



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

EL CONFLICTO Y LOS EQUIPOS DE TRABAJO

Autores: Boga, Carla Tamara
Miguel, Analía
Rébola, Ana Josefina

Director: D'Arterio, Jose Humberto

2016

Trabajo de Seminario: Licenciatura en Administración de Empresas

PRÓLOGO

El presente trabajo de investigación corresponde al trabajo final de la materia Seminario de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán.

El ser humano es un ser social que por naturaleza se encuentra rodeado de otros seres humanos, los cuales, de alguna forma pertenecen a un grupo, como por ejemplo, un hogar, una escuela y/o un lugar de trabajo. En algunas ocasiones, y sobre todo en el desempeño laboral, se ven en la necesidad de compartir actividades para el cumplimiento de metas y objetivos.

El trabajo en equipo no significa sólo trabajar en conjunto, es la adopción de una filosofía de trabajo organizado, crear una forma de pensar diferente donde cada individuo se compromete a lograr metas, no es simplemente la suma de aportes individuales, sino que implica que un grupo de personas, trabajando de manera coordinada, ejecuten un proyecto y logren sus propósitos y/o metas tanto individuales como colectivas. De estas relaciones surgen conflictos, los cuales dependiendo como son manejados por los miembros del grupo, influyen positiva o negativamente en el funcionamiento del equipo de trabajo.

Este trabajo pretende ayudar al lector a dilucidar cómo afrontar las disfunciones que surgen a la hora del trabajo de un grupo de personas cuyas

habilidades, formas de pensar y disposición para trabajar, en algunas ocasiones, difieren entre sí, en un “equipo de trabajo”.

Se agradece la colaboración en la parte de investigación del trabajo, a la Profesora Jorgelina Mena, la cual con sus conocimientos nos guio para poder sacar el máximo provecho a esta investigación

CAPÍTULO I

Introducción al Comportamiento Organizacional

Sumario: 1.- El comportamiento organizacional. Definición.2.- Características del comportamiento organizacional.3.- Modelo del comportamiento organizacional.4.- Utilidad y Meta del Comportamiento Organizacional. 5.-Principales Fuerzas que influyen en el Comportamiento Organizacional

1.-El comportamiento Organizacional. Definición.

El comportamiento organizacional es el estudio de los individuos y de los grupos que actúan en las organizaciones. Trata de la influencia que las personas y los grupos ejercen en las organizaciones, así como de la influencia que las organizaciones ejercen sobre las personas y los grupos. Además se refiere al comportamiento del grupo e incluye temas como las normas, los roles, la construcción de equipos y el conflicto, en este sentido, se basa en las contribuciones hechas por sociólogos y psicólogos sociales.

El comportamiento organizacional podría definirse como el camino para comprender, prever y administrar el comportamiento humano en las organizaciones.¹

¹LUTHANS, F., Organizationalbehavior, McGraw-Hill, Irwin, (Nueva York), pág.23.

2.- Características del comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional presenta características propias y evidentes. Se trata de un campo del conocimiento humano vital para entender cómo funcionan las organizaciones. Las principales características son:

- El comportamiento organizacional es una disciplina científica aplicada. Se relaciona con cuestiones prácticas en el sentido de que ayuda a las personas y a las organizaciones a alcanzar niveles de desempeño más altos que los alcanzados nunca antes.
- El mismo adopta un enfoque contingente, procura identificar las diferentes situaciones de la organización, de modo que sea posible manejarlas y sacar el máximo provecho. También utiliza el enfoque situacional, dado que no existe una forma única y exclusiva de trabajar con las organizaciones y con las personas. Todo depende de las circunstancias y nada es fijo o inmutable.
- Utiliza métodos científicos, desarrolla y comprueba empíricamente hipótesis y generalizaciones sobre la dinámica del comportamiento en las organizaciones.
- Ayuda a trabajar con las personas en las organizaciones. El objetivo básico es ayudarlos a entender cada vez más a las personas y a las organizaciones.
- Incluye contribuciones de varias ciencias del comportamiento. Es un campo interdisciplinario que utiliza conceptos de varias ciencias sociales.
- Está estrechamente ligado con varios campos de estudio, como la Teoría de las Organizaciones, el Desarrollo Organizacional y la Dirección de Personas o Administración de Recursos Humanos.

Niveles del comportamiento organizacional

Existen tres niveles distintos del comportamiento en las organizaciones:

- Macro-perspectiva del comportamiento organizacional: aborda el comportamiento del sistema organizacional como un todo. Este enfoque se basa en cómo comunicar, liderar, tomar decisiones, manejar el estrés y el conflicto, manejar negociaciones, tipos de poder y políticas y coordinar las actividades del trabajo.²
- Meso-perspectiva del comportamiento organizacional: aborda el comportamiento de grupos y de equipos de la organización. La perspectiva intermedia del comportamiento organizacional está fundada en investigaciones sobre los equipos y el empowerment, la dinámica de grupos y entre grupos.
- Micro-perspectiva del comportamiento organizacional: aborda el comportamiento del individuo cuando trabaja solo en la organización.³El micro-perspectiva presenta una orientación fuertemente psicológica, se concentra en las diferencias individuales, así como en la personalidad, percepción y atribución, motivación y satisfacción en el trabajo.

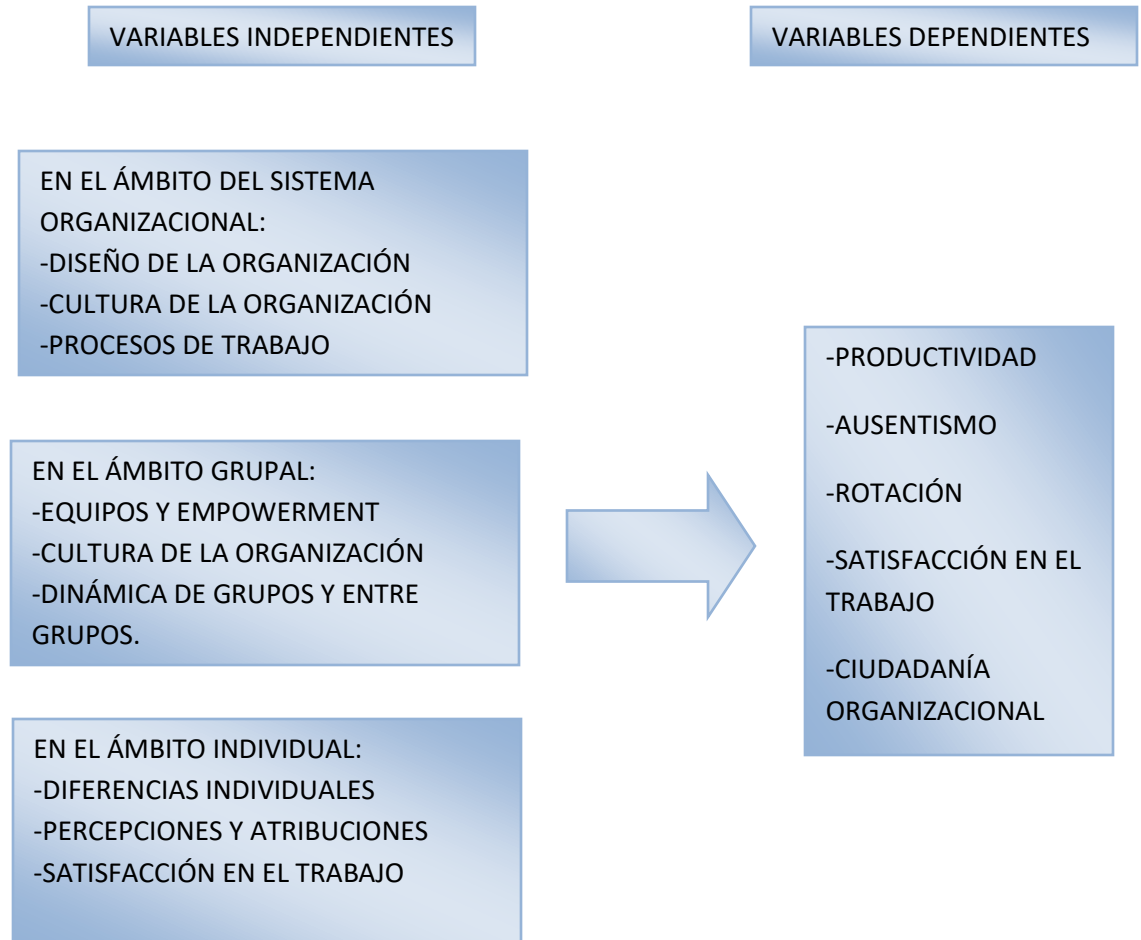
3.- Modelo del comportamiento organizacional de Chiavenato

Para comprender sistemáticamente el comportamiento organizacional emplearemos un modelo que incluye tres niveles de análisis:

²WAGENER III, J.A., HOLLENBECK, J.R., Organizational behavior: Securing competitive "advantage", Prentice Hall, Upper Saddle River, (NJ, 1998), pág.6

³Id. Ibid., pág.3

el individual, el grupal y el organizacional.⁴A medida que pasamos del nivel individual al organizacional, vamos sumando niveles hasta que conseguimos íntegramente el comportamiento en las organizaciones. Estos tres niveles son como bloques de construcción, es decir, cada nivel es construido sobre el anterior.



Cuadro 1: Modelo para entender el Comportamiento Organizacional

⁴ROBBINS, S.P., Organizational behavior: Concepts, controversies, applications, Prentice Hall, EnglewoodCliffs, (NJ, 2001), pág.19-24

Fuente: *Modelo para entender el comportamiento organizacional. Chiavenato Idalberto, Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizacional, 2004, pág. 15*

Los tres niveles caracterizan tres variables independientes, que son las principales determinantes de las variables dependientes. Así, las variables independientes están situadas en los niveles del sistema organizacional, del grupo y del individuo.

- Variables en el ámbito del sistema organizacional: el comportamiento organizacional alcanza su nivel más alto de sofisticación cuando sumamos la estructura formal al conocimiento de los individuos y de los grupos. Así como los grupos son más que la suma de sus miembros individuales, la organización también es más que la suma de los grupos o unidades que la componen. El diseño organizacional, la cultura organizacional, los procesos de trabajo, las funciones, las políticas y las prácticas para administrar a las personas de la organización – como son el proceso de reclutamiento y selección, los programas de entrenamiento, los métodos de evaluación del desempeño, etc. – tienen un fuerte impacto en las variables dependientes.

- Variables en el ámbito grupal: el comportamiento del grupo es más que la suma de las acciones individuales que forman parte de él. El paso siguiente para comprender el comportamiento organizacional es el estudio del comportamiento grupal.

- Variables en el ámbito individual: las personas ingresan a la organización con determinadas características personales e individuales, que van a influir en su comportamiento en el trabajo, por ejemplo, formación, capacitación, valores, actitudes, personalidad y emociones. Los esfuerzos de la administración no pueden alterar mucho estas características. Además existen otras características

individuales que afectan el comportamiento de las personas, como la percepción, la toma individual de decisiones, el aprendizaje y la motivación.

El modelo incluye variables dependientes, que constituyen los factores fundamentales que se pretenden explicar o medir y que son afectadas por las variables independientes. Las variables dependientes son cinco:

- **Productividad:** las organizaciones siempre están tratando de descubrir los factores que influyen y mejoran la eficiencia y la eficacia de los individuos, de los grupos y de la organización como un todo. Una organización es productiva cuando consigue alcanzar sus objetivos, transformando sus insumos (o productos que entran) en resultados cada vez mejores al costo más bajo posible. La productividad es una medida del desempeño que incluye la eficiencia y la eficacia. Así, una empresa es eficaz cuando consigue satisfacer con éxito las necesidades de sus clientes y es eficiente cuando lo hace a bajo costo.
- **Ausentismo:** si las personas no se presentan a trabajar, entonces la organización no podrá operar normalmente y alcanzar sus objetivos.
- **Rotación:** representa la constante entrada de personas a la organización y también su salida, sea voluntaria (cuando la dimisión es fruto de la decisión personal del empleado) o involuntariamente (cuando la separación es resultado de una decisión de la organización). Un índice elevado de rotación (personas, que ingresan y parten) provoca un aumento en los costos de reclutamiento, selección, la inducción y el entrenamiento.
- **Satisfacción en el trabajo:** la satisfacción en el trabajo es más una actitud que un comportamiento, pero no por eso deja de ser

una importante variable dependiente por dos razones: refleja una relación con los factores de desempeño y con las preferencias de los valores defendidos por los investigadores del comportamiento organizacional. Las organizaciones se deben preocupar no solo por la cantidad, es decir, la productividad elevada y los bienes materiales, sino por la calidad de vida en el trabajo.

- Ciudadanía organizacional (grado de compromiso): es un comportamiento discrecional que no forma parte de las exigencias funcionales de una persona, pero que ayuda a propiciar el funcionamiento eficaz de la organización.⁵ Las organizaciones están buscando a personas que hagan más cosas y que no se conformen con realizar tareas formales. Las organizaciones exitosas necesitan de personas que hagan más que sus deberes normales y que presenten un desempeño que vaya más allá de las expectativas.

4.- Utilidad y Meta del Comportamiento Organizacional

El campo de estudio del comportamiento organizacional ayuda a los gerentes, a los dirigentes, a los consultores, a los facilitadores y a las personas que trabajan en las organizaciones a manejar los asuntos de la organización y a mejorar la eficacia de esta. La utilidad del comportamiento organizacional se debe a que:⁶

- Es una forma de pensar sistemáticamente en el comportamiento de las personas y de los grupos en un trabajo organizado e integrado.

⁵ORGAN, S. W., "You often loose the ones you love", Industry Week, (12 de noviembre de 1988), pág. 5.

⁶LORSCH, J. W. (ed.), Handbook of organizational behavior, Prentice- Hall, Englewood Cliffs, (NJ, 1987), pág. 24.

- Ofrece un vocabulario de términos y conceptos que comparten, discuten y analizan con claridad las experiencias del trabajo.
- Proporciona un conjunto de técnicas para afrontar los problemas que se presentan en situaciones de trabajo.
- Desarrolla estrategias adecuadas para mejorar la calidad de vida en el trabajo y las organizaciones.
- Crea condiciones que permiten a las organizaciones ser sustentablemente más eficaces y competitivas.

El objetivo del comportamiento organizacionales comprender por qué las personas se comportan como lo hacen. Predecir la conducta futura de los empleados es una meta más del comportamiento organizacional. Lo ideal sería que los administradores poseyeran la capacidad para predecir la probabilidad de que ciertos empleados sean productivos y dedicados y otros vayan a ausentarse, retrasarse o dar motivo a cualquier forma de desorganización en un día determinado.

5.-Principales Fuerzas que influyen en el Comportamiento Organizacional

La inmensa variedad de aspectos y tendencias de fuerzas puede clasificarse en cuatro áreas: personas, estructura, tecnología y entorno en el que opera la organización.

- **Personas:** El sistema social interno de las organizaciones consta de individuos y grupos, estos últimos tanto grandes como reducidos. Existen grupos informales no oficiales y grupos formales oficiales. Los grupos son dinámicos. Se forman, cambian y desmantelan. Las personas son los seres vivientes, pensantes y sensibles que trabajan en las organizaciones para cumplir sus objetivos.

- Estructura: la estructura define las relaciones formales y el uso que se da a las personas en las organizaciones. La realización de las actividades de una organización supone la existencia de puestos muy diversos.
- Tecnología: la tecnología aporta los recursos con los que trabaja la gente e influye en las tareas que esta ejecuta. La tecnología en uso ejerce significativa influencia en las relaciones de trabajo.
- Entorno: todas las organizaciones operan en un entorno interno y externo. No están solas. Forman parte de un sistema mayor con muchos otros elementos, como el gobierno, la familia y otras organizaciones.

CAPÍTULO II

Las Personas y las Organizaciones

Sumario: 1.- Introducción. 2.- Las personas y las organizaciones. Características individuales. 3.- Beneficios de la diversidad. 4.- El comportamiento organizacional se torna emocional. Emociones positivas y negativas. Inteligencia emocional. Como manejar la ira.

1.-Introducción

El ser humano por naturaleza es un ser social o asociables, es decir, no hemos nacido para vivir solos, necesitamos de otra persona tanto para vivir como para desarrollar nuestra integridad humana.

Con el fin de superar sus limitaciones individuales, las personas se agrupan para formar organizaciones orientadas al logro de objetivos comunes. En la medida que tenga éxito, las organizaciones sobrevivirán y crecerán, en tanto que, comenzarán a requerir mayor número de personas para la ejecución de sus actividades. El vínculo que se establece entre persona-organización, no es siempre una relación cooperativa y satisfactoria, sino que suele ser tensa y conflictiva, y, en la mayoría de los casos, esto se da porque tienen intereses que no son compatibles entre sí. Los individuos persiguen la satisfacción de sus objetivos personales, mientras que las organizaciones tienen necesidades, entre las cuales se encuentra, la

necesidad de talento humano, que es un recurso indispensable. Mientras que el individuo contribuye con habilidades, conocimientos, capacidades, la organización le impone responsabilidades, que representan siempre un desafío traducido como oportunidad de aprendizaje.

En el presente capítulo, se abordarán las principales características del ser humano que influyen en la relación en la relación persona-organización, tratadas desde el punto de vista de la Administración de Recursos Humanos.

2.-Las personas y las organizaciones

A lo largo del desarrollo histórico de las organizaciones, las personas han sido concebidas desde distintos ángulos y perspectivas. Los conceptos que las organizaciones adoptaban respecto a la naturaleza de las personas tenían por objeto justificar el trato que daban a las personas, sus problemas y sus necesidades. Por lo mismo la teoría administrativa siempre se fundamentó en determinadas premisas respecto a la naturaleza humana, a saber, como puede apreciarse en el cuadro siguiente:

CONCEPTO DE PERSONAS	TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN	CARACTERÍSTICAS BÁSICAS
HOMO ECONOMICUS	ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA	LO ÚNICO QUE MOTIVA A LAS PERSONAS ES EL SALARIO Y LAS PRESTACIONES.
HOMO SOCIAL	TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS	LO QUE MOTIVA A LAS PERSONAS SON LAS NECESIDADES SOCIALES, ES DECIR LA NECESIDAD DE ESTAR CON TRAS.
HOMBRE ORGANIZACIONAL	TEORÍA ESTRUCTURALISTA	LAS PERSONAS PARTICIPAN Y DESARROLLAN DIFERENTES PAPELES EN DISTINTAS

		ORGANIZACIONES.
HOMBRE ADMINISTRATIVO	TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO	LAS PERSONAS PROCESAN INFORMACIÓN Y TOMAN DECISIONES.
HOMBRE COMPLEJO	TEORÍA DE LAS CONTINGENCIAS	LAS PERSONAS SON SISTEMAS COMPLEJOS DE VALORES, PERCEPCIONES, CARACTERÍSTICAS PERSONALES Y NECESIDADES QUE ACTÚAN PARA MANTENER SU EQUILIBRIO INTERNO ANTE LAS EXIGENCIAS QUE LES IMPONEN LAS FUERZAS EXTERNAS DEL AMBIENTE.

Cuadro 2: DIFERENTES SUPUESTOS RESPECTO A LA NATURALEZA HUMANA.

Características individuales

Los principios básicos de los comportamientos individuales que se derivan de las características del individuo y la organización son:⁷

- Las personas tienen diferentes capacidades de comportamiento, por ejemplo pueden levantar cierto peso, pensar con determinada rapidez, correr a cierta velocidad. La capacidad es un factor que limita el comportamiento individual.

Existen pruebas psicológicas que ofrecen mediciones válidas de las capacidades del comportamiento y que permiten proveer el desempeño en el trabajo, como la prueba de aptitudes que miden capacidades del comportamiento que son relativamente fijas mientras

⁷ NADLER, D.A., HACKMAN, J.R., LAWER III, E.E., Comportamiento organizacional, Campus, (Río de Janeiro, 1983), pág. 41-47.

que otras, como la de habilidades, miden las capacidades que pueden cambiar la razón del entendimiento o la experiencia.

- Las personas tienen diferentes necesidades y en consecuencia tratan de satisfacerlas. El comportamiento humano es motivado por diversas necesidades y, para cada individuo, puede ser importante más de una necesidad al mismo tiempo. Así, en las organizaciones las personas son motivadas por varias y diferentes necesidades.

- Las personas piensan en el futuro y escogen cómo comportarse. En diferentes situaciones, estas encuentran que existen diversos comportamientos que podrían satisfacer diferentes necesidades y deben elegir uno de ellos. La teoría de las expectativas explica que las personas eligen aquellos comportamientos que consideran la llevaran a alcanzar resultados y que les resultaran atractivos.

Cada individuo toma decisiones racionales basadas en la manera en la que perciben la situación.

- Las personas perciben su ambiente en función de sus necesidades y experiencias pasadas. La teoría de las expectativas supone que las personas se comportan de acuerdo con sus percepciones de la realidad, pues son estas las que llevan a aceptar lo que pueden hacer y alcanzar con su comportamiento.

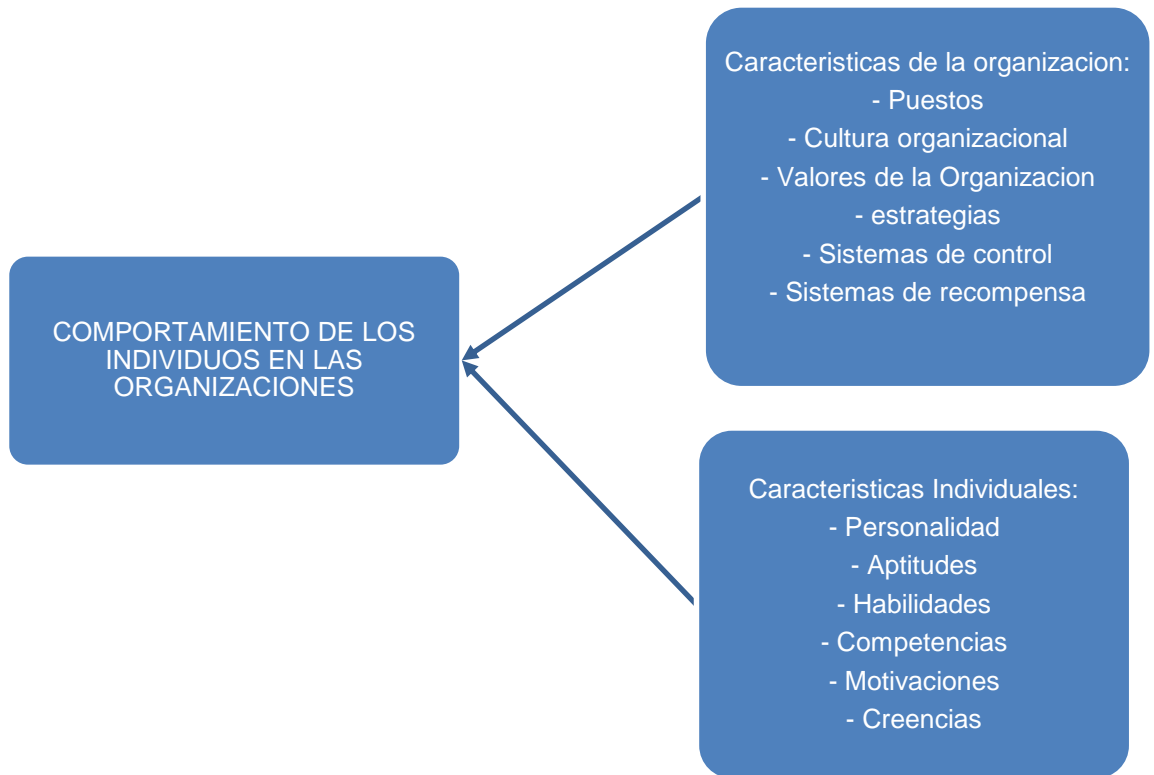
- Las personas reaccionan afectivamente. Rara vez son neutrales ante las cosas que perciben o experimenten. Por el contrario, tienden a evaluar si las cosas que experimentan le gusta o le disgustan.

- Los comportamientos y las actitudes son producidas por muchos factores. Como se expuso el comportamiento depende tanto de la persona como del ambiente en el que este se encuentra. Como el comportamiento está determinando, simultáneamente, por varios

factores es muy difícil definir las condiciones que conducen a un desempeño individual eficaz. Las organizaciones pueden influir en el comportamiento individual por dos vías:

A- El cambio de uno o más de sus factores determinantes principales.

B- La restricción de las opciones de comportamiento de las que pueden disponer los individuos.



Cuadro 3: MODELO PARA ENTENDER EL COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL EN LAS ORGANIZACIONES

Diferencias individuales en aptitudes

Las diferencias individuales se deben a diversos factores, entre ellos las aptitudes y la personalidad. La aptitud es una predisposición innata y natural para realizar determinadas actividades o tareas. Consiste en la predisposición o potencial de cada persona para aprender determinadas habilidades o comportamientos. La aptitud es una habilidad en estado latente o potencial, que puede ser o no desarrollada por medio del ejercicio o la práctica.

A- Aptitud física

Las aptitudes físicas se refieren a la capacidad física de las personas y están compuestas por tres dimensiones principales:⁸

- Fuerza muscular: capacidad para ejercer presión muscular contra objetos, por ejemplo: empujar, arrastrar, levantarlos, cargarlos o bajarlos. Incluye también la capacidad de realizar movimientos rápidos (energía muscular) y continuos por tiempo prolongado, es decir, capacidad de resistencia a la fatiga (resistencia muscular).
- Resistencia cardiovascular: capacidad para mantener la actividad física, que da como resultado un aumento del pulso durante un periodo prolongado.
- Calidad del movimiento: capacidad de flexionar y extender los miembros del cuerpo para trabajar en posiciones incómodas o contorsionadas.

B- Aptitud cognoscitiva

⁸ HOGAN, J., "Structure of Physical Performance in Occupational Tasks", *Journal of Applied Psychology*, (1991), vol. 76, pág. 495-507.

La aptitud cognoscitiva, presenta, básicamente, cuatro dimensiones:

- Comprensión verbal: capacidad para entender y emplear eficazmente la lengua escrita y hablada.
- Habilidad cuantitativa: capacidad para resolver todo tipo de problemas con rapidez y precisión, inclusive operaciones aritméticas como la suma, resta multiplicación y división, así como para aplicar reglas matemáticas.
- Capacidad de raciocinio: capacidad para pensar inductiva y deductiva con el fin de crear soluciones para problemas nuevos.
- Visualización espacial: capacidad para detectar de manera precisa la disposición espacial de los objetos en relación con el propio cuerpo. En otras palabras, capacidad para imaginar cómo se vería un objeto si se alteraran su posición en el espacio.

Diferencias individuales de la personalidad

La personalidad se entiende como aquello que la persona es. La personalidad es una construcción hipotética y compleja. Otro aspecto importante de la personalidad es la peculiaridad, cada persona actúa de determinada forma en situaciones semejantes. Cada persona tiene sus peculiaridades, es decir, posee su propio conjunto diferenciado de rasgos de personalidad. En resumen, la personalidad se refiere a la gama singular de rasgos de comportamiento consistentes de un individuo.⁹

Un rasgo de personalidad es una tendencia duradera a comportarse de determinada manera en diversas situaciones.

⁹ GUILFORD, J.P., "The Structure of Intellect", Psychological Bulletin, (1956), vol. 53, pág. 267-293.

Las cinco dimensiones de la personalidad

Existen muchas obras sobre la estructura de los rasgos de la personalidad, pero las que se ocupan del comportamiento organizacional, se concentran en cinco grandes dimensiones de la personalidad:

- Extroversión: sociable, jerárquico (vive en grupo), decidido, asertivo, parlanchín, expresivo.
- Adaptación emocional: emocionalmente estable y equilibrado, seguro, feliz, satisfecho, tranquilo y no deprimido.
- Afabilidad (simpatía): cordial, confiado, buen carácter, tolerante, colaborador, cooperador y complaciente.
- Sentido de responsabilidad: responsable, digno de confianza, organizado, perseverante, auto disciplinado, íntegro, emprendedor.
- Apertura e interés: curioso, imaginativo, creativo, sensible, flexible, abierto, divertido.

Las competencias esenciales. Habilidades.

Desde el punto de vista de la organización, una competencia es un conjunto de habilidades y tecnologías, y no una sola habilidad o tecnología aislada. Lo importante es la integración de las competencias esenciales, las que se derivan del aprendizaje colectivo de la organización, en especial respecto como coordinar las diversas habilidades de producción, integrar diversas corrientes de tecnología e innovar. Las competencias esenciales de las personas son la comunicación y la participación en un profundo compromiso para trabajar de acuerdo con los objetivos de la organización.

Para que una competencia sea considerada esencial para la organización esta debe cumplir tres condiciones:

- Valor percibido por los clientes. Debe proporcionar condiciones que agreguen valor a la organización, de forma diferencial y consistente para los clientes.
- Diferenciación entre competidores. Debe diferenciar y distanciarse a la organización de sus competidores. Debe ser algo que el mercado perciba como específico de la marca, producto o de la propia organización.
- Capacidad de expansión. Debe favorecer el futuro crecimiento de la organización. Es necesario que pueda sustentar la innovación y productos y servicios nuevos.

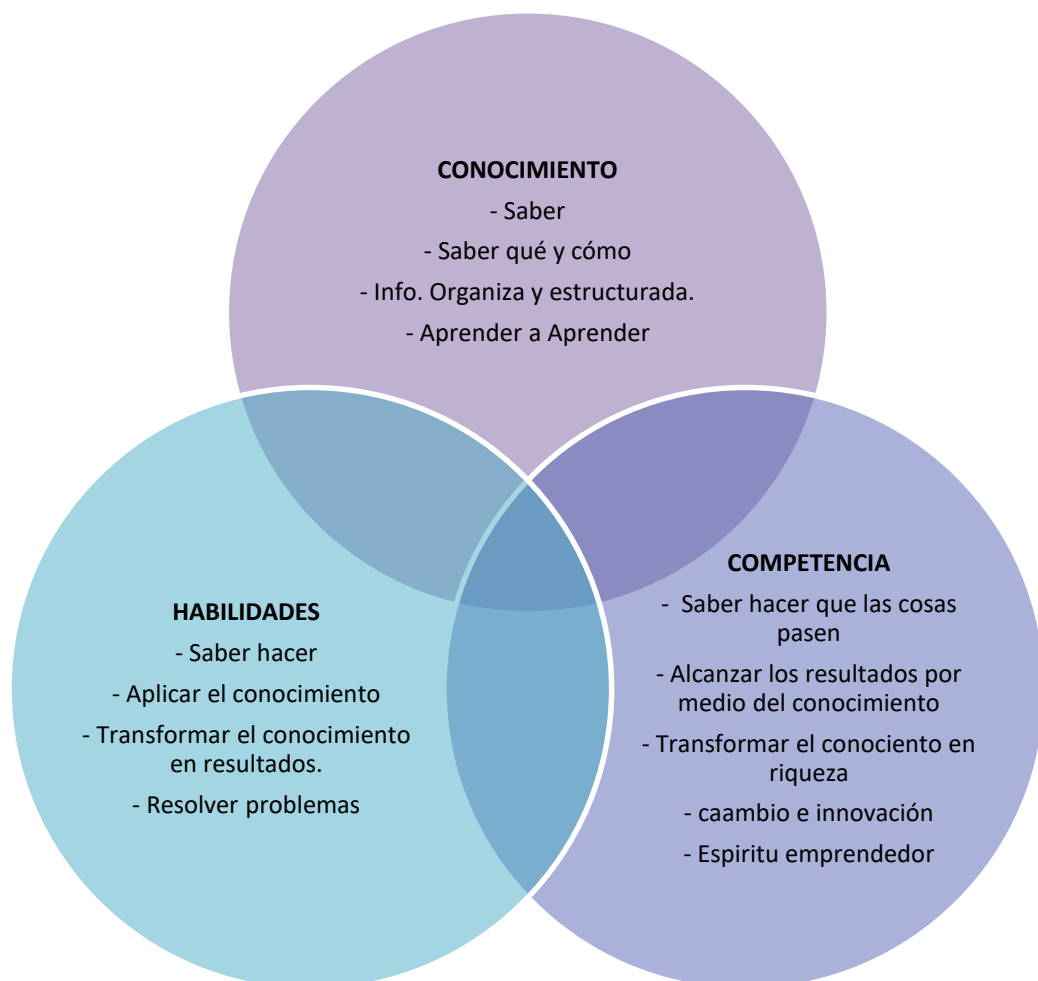
Cada organización debe definir y localizar sus competencias esenciales para poder conquistar una ventaja competitiva, la cual es constituida por todos los factores que permiten diferenciar sus productos y servicios de sus competidores y ampliar su posición en el mercado.

Una vez identificadas las competencias esenciales la organización debe elegir una vez más entre dos cosas: comprar (atraer y admitir a nuevos talentos) o construir (entrenar y desarrollar a los talentos existentes).

Cuando la organización decide construir competencias por medio del entrenamiento y desarrollo, la clave del éxito está en proporcionar experiencia y conocimientos técnicos que se concentren directamente en la brecha que separa el empleado de las competencias.

Se debe reunir a todos los líderes para que ayuden a que realmente se produzca el cambio, en el sentido de aumentar las competencias de las personas.

La competencia de la organización es un conjunto integrado de competencias colectivas basado en las competencias individuales.



Cuadro 4: CADENA DE CONOCIMIENTO-HABILIDAD-COMPETENCIA

A partir del conocimiento y de las habilidades se llega a las competencias. Para empezar a construir las competencias de la organización hay que alentar a las personas para que adquieran conocimientos, habilidades, y capacidades, y crear una cultura de aprendizaje mediante las acciones siguientes:

- Seleccionar candidatos con alto potencial de aprendizaje.
- Promover la rotación de cargos en el área de actividad para que las personas puedan aprender a ejecutar diferentes tareas.

- Admitir y promover a personas con capacidad para aprender.
- Sustituir a las personas que no aprenden.
- Ayudar a elaborar programas de entrenamiento y desarrollo para incentivar el aprendizaje.
- Utilizar puntos de referencias para aprender de las experiencias erróneas.
- Utilizar puntos de referencia para aprender de las experiencias exitosas.

Todas estas acciones ayudan a las personas a mejorar su capacidad para aprender y a desarrollar sus competencias como se observa en el siguiente cuadro:

VISIÓN ESTRATÉGICA	Comprender el visión, misión, objetivos, estrategia y cultura de la organización. Establecer la relación entre intervenciones en el desempeño humano para alcanzar los objetivos.
HABILIDADES PARA EL LIDERAZGO	Saber cómo liderar o influir en otros positivamente para alcanzar los resultados deseados del trabajo.
HABILIDADES PARA RELACIONARSE	Trabajar eficazmente con otros para alcanzar objetivos comunes y ejercer influencia interpersonal.
HABILIDADES TECNOLÓGICAS	Saber utilizar la tecnología nueva o existente y diferentes tipos de software y hardware, comprender los sistemas de apoyo y aplicarlos adecuadamente.
HABILIDAD PARA RESOLVER PROBLEMAS	Detectar las brechas en el desempeño y ayudar a otras personas a descubrir miedos para

	reducir las actuales y futuras.
PENSAMIENTO SISTÉMICO	Identificar insumos, procesos y productos de un subsistema, sistema o supra sistema, y aplicar información para mejorar el desempeño humano.
COMPRENSIÓN DEL DESEMPEÑO	Saber distinguir entre actividades y resultados, reconocer implicaciones, rendimientos y consecuencias.
COMPRENSIÓN DEL NEGOCIO	Mostrar atención respecto a las funciones del negocio y las decisiones que pueden afectar los resultados financieros y no financieros del negocio.
HABILIDADES PARA NEGOCIAR	Saber organizar, preparar, supervisar y evaluar el trabajo desempeñado por las personas, los empleados temporales y los agentes sub contratados.
HABILIDADES PARA AFRONTAR	Saber manejar la ambigüedad, la incertidumbre y el estrés resultante del cambio de los múltiples significados o posibilidades.
HABILIDADES PARA CONSULTORÍA	Comprender los resultados que los integrantes de la organización desean obtener de un proceso y saber cómo alcanzarlos con eficiencia y eficacia.

Cuadro 5: EJEMPLOS DE COMPETENCIAS PERSONALES RELACIONADAS CON EL DESEMPEÑO DE LA ORGANIZACIÓN.

Motivación

La motivación, es un proceso multifacético que tiene implicaciones individuales, administrativas y organizacionales. También no solo es lo que el empleado muestra, sino todo un conjunto de aspectos ambientales que rodea al puesto de trabajo lo cual hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera dentro de la organización.

En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes es decir, la motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo que es aquello que las personas conocen de sí mismas y del ambiente que las rodea y que implica sus valores personales que están influidos por su ambiente físico y social, por su estructura fisiológica, necesidades y experiencias.

Dado que cada persona constituye una realidad diferente de los demás, las necesidades que reclaman ser satisfechas a efectos de que el individuo logre la realización en la vida no son siempre satisfechas, de igual modo en todos los individuos debido a que cada uno tiene una cara emocional y unas vivencias diferentes pero, indiscutiblemente están presentes en todo ser humano.

El comportamiento organizacional se da en un complejo sistema social. El comportamiento del empleado dependerá en gran medida de la motivación de las características personales y el ambiente que lo rodea, parte de ese ambiente es la cultura social, el cual proporciona amplias pistas que determinan cómo será el comportamiento de la persona en determinado ambiente.

Así tenemos en el ciclo Motivacional que está dado por el surgimiento de una necesidad. Esta necesidad rompe el estado de equilibrio en el que se encuentra una persona, produciendo un estado de tensión que

lleva al individuo a desarrollar un comportamiento capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y el desequilibrio. Si el comportamiento fue eficaz, la necesidad quedará satisfecha, retomando a su estado de equilibrio anterior.

Las organizaciones llegan a triunfar o a fracasar según se desarrollen o no ciertos procesos y las personas se adapten a sus normas, se identifiquen con sus objetivos y logren a través de la organización satisfacer algunas de sus necesidades con las cuales ésta asegura la permanencia de sus empleados.¹⁰

Las creencias y actitudes

Las actitudes son un tipo de diferencias individuales que afectan el comportamiento de los individuos. Se puede definir como las *tendencias relativamente durables de emociones, creencias y comportamientos orientados hacia las personas, agrupaciones, ideas, temas o elementos determinados*. Tanto la gente importante en la vida de la persona, como los factores genéticos tienen influencias en las actitudes del individuo.

Poseen tres componentes que ayudan a comprender su complejidad y la relación fuerte que existe entre actitud y comportamiento. Tales componentes son:

- **Componente cognoscitivo:** Es el sector de opinión o de creencia de la actitud. Por medio de la decodificación de información que poseemos con respecto a un tema, objeto o persona evaluada. Por ejemplo la creencia que hombres y mujeres somos iguales, es una opinión que corresponde a este componente.

¹⁰ Consultas a bases de información, en Internet: www.gestiopolis.com/motivacion-comportamiento-organizacional, (octubre de 2016)

- Componente afectivo: Se refiere al sector emocional o sentimental de la actitud. Por ejemplo si una persona dice: aprecio a mi jefe, porque nos trata con respeto, está reflejando este componente de la actitud.

- Componente del comportamiento: Se refiere a la intención de un individuo, a comportarse de cierto modo hacia una persona, hacia una idea o hacia un objeto. Resulta difícil encontrar la relación fuerte entre actitudes y el comportamiento. Pero, en la medida que se observen estos principios es viable mejorar los pronósticos del comportamiento tomando como punto de partida las actitudes:

- Las actitudes generales predicen mejor los comportamientos generales.
- Las actitudes específicas pronostican mejor los comportamientos específicos.
- A menor tiempo pasado entre la medición de la actitud y el comportamiento, más fuerte será la relación entre ambos.

Por lo general las personas buscan consistencia entre sus actitudes y su comportamiento, para que de esta manera parezcan razonables y consistentes.

Fuentes de actitudes

Las actitudes se adquieren de los padres, maestros y de los grupos de amigos y compañeros. Además desde que nacemos poseemos una determinada predisposición genética. A medida que la persona crece, moldea sus actitudes en concordancia con lo que admira, respeta o en todo caso con lo que ya posee.

Las actitudes no son muy estables. En las organizaciones son importantes ya que como se sabe afectan el comportamiento de los individuos y por lo tanto de los trabajadores.

Tipos de Actitudes

La mayor parte de las investigaciones acerca del comportamiento organizacional, ha puesto interés especialmente en tres actitudes. Tales son:

- Satisfacción en el trabajo: Se refiere a la actitud global de una persona hacia el trabajo que realiza. Si un individuo se encuentra satisfecho con el trabajo que lleva a cabo mostrará una actitud positiva hacia el mismo.
- Compromiso con el trabajo: Se puede definir como el nivel en el que una persona se identifica con su trabajo, le interesa lo que realiza, participa de manera activa en lo que él implica y además considera su desempeño como importante para la valoración personal. Los empleados que poseen un alto grado de compromiso con el trabajo, por lo general poseen menor tasa de ausentismo y de renuncia, pero sobre todo pronostica los niveles de rotación.
- Compromiso organizacional: Se refiere al grado en que un empleado se identifica con una organización específica y con sus metas, además su deseo por quedarse en ella como integrante. Las investigaciones muestran que existe una relación negativa entre el compromiso organizacional y el ausentismo y la rotación, sobre todo de este último, pues demuestra ser un mejor indicador de la rotación que la satisfacción en el puesto.¹¹

3.- Beneficios de la diversidad

Las diferencias individuales conducen necesariamente a la diversidad humana en las organizaciones. Hoy en día están incentivando la diferenciación, aprovechando la pluralidad humana y produciendo resultados a partir de ahí.

¹¹Consultas a bases de información, en Internet:
[//unilatinaorganizacional.blogspot.com.ar/2012/02/valores-actitudes-y-personalidad.html](http://unilatinaorganizacional.blogspot.com.ar/2012/02/valores-actitudes-y-personalidad.html)

Los beneficios que la diversidad puede producir para la organización son innumerables:

- Mayor probabilidad de obtener soluciones originales, creativas e innovadoras.
- Creación de una imagen de postura ética al declararse en contra de prejuicios y discriminaciones internas y externas, y luchar contra ellos.
- Mayor probabilidad de conseguir fidelidad y la lealtad de los socios o asociados.
- Mayor probabilidad de que sus integrantes estén dispuestos a dar todo a la organización.
- Mayor probabilidad de que sus integrantes desarrollen iniciativa, autonomía y responsabilidad.
- Contribución decisiva para que la organización actúe como agente de cambio genuinamente social.
- Posibilidad de fomentar un clima de trabajo que estimule el crecimiento de las personas.



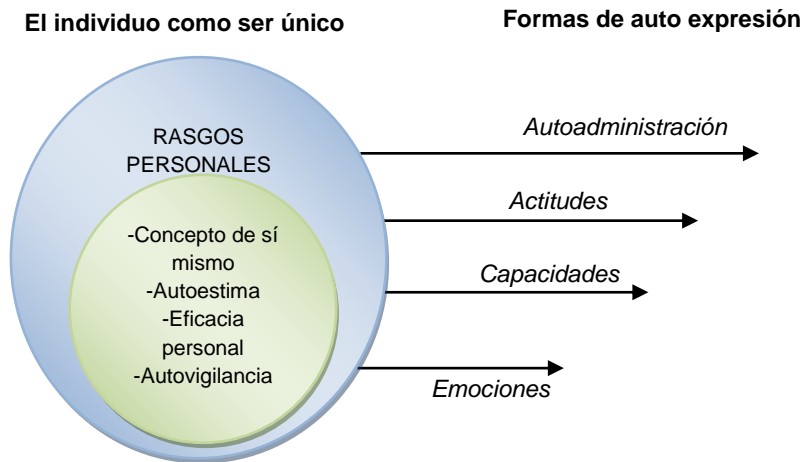
Cuadro 6: RAZONES PRINCIPALES DEL AUMENTO DE LA DIVERSIDAD EN LAS ORGANIZACIONES.

Apreciación de las diferencias individuales

Gracias a una amplia gama de diferencias individuales, las organizaciones modernas tienen una textura humana rica e interesante. Por otra parte, esas mismas diferencias hacen que el trabajo de los administradores constituya un reto sin fin. De hecho, según investigaciones, la variabilidad entre los empleados es considerable en todos los niveles, si bien aumenta mucho con la complejidad del puesto.

La diversidad creciente de la fuerza laboral obliga a que los administradores consideren las diferencias individuales de una manera

nueva y fresca. En vez de limitar la diversidad como en el pasado, los administradores modernos deben entender la diversidad de los empleados y las diferencias individuales además de adaptarse a ellas. A los fines de nuestra investigación se desarrollará solo la forma de auto expresión-emoción, que se muestra a continuación en el cuadro.



Cuadro 7: MODELO DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL PARA EL ESTUDIO DE LAS DIFERENCIAS INDIVIDUALES

4.- El comportamiento organizacional se torna emocional

La vida organizacional cotidiana muestra cuán prevalecientes y poderosas pueden ser las emociones. La ira y los celos que son emociones poderosas, frecuentemente hacen a un lado la lógica y racionalidad en el entorno laboral. Los administradores usan el temor y otras emociones para motivar e intimidar.

A continuación se detallara en un cuadro las capacidades mentales:

CAPACIDAD	DESCRIPCIÓN
1- Comprensión verbal	Capacidad para entender el significado de las palabras y, con facilidad, lo que se lee.
2- Fluidez verbal	Capacidad para generar palabras aisladas que satisfagan requisitos estructurales o simbólicos específicos.
3- Numérica	Capacidad de realizar cálculos aritméticos rápidos y precisos, como sumar y restar.
4- Espacial	Capacidad para percibir relaciones espaciales y visualizar el aspecto que tendrían figuras geométricas si se transformaran su posición o forma.
5- Memoria	Tener buena memoria respecto a pares de palabra, símbolos, lista de números u otros elementos relacionados.
6- Rapidez de percepción	Capacidad para percibir figuras, identificar similitudes y diferencias, y realizar tareas que entrañen la percepción visual.
7- Razonamiento inductivo	Capacidad para razonar desde lo específico hasta sacar conclusiones generales.

Cuadro 8: CAPACIDADES MENTALES

Fuente: Adaptado de M.D. Dunnette, "Aptitudes, Abilities, and Skills", en Handbook of Industrial and Organizational Psychology, M.D. Dunnette, pág. 478-783.

Emociones positivas y negativas

Se define a las emociones como “reacciones complejas y con un patrón en el nivel del organismo a los que pensamos haber logrado con los esfuerzos de toda una vida para sobrevivir, prosperar y alcanzar lo que deseamos para nosotros mismos”. Las emociones abarcan a la persona entera, se puede estar enojado (sentir una emoción) con un compañero de trabajo grosero, sin que ello origine un comentario desagradable en respuesta (emoción expresada).

La definición de emoción de Lazarus se centra en los objetivos personales. Su distinción entre emociones positivas y negativas está orientada a objetivos. Algunas emociones se desencadenan por frustración y el fracaso en la búsqueda de los objetivos personales. Lazarus llama emociones negativas y dice que son incongruentes con los objetivos. Las emociones son positivas porque son congruentes o compatibles con un objetivo importante en su vida.



Cuadro 9: EMOCIONES POSITIVAS Y NEGATIVAS

Fuente: adaptado de un análisis en R.S. Lazarus, Emotion and Adaptation (Nueva York: Oxford University Press, 1991), Capítulos 6 y 7.

Inteligencia emocional

Según Goleman los modelos tradicionales de inteligencia (cociente intelectual) son insuficientes. Su enfoque de la inteligencia emocional abarca: capacidades como poder motivarse asimismo y persistir ante las

frustraciones, controlar los impulsos y postergar las satisfacciones, regular el estado de ánimo y evitar que la aflicción obstaculice la capacidad de pensamiento, sentir empatía y tener esperanza. La inteligencia emocional puede ser un efecto tan poderoso como el del cociente intelectual, y en ocasiones, más poderoso.

Goleman acepto lo siguiente: es muy difícil medir nuestra inteligencia emocional, ya que muchos no tenemos un sentido muy claro de cómo nos relacionamos con los demás. Es necesaria la retroalimentación sincera de los demás. Pero el área de la inteligencia emocional revistió para maestros y capacitadores organizacionales porque, a diferencia del coeficiente intelectual, la solución de problemas sociales y la capacidad para controlar las emociones personales se pueden enseñar y aprender.

Como manejar la ira en sí mismos y los demás:

REDUCCIÓN DE LA IRA CRÓNICA (EN SÍ MISMO)	RESPUESTA DE LA PROVOCACIÓN DE LA IRA
<p>Guías de acción:</p> <ul style="list-style-type: none">• Apreciar las acciones posiblemente valiosas de la ira.• Usar los errores y deslices para aprender.• Reconocer que usted mismo y los demás pueden ser muy buenos, sin ser perfectos.• Confiar en que muchas personas quieren ser familiares y colegas bondadosos y serviciales.• Perdonar a los demás y perdonarse así mismo.• Enfrentar los supuestos no	<p>Guías de acción:</p> <ul style="list-style-type: none">• Esperar que las personas iracundas exageren.• Reconocer las frustraciones y presiones de los demás.• Usar la provocación para desarrollar sus capacidades.• Permitir que la otra persona se desahogue.• Iniciar la solución del problema cuando la ira se vuelva moderada.• Felicitar por convertir un exabrupto en una oportunidad para encontrar soluciones.

<p>realistas y orientados a generar sentimientos de culpa.</p> <ul style="list-style-type: none">• Adoptar supuestos constructivos y orientados al aprendizaje.	<ul style="list-style-type: none">• Compartir el éxito con sus socios.
<p>Errores que debe evitar:</p> <ul style="list-style-type: none">• Suponer que todo desdén es una herida dolorosa.• Equiparar no obtener lo que quiere con una catástrofe.• Ver en cada error y desliz una transgresión que debe corregirse inmediatamente.• Atacar a alguien por el hecho de estar iracundo.• Atacarse así mismo por estar iracundo.• Tratar de ser perfecto y hacer que todo sea perfecto.• Suponer los motivos de las personas, a menos que tenga evidencia irrefutable de que puede confiar en alguien.• Suponer que todo intento de cambio de su persona es una aceptación del fracaso.• No perdonar.	<p>Errores que debe evitar:</p> <ul style="list-style-type: none">• Tomar literalmente todo lo que digan.• Reclamar por los comentarios más extremos y hacer caso omiso de los demás moderados.• Dudar de sí mismo porque otra persona lo haga.• Atacarse porque ha sido atacado.• Olvidar la experiencia sin aprender de ella.

Cuadro 10: COMO MANEJAR LA IRA EN SÍ MISMO Y LOS DEMÁS

Fuente: reproducido con autorización de D.Tjosvold, Learning to Manage Learning Conflict: Getting People to Work Together Productively, páginas 127-129.

Según Daniel Goleman, alguien con inteligencia emocional alta tiene capacidad para la automotivación es persistente ante la adversidad, está dispuesto a admitir sus errores y tiene sus emociones bajo control.

CAPÍTULO III

Las personas en un grupo dentro de la organización

Sumario: 1.-Naturaleza de los grupos. 2.-Tipos de grupos.3.-Variables estructurales de un grupo. 4.-Condiciones de la organización para trabajar en grupo. Toma de decisiones en grupo. 5.- Concepto de Equipo. 6.-Diferencias entre conceptos: Grupo versus Equipo. 7.- Tipos de equipos. 8.- Factores que obstaculizan la efectividad de grupos y equipos. 9.- Como desarrollar y dirigir equipos eficaces. Características. Un inteligente modelo para formar un equipo cohesionado y eficaz.

1.-Naturaleza de los grupos

Podemos definir el concepto de grupo de distintas maneras, dependiendo de la perspectiva que usemos. Una definición amplia y general subraya que, cuando existe un grupo en una organización, sus miembros:

- Están motivados para trabajar juntos.
- Perciben al grupo como una unidad que conjunta personas que interactúan entre sí.
- Contribuyen a los procesos del grupo en distinta medida, lo que significa que algunas personas aportan más energía y tiempo que otras.

- Llegan a acuerdos y desacuerdos por medio de distintas formas de interacción.

El comportamiento de un grupo no es sólo la suma total de los comportamientos de los individuos que lo forman. Cuando las personas trabajan en grupos no actúan de la misma manera que cuando trabajan solas o aisladas.

Un grupo está constituido por dos o más personas que interactúan entre sí, de modo que el comportamiento y desempeño de una influyen en el comportamiento y desempeño de las otras.

Grupo es un sistema organizado con el propósito de cumplir una función y está compuesto por dos o más individuos interrelacionados, que cuentan con un conjunto de vínculos que representa un patrón para los miembros, así como una serie de normas que regulará su función conjunta y la función de cada uno de sus miembros.

Un grupo existe cuando sus miembros:

- Están motivados para ingresar y permanecer en él.
- Perciben al grupo como una unidad integrada por personas que interactúan entre sí, y
- Contribuyen a él de distintas maneras.

2.- Tipos de grupos

Los grupos pueden ser formales o informales. Los primeros son grupos de trabajo que la organización define atribuyendo tareas específicas. En los grupos formales se estimulan los comportamientos adecuados para un trabajo conjunto, que busca alcanzar los objetivos de la organización. Los grupos formales pueden ser:

- Grupos de mando. Son los grupos tradicionales establecidos en razón de las relaciones formales de autoridad y que están definidos en el organigrama.

- Grupos de tarea. Son grupos definidos por la organización constituidos por personas que, juntas, deberán desempeñar una tarea o función determinadas.

- Grupos temporales con plazos definidos. Son formados para ejecutar ciertas tareas de la organización con plazos definidos de duración, por ejemplo, las comisiones. Éstos tienen su propia secuencia de acción:

- a. El primer encuentro sirve para definir la dirección del grupo. Es cuando se esbozan los patrones de comportamiento y las premisas que servirán para abordar el proyecto y que perdurarán mientras exista el grupo.

- b. La primera fase de actividad del grupo se caracteriza por la inercia. El grupo tiende a permanecer estático o a seguir un curso fijo de acción.

- c. Al final de esta primera fase ocurre una transición (como un despertador) que se caracteriza por innumerables cambios que derrumban los patrones anteriores y producen nuevas perspectivas.

- d. La segunda fase también experimenta una etapa de equilibrio o de inercia.

- e. El último encuentro del grupo temporal se caracteriza por actividades notablemente aceleradas y por una nueva serie de actividades para concluir el trabajo.

Los grupos informales son grupos que surgen en forma espontánea gracias a la interacción de las relaciones entre las personas. Su naturaleza es típicamente social y se presentan en forma natural, en el ambiente de

trabajo, en respuesta a las necesidades de contacto social. Se suelen formar en torno a amistades e intereses comunes. Éstos pueden ser:

- Grupos primarios o pequeños. Se caracteriza por la camaradería, lealtad y valores comunes compartidos por sus miembros. La familia y los grupos de compañeros ejemplos de grupos primarios.

- Grupos de interés. Son grupos de personas que se reúnen para alcanzar un objetivo común que satisfaga sus intereses personales, ya sea para planear sus días de descanso juntos, apoyar a un amigo que tiene problemas económicos, reivindicar mejores condiciones de trabajo, etc. Son personas que se juntan para tratar intereses comunes o problemas similares.

- Grupos de amigos. Son personas que rebasan el ambiente de trabajo para establecer relaciones sociales. Generalmente son personas que pertenecen al mismo estrato, tienen el mismo legado cultural, una afición por el mismo equipo de fútbol o preferencias políticas semejantes.

- Coaliciones. Las coaliciones de individuos y grupos en las organizaciones son consideradas una dimensión importante de la dinámica de grupo, a nivel micro y tiene las siguientes características:

- a. Interacción del grupo de individuos
- b. Interacción deliberada de los miembros con miras a un propósito específico
- c. Independencia de la estructura formal de la organización
- d. Ausencia de una estructura formal interna
- e. Percepción recíproca de los miembros
- f. Orientación hacia el punto de contacto y hacia el logro de los propósitos de los miembros

- g. Acción concertada de los miembros, que actúan como un grupo.

3.-Variables estructurales de un grupo

Las principales variables estructurales de un grupo son:

- Liderazgo formal. Casi todos los grupos tienen un líder formal que, generalmente, se identifica por títulos como gerente, jefe, supervisor, líder de proyecto o presidente de comisión.

- Desempeño del papel. Cada miembro del grupo desempeña un papel, el cual se entiende como un conjunto de actividades y comportamientos solicitados de un individuo que ocupa un puesto determinado en una unidad social. La organización es un conjunto de papeles o serie de actividades esperadas de los individuos. Más que esto, la organización es un conjunto de papeles o de grupos que se superponen, y cada uno de ellos está formado por personas que tienen expectativas en cuanto a determinado individuo. No obstante, el desempeño del papel está sujeto a una serie de influencias:

- a. Identidad del papel. Se refiere a las actitudes y los comportamientos reales de una persona, los cuales son congruentes con el papel asumido.

- b. Percepción del papel. Se refiere a cómo la persona percibe que debe actuar en determinada situación partiendo de su interpretación de lo que piensa respecto a cómo se debe comportar.

- c. Expectativa del papel. Se refiere a la forma en que los demás consideran que la persona debe actuar en determinada situación. La forma en que las personas se comportan está determinada, en gran parte, por el papel definido para el contexto donde ellas actúan. La expectativa del

papel se deriva del contrato psicológico o acuerdo bajo palabra, que significa un acuerdo tácito entre personas y las organizaciones y establece mutuas expectativas, es decir, lo que las organizaciones esperan de las personas y viceversa. Este contrato define las expectativas respecto al comportamiento que acompaña a cada papel.

d. Conflicto de papeles. Esto ocurre cuando la persona percibe que el compromiso con un papel podría dificultar el desempeño de otro.

- Normas. Todos los grupos establecen normas, es decir, patrones aceptables de comportamiento que son compartidos por todos sus miembros. Las normas indican a los miembros lo que deben hacer o no en determinadas situaciones, y son diferentes para cada grupo u organización, pero todos las tienen. Los grupos definen o imponen normas para una y todas las situaciones y son importantes por las siguientes razones:

a. Facilitan la supervivencia del grupo.

b. Aumentan las posibilidades de prever el comportamiento de sus miembros.

c. Reducen los problemas interpersonales embarazosos.

d. Permiten que los miembros expresen los valores centrales del grupo.

Hay cuatro tipos de normas:

a. Normas de la apariencia. Incluyen aspectos como la forma correcta de vestir, la lealtad al grupo de trabajo o a la organización, cuándo es preciso estar ocupado y cuándo es aceptable descansar un poco.

b. Normas de desempeño. Son orientaciones explícitas respecto a cuánto se deben empeñar en el trabajo,

cómo deben ejecutar las tareas, el nivel de resultados esperado y el nivel adecuado de holgura en la estrategia de resultados.

c. Normas de la organización social. Son propias de los grupos informales y rigen las interacciones sociales dentro del grupo.

d. Normas de asignación de recursos. Se pueden originar en el grupo o en la organización y se refieren a aspectos como la remuneración, la designación de tareas difíciles y la asignación de nuevas herramientas y equipamientos.

- Estatus. Se refiere a una posición social definida o que las personas atribuyen a un grupo o miembros de un grupo.

- Tamaño. En general, el tamaño afecta el desempeño del grupo, de acuerdo con las variables dependientes que sean consideradas.

- Composición. Como muchas de las actividades del grupo requieren de diversas habilidades y conocimientos, cabe suponer que los grupos heterogéneos (compuestos por personas diferentes entre sí) tienen mayor probabilidad de contar con cierta diversidad de habilidades e información, además de ser más eficaces.

- Cohesión. Se refiere al grado en que los miembros se sienten atraídos entre sí y están motivados para perdurar como grupo. La cohesión es importante porque está relacionada con la productividad del grupo. La cohesión puede ser fortalecida cuando los miembros pasan juntos una parte importante de su tiempo, cuando el tamaño reducido facilita la interacción o cuando el grupo sufre amenazas externas que acercan a sus elementos entre sí.

Factores que aumentan o disminuyen la cohesión del grupo

Factores que aumentan la cohesión del grupo	Factores que disminuyen la cohesión del grupo
<ul style="list-style-type: none">• Acuerdos respecto a los objetivos del grupo.• Frecuencia de las interacciones.• Atractivo personal.• Competición entre grupos.• Evaluación favorable.	<ul style="list-style-type: none">• Desacuerdo respecto a los objetivos.• Grupos de tamaño grande.• Experiencias desagradables.• Competición dentro del grupo.• Dominio de uno o varios miembros.

Cuadro 11: FACTORES QUE AUMENTAN O DISMINUYEN LA COHESIÓN DEL GRUPO.

Las sugerencias para estimular la cohesión del grupo son:

- a. Reducir el tamaño del grupo.
- b. Estimular la conformidad respecto a los objetivos del grupo.
- c. Aumentar el tiempo que los miembros están juntos.
- d. Aumentar el estatus del grupo y la dificultad percibida para ingresar en él.
- e. Estimular la competición con otros grupos.
- f. Recompensar al grupo en vez de premiar a sus miembros individualmente.
- g. Aislar físicamente al grupo.

4.-Condiciones de la organización para trabajar en grupo. Toma de decisiones en grupo

Condiciones de la organización para trabajar en grupo

El comportamiento del grupo queda más claro cuando es visualizado como un subsistema que forma parte de un sistema mayor. Todo grupo está sujeto a la influencia de condiciones externas que son impuestas de afuera hacia adentro. Algunas de estas condiciones son:

- Estrategia de la organización. Es definida por la cúpula de la organización y establece los objetivos globales de la organización y los medios para alcanzarlos. La estrategia puede dirigir a la organización hacia la expansión de sus actividades, peor también hacia la disminución del tamaño de sus operaciones, hacia el aumento de la participación en el mercado o hacia la reducción de los costos, hacia las mejoras de calidad, etc.
- Estructura de autoridad. Define quién depende de quién, quién toma las decisiones y qué autonomía tienen las personas o grupos para tomar ciertas decisiones. La estructura determina dónde se ubica el grupo en los niveles jerárquicos de la organización, quién es su líder formal y cuáles son sus relaciones formales con otros grupos.
- Reglamentos formales. Las organizaciones definen reglas, procedimientos, políticas, descripciones de puestos y directrices para normar el comportamiento de sus miembros. Cuanto más reglamentos formales imponga la organización a sus miembros, tanto más consistente y previsible será el comportamiento de los miembros de los grupos de trabajo.
- Asignación de recursos. Determina cómo serán distribuidos el dinero, el tiempo, las materias primas y los recursos entre los diversos grupos. Algunas organizaciones disponen de

amplios recursos, lo que significa que algunos grupos contarán con equipos modernos e instalaciones adecuadas, mientras que otros no los tendrán. Si la organización afronta limitaciones de recursos, también las afrontarán sus grupos de trabajo.

- Procesos de selección de personal. Los criterios aplicados en su proceso de selección determinarán los tipos y las características de las personas que formarán parte de sus grupos de trabajo.

- Sistema de evaluación del desempeño y recompensas. La organización define metas de desempeño que pueden ser específicas o desafiantes. Como los grupos forman parte del sistema mayor de la organización, el comportamiento de sus miembros estará claramente sujeto a la influencia de la forma en que ésta evalúe el desempeño y los comportamientos que serán valorados y recompensados.

- Cultura organizacional. Define los patrones de comportamiento aceptables e inaceptables de sus empleados. Los miembros de los grupos de trabajo deben aceptar patrones implícitos y explícitos de la cultura corporativa para seguir dentro de la organización.

- Condiciones físicas de trabajo. Se refiere a las características del lugar de trabajo, que son impuestas al grupo desde el exterior, como la disposición física y el arreglo del espacio de trabajo de las personas, la colocación de los equipos y los niveles de iluminación y de comodidad. Estas características pueden crear oportunidades u obstáculos para la interacción del grupo de trabajo.

Todas estas condiciones externas (condiciones de la organización) pueden contribuir a limitar la actuación de los grupos de trabajo en la organización. Una de las mayores preocupaciones de las organizaciones

modernas es crear un contexto agradable y positivo para que los grupos de trabajo puedan funcionar mejor.

Toma de decisiones en grupo

Cada cabeza es un mundo. No obstante, dos cabezas piensan más que una. Esta convicción se aplica ampliamente al trabajo en grupo.

Los puntos fuertes en la toma de decisiones en grupo son:

- Los grupos generan información y conocimientos más completos. Como suman los recursos de varias personas, los grupos cuentan con más insumos para el proceso de decisión, además de aportar heterogeneidad al proceso.

- Los grupos ofrecen más diversidad de puntos de vista. Esto permite considerar una mayor cantidad de enfoques y alternativas.

- Los grupos generan decisiones de mayor calidad. La evidencia demuestra que el desempeño del grupo casi siempre es superior al desempeño del individuo más competente.

- Los grupos aumentan la posibilidad de que una solución sea aceptada. Muchas decisiones fracasan, después de elegir una solución, porque las personas no las aceptan. Los miembros que participan eligiendo una solución brindan su apoyo y estimulan a los demás a aceptarla.

Los puntos débiles de la toma de decisiones en grupo son:

- Las decisiones en grupo consumen más tiempo. Las personas tardan mucho más en decidir cuándo lo hacen en grupo que cuando lo hacen individualmente.

- Existen presiones para que haya conformidad dentro del grupo. El deseo de ser aceptados y valorados por el grupo puede sofocar todo desacuerdo explícito entre los miembros.

- Las discusiones del grupo adolecen de ambigüedad en la responsabilidad. En el proceso de grupo, esta responsabilidad no se puede imputar, individualmente, a un miembro cualquiera.

Existen algunas técnicas para reducir los problemas inherentes a los grupos tradicionales de interacción:

- Lluvia de ideas. Emplea un proceso para generar ideas, que estimula una y todas las alternativas, y al mismo tiempo procura impedir críticas a éstas. El líder debe definir el problema en forma clara para que todos los participantes puedan entenderlo. En una ronda de indicaciones, cada participante debe generar el mayor número posible de alternativas, dentro de un límite de tiempo, sin realizar ningún juicio de valor al respecto. Como una idea lleva a otra, la lluvia de ideas estimula a los participantes a pensar en lo impensable.

- Técnicas de grupo nominal. Consiste en reunir a los miembros para que elijan una solución en forma sistemática, pero independiente. El proceso consta de los siguientes pasos:

- a. Las personas se reúnen en un grupo
- b. Se les presenta un problema
- c. Cada miembro del grupo escribe sus ideas respecto al problema
- d. Después de esta etapa silenciosa, cada miembro presenta su idea al grupo. No se permiten comentarios hasta que el último miembro ha presentado su posición
- e. El grupo discute las ideas presentadas para esclarecerlas
- f. El grupo evalúa las ideas presentadas
- g. Cada miembro clasifica las ideas presentadas
- h. Cada idea es sometida a votación

i. La decisión final se toma con base en la idea que recibe mayor cantidad de votos.

- Reunión electrónica. Se mezcla la técnica de grupo nominal con la tecnología de información. Se puede llamar técnica de grupo apoyada en una computadora. La técnica consiste en que los miembros del grupo, que pueden ser hasta 50, se sientan en una mesa en forma de herradura con una terminal de computadora cada uno. Lo mismo hacen los miembros que se encuentran distantes físicamente. Se formulan las preguntas y los participantes teclean las respuestas en su terminal. Los comentarios individuales y los votos de cada uno se presentan en una pantalla colocada en la sala o en el monitor de cada participante. Las ventajas son que además del bajo costo que permite el anonimato, la honradez y el ahorro de tiempo en la toma de decisiones.

5.- Concepto de Equipo

Un equipo es un pequeño número de personas con habilidades complementarias, comprometidas con un propósito común, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque por el que se sienten solidariamente responsables.

La esencia de un equipo es el compromiso común. Sin él, los grupos actúan como un montón de individuos; con él, se convierten en una poderosa unidad colectiva. Este tipo de compromiso requiere un propósito en el que los integrantes del equipo puedan creer. Sea ese objetivo “transformar los aportes de los proveedores para satisfacer al cliente”, “volver a sentirnos orgullosos de la empresa que tenemos” o “demostrar que todos los niños pueden aprender”, las finalidades creíbles tienen un elemento relacionado con ganar, con ser los primeros, con revolucionar, con estar a la vanguardia.

6.-Diferencia entre conceptos: Grupo versus Equipo.

La mayoría de los ejecutivos defienden el trabajo en equipo. Y así debe ser, porque representa un conjunto de valores que permiten escuchar y responder constructivamente a las opiniones expresadas por los demás, darles a los otros el beneficio de la duda, brindarles apoyo y reconocer sus intereses y logros. Esos valores ayudan a que el equipo alcance una buena práctica, y con ello promueven el buen desempeño individual y de la organización en su conjunto. Pero los valores del trabajo en equipo no son exclusivos de ellos, ni son suficientes para asegurar que funcionen.

Tampoco es un equipo cualquier grupo de personas que trabajan juntas, ni tienen por qué serlo necesariamente las comisiones, los consejos y las fuerzas de tareas. Los grupos no se convierten en equipos porque una persona los bautice de ese modo. La fuerza de tareas de una organización grande y compleja *nunca* es un equipo. Sin embargo, es corriente que así se la presente.

Para entender por qué los equipos tienen un desempeño superior, debemos diferenciarlos de los restantes grupos de trabajo:

- El grupo de trabajo tiene un solo líder fuerte; el equipo comparte los papeles de liderazgo.
- El grupo de trabajo tiene una responsabilidad individual; el equipo tiene una responsabilidad individual y recíproca.
- El propósito de un grupo de trabajo es el mismo que el de la organización; el equipo tiene un propósito específico.
- El grupo de trabajo obtiene productos individuales de su trabajo; el equipo obtiene productos colectivos de su trabajo.
- El grupo de trabajo emplea reuniones eficientes; el equipo fomenta las reuniones abiertas y constantes dirigidas a resolver problemas.

- El grupo de trabajo mide la eficacia de forma indirecta; como el desempeño financiero de los negocios globales; el equipo mide el desempeño de forma directa mediante la evaluación de los productos colectivos del trabajo.

- El grupo de trabajo discute, decide y delega; el equipo discute, decide y realiza el trabajo.

Además:

- Los equipos entrañan relaciones, es decir, conexiones humanas en las que el todo surge como mayor que las partes de la suma. El principal secreto del equipo es que su característica colectiva provoca un efecto sinérgico (el todo es mayor que las partes de la suma), lo que no ocurre en el grupo.

- Los grupos se basan en relaciones afectivas, emociones y conexiones personales entre los miembros. Éstas entrañan diversidad y unidad, apertura y aceptación, honradez y empatía, críticas y acuerdos, confianza y aceptación de riesgos para crear algo mayor de lo que se podría crear mediante la conjunción de piezas individuales en algo único. En los grupos, el poder normalmente se distribuye en forma jerárquica y las decisiones son tomadas por un pequeño círculo de individuos a los que se les otorga poder y responsabilidad. Los grupos dependen estrictamente de sus líderes, que tienen capacidad para presionar, coactuar y manipular a otros.

- Los equipos no necesitan acotar o presionar a los miembros, ni requieren de su lealtad. La dirección general fluye automáticamente al identificar e integrar la visión de los objetivos y las estrategias. Los equipos reparten subordinación, respeto y obediencia. Son interdependientes y dependen de la confianza en sí mismos que tengan sus integrantes y de la retroalimentación crítica. No valoran la

uniformidad ni la obediencia al líder, sino la diversidad, el diálogo y la negociación para alcanzar el consenso en una dirección común.

- Los equipos se caracterizan por la claridad en su cohesión, su espíritu de equipo enfocado a la tarea, el afecto que sus miembros manifiestan en sus relaciones y la calidad de su satisfacción con los procesos de trabajo.

- Las organizaciones democráticas constituyen el mejor contexto para que florezcan equipos exitosos. Éstos requieren de un contexto con valores, ética e integridad, que involucra redes de asociación, procesos de colaboración y sistemas abiertos y complejos de corrección propia, además de liderazgo democrático y comprometido.

7.- Tipos de equipos.

Podemos identificar cuatro tipos de equipos de trabajo:

- Equipos de funciones cruzadas. Están constituidos por miembros de varios departamentos o de diferentes especialidades funcionales. En general, atienden a dos criterios, uno interno al equipo y otro externo, en relación con la organización. Para mejorar su dinámica son indispensables los siguientes pasos:

- a. Escoger y seleccionar cuidadosamente a sus miembros.

- b. Definir claramente el propósito del equipo.

- c. Asegurar que cada miembro comprenda cómo deberá funcionar el equipo.

- d. Conducir la construcción intensiva del equipo para que cada miembro aprenda a interactuar con eficacia.

e. Alcanzar buenos resultados para elevar el estado de ánimo de los miembros y que sientan el efecto de sus esfuerzos.

- Equipos virtuales. Los miembros pueden comunicarse a distancia por medios electrónicos, como el correo electrónico, las salas de chat, las conferencias telefónicas, el fax, las transmisiones vía satélite y los sitios web. Las tareas basadas en el conocimiento pueden ser desempeñadas por miembros que están en lugares remotos. La existencia de equipos virtuales es evidente en las operaciones globales y en las actividades que se realizan en asociación.

- Equipos autoadministrados. Son esencialmente independientes, que ejecutan sus tareas operativas y asumen responsabilidades administrativas tradicionales, como concebir, planear, programar y evaluar el desempeño. Como parte del movimiento del empowerment y los valores culturales igualitarios hay cada vez más organizaciones que están empleando los equipos autoadministrados, los cuales se definen como grupos de personas responsables de administrar y desempeñar tareas técnicas que dan por resultado un producto o servicio que será ofrecido al cliente interno o externo.

- Fuerza de tarea. Son equipos temporales que se crean para cumplir o ejecutar una tarea específica y luego se disuelve.

Propósito	Tipo
<ul style="list-style-type: none">• Resolver problemas• Presentar sugerencias• Discutir innovaciones• Ejecutar la reingeniería de los procesos• Desarrollar productos• Evaluar procesos• Otros procesos deseados por la organización	<ul style="list-style-type: none">• Funciones cruzadas.• Virtual.• Autoadministrado.• Fuerza de tarea.
Estructura	Duración
<ul style="list-style-type: none">• Administrada• Autoadministrada	<ul style="list-style-type: none">• Permanente• Temporal• Ad hoc

Cuadro 12: Características de los equipos.

8.- Factores que obstaculizan la efectividad de grupos y equipos.

Janis define el pensamiento grupal como: “un modo de pensamiento que emprenden las personas cuando se involucran profundamente en un grupo cohesivo, cuando la tendencia de los miembros a la unanimidad supera su motivación para evaluar en forma realista acciones alternas”, y añade: “El pensamiento grupal comprende el deterioro de la eficacia mental, la comprobación de la realidad y los juicios morales, como resultado de las presiones grupales”.

Según el modelo de Janis, son ocho los síntomas clásicos del pensamiento grupal. Cuando mayor sea el número de síntomas presentes, tanto mayores las probabilidades de que ocurra esta forma de pensamiento:

- Invulnerabilidad: una ilusión que genera excesos de optimismo y asunción de riesgos.
- Moralidad inherente: una creencia que alienta en el grupo hacer caso omiso de las consecuencias éticas de sus acciones.
- Racionalización: la protección de las premisas que prefiere el grupo.
- Opiniones estereotipadas de los oponentes: hacen que el grupo subestime a sus oponentes.
- Autocensura: obstaculizan el debate crítico.
- Ilusión de unanimidad: se interpreta el silencio como consentimiento.
- Presión de los colegas: se cuestiona la lealtad de los disidentes.
- Guardias mentales: presencia de protectores autodesignados contra la información adversa.

Cómo prevenirlo:

- Debe asignarse el papel de evaluador crítico a cada miembro del grupo. Dicho papel requiere expresar activamente objeciones y dudas.
- Los altos directivos no deben usar los comités de políticas para la aprobación de decisiones ya tomadas.
- Grupos distintos con líderes diferentes deben explorar las mismas cuestiones políticas.
- Los debates de subgrupos y los expertos externos deben usarse para tener perspectivas nuevas.
- Alguien debe tener el papel de abogado del diablo cuando se analizan alternativas importantes. Esa persona intenta descubrir todo factor negativo concebido.

- Una vez que se logre consenso, debe alentarse a todo el mundo para que reconsidere su posición en busca de errores.

9.- Como desarrollar y dirigir equipos eficaces. Características. Un inteligente modelo para formar un equipo cohesionado y eficaz.

Las organizaciones deben aprender a desarrollar y administrar la productividad, así como utilizar las iniciativas para la mejora continua. Esto es una cuestión de cultura y estructura. Las características de los equipos eficaces son:

- Objetivos claros que todos los miembros pueden entender.
- Habilidades relevantes de cada miembro con el fin de que el equipo cuente con todas las habilidades necesarias para la tarea que será ejecutada.
 - Confianza recíproca entre los miembros.
 - Compromiso unificado respecto a los objetivos y los medios para alcanzarlos.
 - Buena comunicación interna entre los miembros.
 - Habilidades para la negociación con el fin de alcanzar el consenso interno y la aceptación externa.
 - Liderazgo renovador, capaz de impulsar y apalancar a las personas.
 - Apoyo interno de los miembros externos de todas las partes de la organización.

Los líderes de equipos tienen que desarrollar diferentes habilidades para ayudar a la organización en su creación y conservación de equipos eficaces.

Pasos que deben seguir los líderes de equipos para aumentar sus habilidades personales:

- Hacer preguntas adecuadas para propiciar ideas nuevas y estimular la discusión.
- Escuchar atentamente las ideas y las preocupaciones de los miembros.
- Coordinar las discusiones del equipo para alentar la participación de los miembros tímidos.
- Establecer un clima informal y abierto para que los miembros se sientan en libertad de expresar sus sentimientos.
- Utilizar métodos de consenso para buscar decisiones relativas a los asuntos básicos del equipo.
- Involucrar a todos los miembros del equipo en la definición de los objetivos.
- Instituir guías y directrices que reduzcan al mínimo el tiempo desperdiciado en las reuniones de equipo.
- Fomentar el respeto recíproco entre los miembros para que sepan que sus contribuciones son valiosas.
- Identificar y manejar adecuadamente los comportamientos disfuncionales.
- Celebrar cuando el equipo resuelva desafíos y alcance triunfos.
- Reconocer el buen desempeño; atribuir nuevas responsabilidades y usar todas las técnicas posibles para motivar a los miembros del equipo.

Un inteligente modelo para formar un equipo cohesionado y eficaz.

EL MODELO:

Existen dos verdades decisivas: en primer lugar, el genuino trabajo en equipo sigue siendo, en la mayoría de las organizaciones, algo tan elusivo como siempre lo ha sido; en segundo lugar, las organizaciones no logran trabajar en equipo porque involuntariamente caen presas de cinco obstáculos naturales pero peligrosos, que llamamos LAS CINCO DISFUNCIONES DE UN EQUIPO.

Estas pueden ser erróneamente interpretadas como cinco asuntos que pueden ser tratados aisladamente. Pero en realidad constituyen un modelo interrelacionado y convierten en potencialmente letal para el equipo el fallo en cualquiera de esos cinco aspectos. Veamos una rápida visión general de cada disfunción:

1. La primera disfunción es la **ausencia de confianza** entre los miembros del equipo. Esto surge, esencialmente de su falta de disposición para ser vulnerables en el grupo. Los miembros del equipo que no están dispuestos a abrirse entre los otros para aceptar errores y debilidades imposibilitan la construcción de los cimientos de la confianza.
2. Este fracaso en construir confianza es perjudicial porque propicia la segunda disfunción: **el temor al conflicto**. Los equipos que carecen de confianza son incapaces de entregarse a discusiones de ideas sin freno y apasionadamente. Recurren, en cambio a conversaciones veladas y a comentarios cuidadosos.
3. La falta de conflicto es un problema porque refuerza la tercera disfunción de un equipo: **la falta de compromiso**. Sin airear sus opiniones en el curso de un debate abierto, los miembros de un equipo en escasas ocasiones aceptan verdaderamente las decisiones y se comprometen con ellas; aunque finjan estar de acuerdo durante las reuniones.

4. Debido a esta falta de compromiso y aceptación, los miembros de un equipo desarrollan una **evitación de responsabilidades**, la cuarta disfunción. Sin comprometerse con un claro plan de acción, hasta la gente más centrada y entusiasta suele vacilar antes de llamar la atención de sus compañeros sobre acciones y conductas que parecen contraproducentes para el bien del equipo.
5. La incapacidad para hacerse responsables mutuamente crea un ambiente en que puede prosperar la quinta disfunción. **La falta de atención a los resultados** ocurre cuando los miembros del equipo sitúan sus necesidades individuales (como el ego, el desarrollo de carrera personal, el reconocimiento) o incluso las necesidades de sus departamentos por encima de las metas colectivas del equipo.



Cuadro 13: Visión de conjunto del modelo

Y así, al igual que a una cadena a la cual se le ha roto un solo eslabón, el trabajo en equipo se deteriora si se permite que florezca una sola disfunción.

Otro modo de entender este modelo es adoptar el enfoque opuesto, e imaginar cómo se conducen los miembros de un equipo verdaderamente cohesionado:

1. Confían unos en otros.
2. Participan en conflictos por ideas sin filtrarlos.
3. Se comprometen con decisiones y planes de acción.
4. Se responsabilizan mutuamente por el cumplimiento de esos planes.
5. Se centran en el logro de resultados colectivos.

Esto es sencillo en la teoría, pero en la práctica es extremadamente difícil, porque requiere niveles de disciplina y perseverancia que pocos equipos pueden ejercer.¹²

¹² PATRICK, Lencioni, Las cinco disfunciones de un equipo, trad. Por Oscar Luis Molina Serralta, Ediciones Urano SA, (Barcelona, 2003), pág. 178-180.

CAPÍTULO IV

Conflicto interpersonal

Sumario: 1.-Concepto de Conflicto. 2.-Niveles de Conflicto. Fuentes de Conflicto. 3.- Niveles de gravedad del conflicto. 4.- El proceso del conflicto. 5.- Condiciones previas al conflicto. 6.- Estilos para manejar el conflicto. Técnicas de manejo del conflicto. 7.- Estrategia de resolución de conflictos. Lineamientos de resoluciones del conflicto.

1.-Concepto de Conflicto.

El conflicto es un proceso de oposición y confrontación que puede ocurrir en las organizaciones, entre individuos o grupos, cuando las partes ejercen su poder para perseguir metas u objetivos que valoren y, así, obstruyen el avance de una o varias metas más.

El conflicto ocurre cuando una de las partes trata de alcanzar sus propios objetivos, que están relacionados con los de la otra parte, la cual interfiere con la que está tratando de alcanzar sus objetivos. De modo que el conflicto es mucho más que un simple desacuerdo o desavenencia, es una interferencia, activa o pasiva, más deliberada que tiene el propósito de bloquear el intento de la otra parte por alcanzar sus objetivos.

2.-Niveles de conflicto. Fuentes de Conflicto.

Niveles de conflicto.

1. Conflicto intrapersonal. Este tipo de conflicto de roles intrapersonal surge del interior mismo de un individuo, como resultado de la adopción de roles contrapuestos.

2. Conflicto interpersonal. Son un serio problema para muchos individuos dado que afectan profundamente las emociones de una persona.

3. Conflicto intergrupales. Estos conflictos se originan en causas como puntos de vista diferentes, lealtades grupales y competencia por recursos. Los recursos de todas las organizaciones son limitados, y son cada vez más difíciles de obtener en virtud de las exigencias competitivas de las organizaciones. El reto para los administradores es mantener el conflicto en un nivel moderado (en el que más probablemente estimule el pensamiento creativo sin interferir en el desempeño).

Fuentes de conflicto

El conflicto interpersonal surge de diversas fuentes:

- Cambio organizacional. Dado el creciente ritmo del cambio tecnológico, político y social y el hecho de que el mercado se precipita a una economía global, los cambios organizacionales siempre estarán presentes.
- Choques de personalidad. Nadie piensa, siente, observa o actúa igual que otra persona. Algunos individuos sencillamente nos irritan, sin que podamos explicarnos el porqué. Aunque las diferencias de personalidad pueden provocar conflictos, también son un excelente recurso para la creativa resolución de problemas.

- Diferentes sistemas de valores. Cada persona posee convicciones y sistema de valores.
- Amenazas al estatus. Cuando el estatus personal se ve amenazado, salvar el honor se convierte en una poderosa fuerza impulsora en tanto que una persona se empeña en mantener su imagen deseada. Entre una persona a la defensiva y quien amenaza su estatus pueden surgir conflictos.
- Percepciones contrastantes. Cada quien percibe las cosas de diferente manera como resultado de su experiencia previa y sus expectativas. Esto puede dar lugar a conflictos si los empleados no aprenden a ver las cosas como las ven los demás y no ayudan a éstos a hacer lo mismo.
- Falta de confianza. Toda relación requiere de cierto grado de confianza, la capacidad de depender de las palabras o acciones del otro. La confianza destruye fronteras, ofrece oportunidades de acción y enriquece el tejido social de una organización. Cuando alguien tiene un motivo real o percibido para no confiar en una persona, el potencial de conflicto se incrementa.

3.-Niveles de gravedad del conflicto.

Existen diferentes niveles de gravedad del conflicto que se describen a continuación:

- El *conflicto percibido* surge cuando una de las partes percibe y comprende que sus objetivos son distintos de los de la otra parte y que existe la posibilidad de una interferencia. *Conflicto latente.*
- El *conflicto vivido* ocurre cuando éste provoca, en una de las partes, sentimientos de hostilidad, rabia, miedo y descrédito contra la otra. *Conflicto velado.*

- El *conflicto manifiesto* ocurre cuando éste es expresado y manifestado con el comportamiento, que no es sino una interferencia activa o pasiva, cuando menos, de una de las partes. *Conflicto abierto*.

4.-El proceso del conflicto.

El conflicto se desarrolla mediante un proceso dinámico donde una parte influye en la otra. Las condiciones previas (diferenciación, recursos compartidos e interdependencia) crean las condiciones que podrían propiciar que se presenten los conflictos. Una de las partes percibe que existe una situación que podría ser un conflicto (incompatibilidad de objetivos y posibilidad de interferencia) y empieza a desarrollar sentimientos antagónicos respecto a la otra y observa un comportamiento conflictivo. Dependiendo de esta reacción el conflicto se puede intensificar, o también se puede presentar alguna forma de resolución.

El comportamiento conflictivo puede producir una reacción normal y la salida del conflicto está compuesta por tres fases:

- Espera. Ésta se deriva del mismo bloqueo y es la esencia del conflicto. La espera puede ser corta, durar sólo mientras se encuentra una vía para algún tipo de acción, o larga, es decir, durar hasta que se encuentre una solución
- Tensión. La demora provoca tensión y ansiedad ante la posibilidad de que haya frustración.
- Resolución. Representa la solución del conflicto y el consecuente alivio de la tensión

Por otra parte, la resolución del conflicto puede ocurrir en razón de procesos como:

- Fuga o elusión. Es una forma de huir de los problemas generados por la divergencia de intereses de las personas o grupos

- Indefinición (punto muerto). Es una situación en la cual el conflicto produce un bloqueo o parálisis. Es más que nada una situación de jaque mate, típico del ajedrez. La indefinición es un estado negativo donde nadie llega a nada. Difícilmente se puede considerar un resultado.

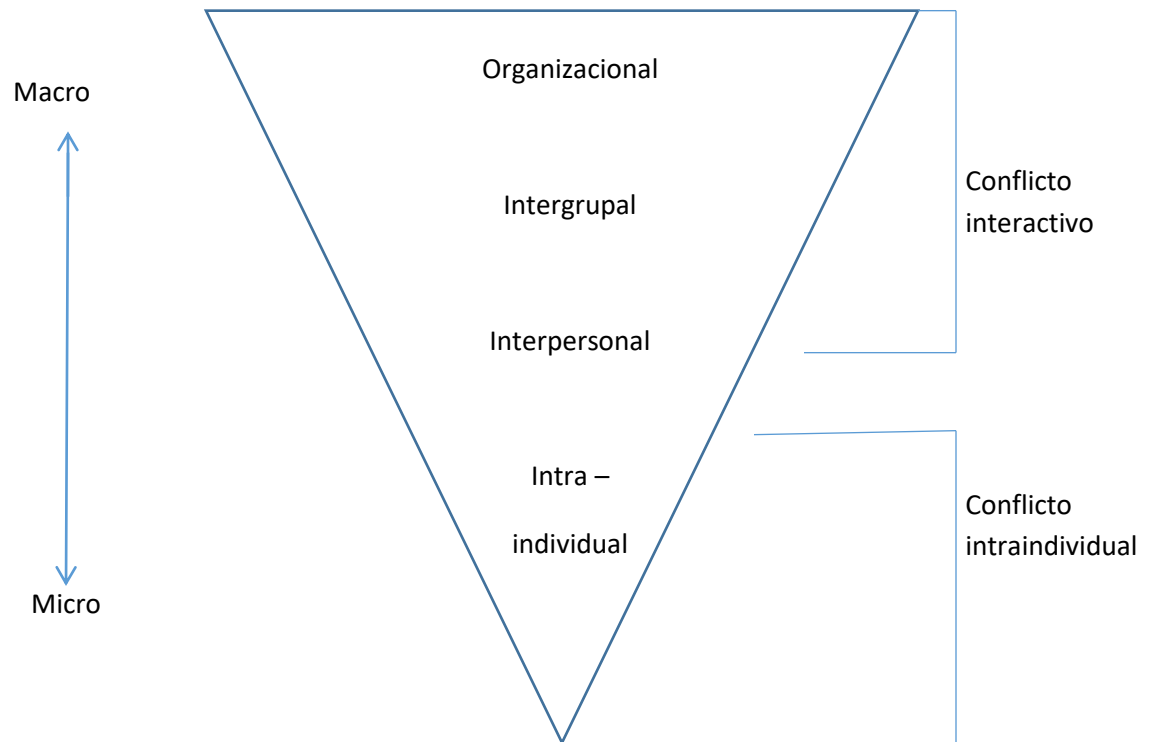
- Ganar/perder. Es una situación de victoria/derrota para las partes que se enfrentan directamente. Es un resultado en el que una parte gana y la otra pierde.

- Conciliación. Ocurre cuando las partes negocian entre sí para evitar el choque frontal de intereses hasta llegar a un acuerdo o compromiso, donde la victoria y la derrota son parciales. En la resolución de tipo ganar/ganar las partes tienen éxito en la conciliación e identifican soluciones que permiten que las dos alcancen los objetivos deseados. Las partes salen ganando algo, aun cuando no constituya una victoria total, sino una victoria parcial para ambas

- Integración. Es la resolución mediante la cual los intereses de todas las partes involucradas buscan llegar a un punto donde ninguna de ellas tenga que sacrificar algo. La integración exige trascender la situación conflictiva analizando varias veces los intereses subyacentes.

Niveles del alcance de los conflictos

El conflicto puede haberse generalizado en una organización, pero también estar estrechamente organizado y limitado. Por ello existen varios niveles de conflicto como se muestra en el Cuadro 14.



Cuadro 14: Niveles de conflicto en el comportamiento organizacional

- Conflicto intergruppal. Se define como el comportamiento que ocurre entre grupos de la organización cuando los participantes se identifican con un grupo y perciben que otros grupos podrían bloquear la consecución de la meta o las expectativas del suyo.
- Conflicto interpersonal. Es el conflicto que surge debido a intereses u objetivos antagónicos. Se trata de un conflicto

interactivo que involucra a dos o más personas, que tienen en juego diferentes objetivos e intereses. En general, el conflicto interpersonal afecta las emociones de las personas involucradas.

- Conflicto intraindividual. Es el conflicto que ocurre en el interior de una persona en relación con sentimientos, opiniones, deseos y motivaciones divergentes o antagónicas.

Efectos del conflicto

Todo conflicto puede tener consecuencias positivas, negativas, constructivas o destructivas para la organización. Algunas de las consecuencias positivas y constructivas serían:

- Aumento en la cohesión del grupo. El conflicto estimula sentimientos de identidad dentro del grupo y, con ello, aumenta la cohesión.
- Innovación. El conflicto despierta sentimientos y energía en los miembros del grupo. Esta energía estimula el interés por descubrir medios eficaces para realizar tareas, así como para encontrar soluciones creativas e innovadoras. El conflicto casi siempre requiere de cambios e innovaciones para su resolución.
- Cambios. El conflicto es un modo de llamar la atención hacia los problemas existentes y sirve para evitar problemas más serios, porque actúa como mecanismo de corrección.
- Cambios en las relaciones entre grupos en conflicto. El conflicto puede llevar a los grupos en conflicto a encontrar soluciones para sus divergencias y a buscar la cooperación y la colaboración.

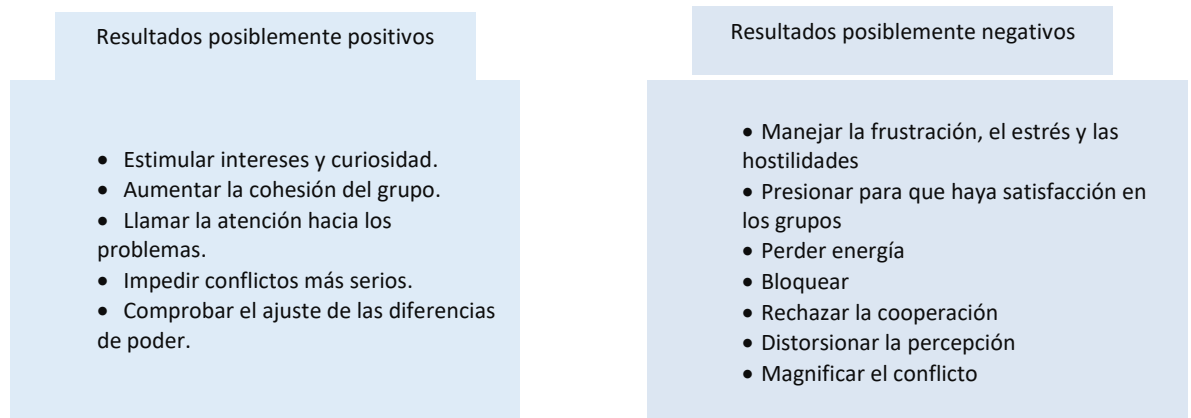
Algunas de las consecuencias negativas y destructivas serían:

-Frustración. Los individuos y los grupos, cuando ven que sus esfuerzos son bloqueados, desarrollan sentimientos de frustración, hostilidad y tensión. Esto perjudica el desempeño de las tareas, así como el bienestar de las personas.

-Pérdida de energía. Gran parte de la energía creada por el conflicto está dirigida y se gasta en él, porque vencer el conflicto llega a tener más importancia que el trabajo mismo.

-Disminución en la comunicación. La comunicación entre las partes involucradas en el conflicto encuentra barreras y ello contribuye seriamente a la ineficiencia de las actividades en la organización entera.

-Enfrentamientos. La cooperación es sustituida por comportamientos que perjudican a la organización y que influyen negativamente en la naturaleza de las relaciones que existen entre las personas y los grupos.



Cuadro15: Posibles resultados del conflicto intergrupales en las organizaciones

5.- Condiciones previas al conflicto

En las organizaciones existen ciertas condiciones previas, inherentes a la naturaleza de las mismas que suelen crear percepciones en los grupos e individuos que conducen al conflicto.

La mayor parte de las técnicas para manejar los conflictos se basan en neutralizar esas condiciones previas con el fin de evitar que el conflicto aparezca. El conflicto tiene consecuencias que pueden ser positivas o negativas y éstas, a su vez, influyen en las percepciones que

desencadenan el conflicto alimentándolas o inhibiéndolas. Esta retroalimentación también puede acelerar o reducir el conflicto, dependiendo de las circunstancias.

Cuando el conflicto favorece los intereses organizacionales se denomina *conflicto funcional* y si los pone en riesgo se llama *conflicto disfuncional*.

Antecedentes de los conflictos:

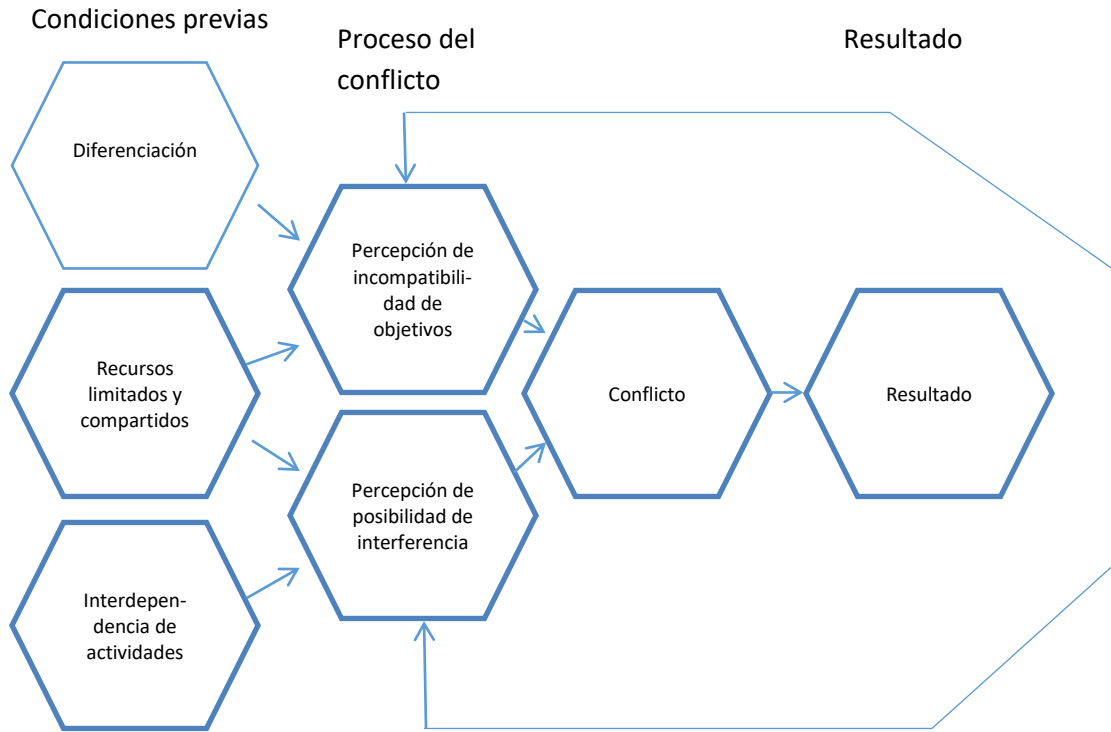
- Personalidades o sistemas de valores no compatibles
- Sobreposición o límites de puestos poco claros
- Competencia por recursos limitados
- Competencia entre departamentos o grupos
- Comunicación inadecuada
- Tareas interdependientes
- Complejidad organizacional
- Políticas, normas o reglas irracionales o poco claras
- Fechas límite irracionales o presiones de tiempo excesivas
- Toma de decisiones colectiva
- Toma de decisiones por consenso
- Expectativas no satisfechas
- Conflictos no resueltos o suprimidos

Resultado deseable de los conflictos. Según Tjosvold se consideran tres resultados deseables:

- Acuerdo. Los acuerdos equitativos y justos son los mejores.
- Relaciones más estrechas. Los buenos arreglos permiten que las partes construyan puentes de buena voluntad y confianza para uso futuro.
- Aprendizaje. Los conflictos funcionales pueden promover mayor conciencia de sí mismo y solución de problemas creativa.

Las condiciones previas son tres:

- La diferenciación. Cada grupo se va especializando en busca de eficacia terminan realizando tareas diferentes y esto ocasiona que los objetivos e intereses sean diferentes y tal vez incompatibles de los otros grupos de la organización
- Los recursos limitados y compartidos. Si los recursos como capital, activos, salarios, crédito, espacio, máquinas son escasos y limitados, si un grupo pretende aumentarlos, otro tendrá que ceder o perder y esto ocasiona que los objetivos e intereses sean diferentes y tal vez incompatibles de los otros grupos de la organización
- La interdependencia de actividades. La interdependencia ocurre cuando un grupo no puede realizar su tarea, a menos que otro grupo realice la suya. Esto puede ocasionar que un grupo ayude al trabajo de los demás o lo perjudique.

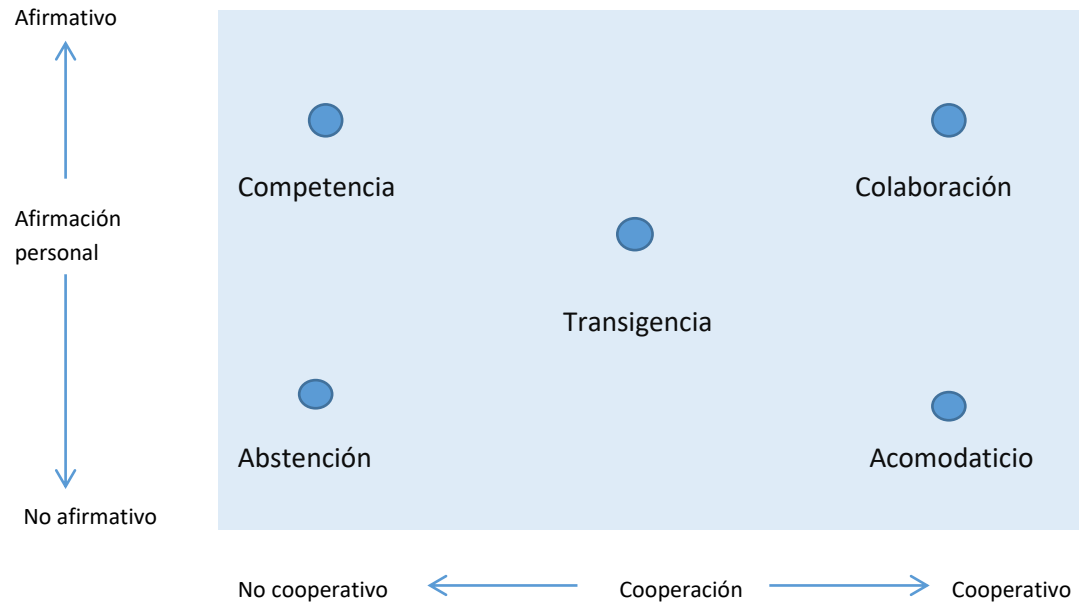


Cuadro 16: CONDICIONES PREVIAS AL CONFLICTO Y LAS PERCEPCIONES.

6.-Estilos para manejar el conflicto. Técnicas.

Estilos para manejar conflictos

Los equipos y las personas desarrollan estilos específicos para resolver conflictos dentro de un continuo, que va desde el deseo de satisfacer sus propios intereses hasta el deseo de satisfacer los de la parte contraria. Manejar los conflictos significa administrar las divergencias.



Cuadro 17: Los cinco estilos para manejar conflictos

Los cinco estilos para el manejo de conflictos son:

- Estilo de competencias. Refleja el grado de afirmación de la persona para imponer sus propios intereses y es utilizado cuando se necesita imponer una acción inmediata y decisiva en el caso de acciones importantes o impopulares, en las cuales la urgencia o la emergencia es necesaria o indispensable. Es cuestión de ganar e imponer.
- Estilo de abstención. Refleja una postura que no es ni afirmativa ni cooperativa. Es el estilo apropiado cuando el asunto es trivial, cuando no existe posibilidad alguna de ganar. Cuando se necesita tiempo para obtener más información o cuando un malentendido puede ser mucho más oneroso que el propio conflicto. Es cuestión de actuar con prudencia.

- Estilo de transigencia. Es el estilo apropiado cuando los objetivos de las dos partes son igualmente importantes, cuando ambas partes tienen el mismo poder y cuando las dos quieren reducir las diferencias o llegar a una solución temporal sin presión de tiempo. Es cuestión de mediar.

- Estilo acomodaticio. Refleja un grado importante de cooperación y funciona mejor cuando las personas saben qué está mal, cuando el asunto es más importante que otros para ambas partes, cuando se pretende construir créditos sociales que se usarán en otras situaciones o cuando mantener la armonía es más importante. Es cuestión de tomar las cosas con calma.

- Estilo de colaboración. Este estilo permite que las dos partes ganen y emplea una parte considerable de negociación y de intercambio. Es el adecuado cuando los intereses de las dos partes son importantes, cuando los puntos de vista de las partes se pueden combinar para alcanzar una solución más amplia y cuando el compromiso requiere que haya consenso. Es cuestión de resolver para que las dos partes ganen y se comprometan con la solución.

Técnicas para manejar conflictos

- Enfoque estructural. Se trata de actuar de acuerdo con una condición existente, que predispone al conflicto y de reestructurarla. El enfoque estructural procura reducir al mínimo las diferencias entre los grupos identificando los objetivos que pueden ser compartidos por ellos. La amenaza externa y el enemigo común son soluciones que se emplean con frecuencia para encontrar un objetivo compartido. Otro mecanismo estructural consiste en emplear sistemas formales de recompensa de la organización. Al manejar un sistema de recompensas para incentivar el desempeño del conjunto,

al cambiar dos o más grupos, la organización crea un objetivo común. El enfoque estructural también procura reducir las diferencias entre los grupos reagrupando a los individuos, de modo que los grupos en conflicto pasan a formar parte de una unidad mayor.

- Enfoque del proceso. Es el enfoque que trata de reducir los conflictos modificando el proceso, o sea, por medio de una intervención en el episodio del conflicto. El enfoque del proceso emplea procedimientos de negociación y concesiones para administrar las divergencias entre los intereses de las partes en conflicto. El enfoque del proceso se puede aplicar de tres maneras:

- a. Desactivando o disminuyendo el conflicto, propiciando que una parte reaccione en forma cooperativa ante el comportamiento conflictivo de la otra, fomentando comportamientos menos conflictivos o disminuyendo el conflicto.

- b. Reuniendo a las partes para que se confronten, se emplea cuando el punto de desactivación ha sido superado y las partes se preparan para un conflicto abierto por medio de una confrontación directa y hostil.

- c. Pidiendo colaboración de las partes, se usa cuando las oportunidades para la desactivación y la reunión de confrontación han sido superadas. En la colaboración las partes trabajan juntas para resolver problemas, identificar soluciones de tipo ganar/ganar o soluciones integradoras capaces de conjugar los intereses de las dos partes.

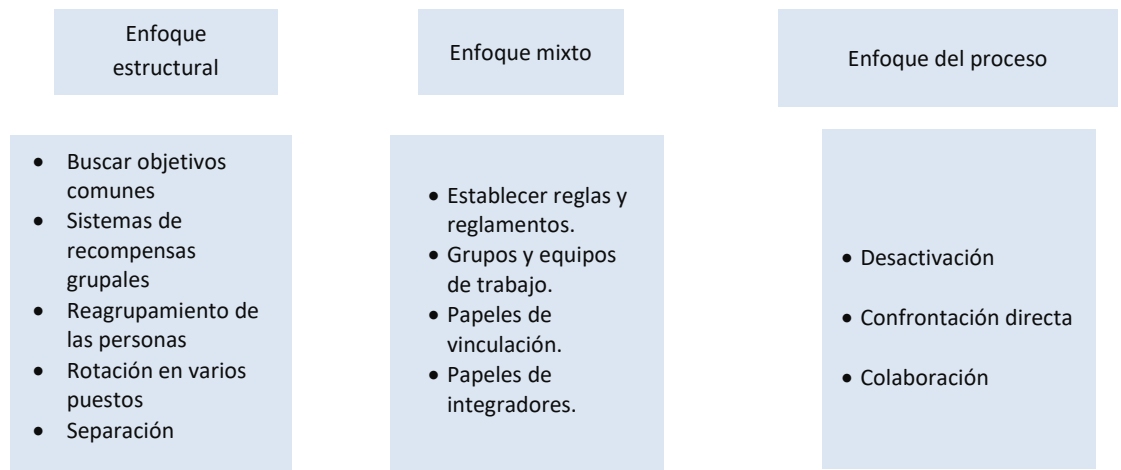
- Enfoque mixto. Es el enfoque que trata de manejar el conflicto considerando tanto los aspectos estructurales como los del proceso. El enfoque mixto se puede usar de dos maneras:

- a. Influyendo en el proceso del conflicto por medios estructurales; por ejemplo, mediante la adopción de reglas para

resolverlo. Si se determinan de antemano los procedimientos y los límites para tratar el conflicto, éste podrá ser contenido y controlado. Y las partes podrán llegar a una solución del problema.

b. Recurriendo a terceros del interior de la organización, de modo que estén siempre disponibles, en cualquier momento, para ayudar a resolver los conflictos que surjan con soluciones de tipo ganar/ganar.

La forma en que las partes reaccionan al conflicto y la forma en que éste se resuelve tiene influencia en las percepciones, los sentimientos y los comportamientos que observan las personas, así como en la calidad de la comunicación entre los grupos. Un conflicto mal resuelto puede provocar que, en el futuro, surjan otros de mayor intensidad y sin una causa aparente. Por tal motivo, el conflicto debe ser manejado cuidadosamente, de modo que se aprovechen sus consecuencias positivas y produzca la convergencia y la consonancia para el desempeño de la organización.



Cuadro 18: ENFOQUES PARA MANEJAR CONFLICTOS

7.- Estrategia de resolución de conflictos. Lineamientos de resolución.

Estrategias de resolución

Cada una de ellas representa diferentes grados de interés en los resultados propios y en los de la otra persona, y tiene un efecto previsible.

- *Evitación.* Distanciamiento físico o mental del conflicto. Esta estrategia refleja escaso interés en los resultados de cualquiera de las partes y suele desembocar en una situación perder-perder.
- *Suavizar.* Adaptarse a los intereses de la otra parte. Esta estrategia hace énfasis en los intereses de los demás, a menudo en detrimento propio, lo que se deriva en un resultado perder-ganar.
- *Forzamiento.* Uso de tácticas de poder para obtener beneficios. Esta estrategia se apoya en la agresividad y el predominio para la consecución de metas personales a expensas del interés de la otra parte. El resultado probable es una situación ganar-perder.
- *Negociación.* Búsqueda de un punto medio o disposición de renunciar a algo a cambio de obtener otra cosa. Esta estrategia refleja un grado moderado de interés en uno mismo y los demás, sin resultado definido.
- *Confrontación.* Enfrentamiento directo del conflicto en busca de una solución mutuamente satisfactoria. También conocida como resolución de *problemas* o *integración*, esta táctica busca optimizar el cumplimiento de las metas de ambas partes, lo que deriva en un resultado ganar-ganar.

Sólo la estrategia de confrontación puede considerarse efectivamente como un método de resolución, dado que aborda las diferencias básicas implicadas hacia eliminarlas finalmente por medio de la resolución creativa de problema. La estrategia de confrontación ofrece numerosos beneficios conductuales. Por su intermedio es más probable que

ambas partes juzguen el conflicto en cuestión como productivo, dado que ambas obtienen beneficios.

Lineamientos de la resolución de conflictos por medio de la confrontación.

1. Llegar a un acuerdo sobre la meta común: la resolución del problema.
2. Adoptar posiciones flexibles, no rígidas.
3. Identificar las virtudes y defectos de ambas partes.
4. Reconocer la posible necesidad de la otra persona (y de usted) de salvar el honor (cuidar la propia imagen).
5. Ser franco y honesto, sin ocultar información importante.
6. Evitar la discusión y respuestas del tipo “sí, pero...”, mantener el control de las emociones.
7. Esforzarse por entender el punto de vista, necesidades y objetivos de la otra persona.
8. Hacer preguntas para obtener la información necesaria, buscando significado y apoyo más profundos.
9. Cerciorarse de que ambos tienen interés expreso en el éxito del resultado.
10. Conceder a la otra parte reconocimiento sustancial una vez terminado el conflicto.

CAPÍTULO V

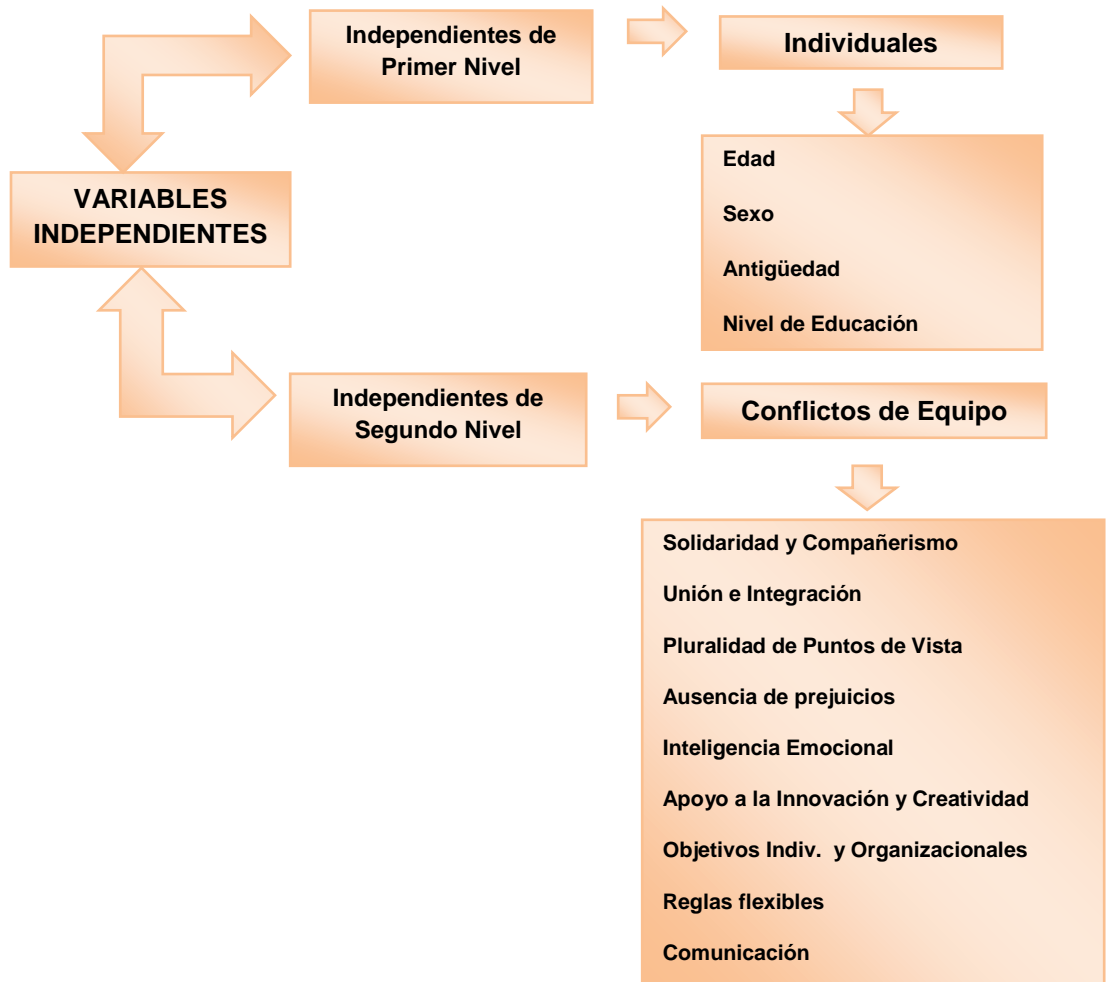
Modelo Adaptado a las Características de la Investigación

Sumario: 1.- Modelo adaptado a las Características de la Investigación. 2.- Variables Independientes de primer nivel: Características Biográficas.3.- Variables Independientes de Segundo Nivel. 4.- Variables Dependientes de Primer Nivel.

1.-Modelo Adaptado a las Características de la Investigación

A partir de una gran cantidad de trabajos y estudios realizados que señalan importantes efectos de la satisfacción laboral en la vida de las personas, en las organizaciones y en la sociedad, la presente investigación propone un conjunto de factores que agrupan los principales determinantes de la Satisfacción Laboral y del Sentido de Pertenencia a un Equipo de Trabajo, llevando a cabo una aproximación empírica para el caso tucumano.

Se presenta un Modelo Adaptado a las necesidades de esta investigación, con el fin de poder medir las variables independientes y dependientes, facilitando su aplicación y el posterior análisis de las mismas.



Cuadro 19: Variables Dependientes e Independientes para medir el Conflicto en un equipo de trabajo.

Fuente: Elaboración Propia

2.-Variables Independientes de Primer Nivel: Características Biográficas

Algunas características propias de los individuos también influyen en la Satisfacción Laboral, entre las cuales se encuentran, el sexo, la edad, el nivel de educación, la inteligencia emocional, entre otras. Estas no pueden ser modificadas por las empresas, pero sirven para prever el grado relativo de satisfacción que se puede esperar en diferentes grupos de trabajo. Se analizarán aquellas variables que tienen un impacto en la Rotación, la Satisfacción y Sentido de Pertenencia del empleado. Podría resultar útil comenzar a analizar los factores que pueden definirse fácilmente y que se pueden obtener de manera igualmente fácil: serían características obvias, la edad, el sexo, el nivel de educación y la duración del servicio del empleado dentro de la organización.

La Edad

Una de las razones por las que es importante estudiar la relación que existe entre la edad y el desempeño en un puesto de trabajo es, porque existe la creencia de que el desempeño en el puesto disminuye a medida que se avanza en edad. Independientemente de que esto sea o no verdad, mucha gente está de acuerdo con ello y se comporta en consecuencia. Otra de las razones es que la fuerza de trabajo está envejeciendo.

¿Qué efectos produce la edad sobre la rotación y la satisfacción laboral del trabajador? A medida que una persona envejece, es menos probable que renuncie a su puesto de trabajo, dado que, tienen menos oportunidades de encontrar un nuevo empleo. Además, es poco probable que un trabajador de avanzada edad renuncie, porque cuanto mayor sea la antigüedad en su puesto de trabajo, mayor y mejor será el salario que percibirá. Por otra parte, los estudios indican que, en general, los

trabajadores mayores son más estables y no son menos productivos que sus compañeros más jóvenes.

Una primera conclusión es que las demandas de gran parte de los trabajos, incluso aquellos con estrictos requisitos de habilidades manuales, no llegan al extremo de causar, por razones de la edad, una disminución en las habilidades físicas tan fuerte que tenga un efecto sobre la productividad; y si existiera una reducción tal, queda compensada por la Experiencia.

La preocupación final es la relación entre edad y satisfacción en el puesto. A este respecto, la evidencia es mixta. La mayor parte de los estudios indican una asociación positiva entre edad y satisfacción, por lo menos hasta los 60 años. No obstante, otros estudios demuestran una relación en forma de "U". Hay varias explicaciones que podrían aclarar estos resultados, siendo la más plausible, aquella que nos muestra que estos estudios no discriminan entre empleados profesionales y no profesionales. Cuando se efectúa la separación en cada tipo, la satisfacción tiende a incrementarse continuamente entre los profesionales a medida que estos van envejeciendo, en tanto que disminuye entre los no profesionales durante la mediana edad y luego vuelve a elevarse en los últimos años.

Sexo

La evidencia sugiere que, para comenzar, lo mejor es reconocer que hay pocas diferencias (si es que las hay) importantes entre hombres y mujeres, que afectan su desempeño laboral. Por ejemplo, no existe diferencia consistente entre el hombre y la mujer en la habilidad para la resolución de problemas, las habilidades analíticas, el impulso competitivo, la motivación, la sociabilidad, o la capacidad para aprender.

Aunque muchos estudios psicológicos han encontrado que las mujeres están más dispuestas a sujetarse a la autoridad, y que los hombres son más enérgicos y con mayores expectativas de lograr el éxito que las mujeres, estas diferencias son menores. Numerosos cambios significativos

que tuvieron lugar durante los últimos 25 años, han mostrado crecientes porcentajes de participación femenina en la fuerza de trabajo mundial, lo que lleva a pensar en los papeles masculinos y femeninos, y actuar en el supuesto de que no hay diferencias significativas respecto al género. De manera similar, no hay evidencia de que el sexo de un empleado afecte la satisfacción en el puesto. Pero, ¿Qué relación hay entre la rotación y el sexo? ¿Las empleadas son menos estables que los empleados? En primera instancia, abordaremos la cuestión de la rotación. Algunos estudios han encontrado que las mujeres tienen porcentajes más elevados de rotación, mientras que otros no han hallado diferencias, por lo que no hay suficiente información de la que se pueda obtener conclusiones significativas.

Sin embargo, la investigación proporciona un elemento importante a nuestro análisis: el ausentismo. La evidencia indica de manera consistente que las mujeres tienen porcentajes mayores de ausentismo que los hombres, y este resultado se explica por las responsabilidades del hogar y el rol que desempeña en su familia la mujer. El papel histórico de la mujer en el cuidado de los hijos ha cambiado definitivamente desde la década del 70, y hoy, la mayoría de los hombres están interesados en el cuidado de los niños y los problemas cotidianos, tanto como las mujeres. Esta investigación, sin duda, está limitada por el tiempo.

Antigüedad en el puesto

Probablemente el tema más sujeto a mitos y especulaciones, es el impacto de la antigüedad en el desempeño en cada puesto de trabajo. Revisando estudios anteriores, podemos afirmar que la antigüedad por sí sola no permite predecir con exactitud la productividad de un empleado en el trabajo. Es decir, no hay razón suficiente para creer que las personas que han estado en un puesto más tiempo sean más productivas que las que tienen menos antigüedad. La investigación que relaciona la antigüedad con el ausentismo es muy directa. Los estudios revelan que la antigüedad está

relacionada en forma negativa con el ausentismo. En términos tanto de la frecuencia de faltas, como del total de días perdidos en el trabajo, la antigüedad es la variable explicativa más importante por sí sola. Como sucede con el ausentismo, la antigüedad es una variable poderosa para explicar la rotación del personal dentro de una organización. De acuerdo con la investigación que sugiere que “el comportamiento pasado, es el mejor predictor de la conducta futura”, la evidencia indica que la antigüedad en el puesto anterior de un empleado permite predecir con cierta exactitud su rotación futura. A su vez, la evidencia indica que la antigüedad y la satisfacción laboral están positivamente relacionadas entre sí.

Nivel de Educación

Existen algunos estudios que indican que las personas con menor grado de instrucción consideran al trabajo una de las cosas más importantes y significativas en su vida. Teniendo en cuenta las normas sociales, existe una relación positiva y significativa entre la consideración del trabajo como un deber y el nivel educativo, lo que denota que, las personas con bajo nivel de instrucción tienden a valorar al trabajo como una obligación. Adicionalmente, se relaciona con el hecho de que comúnmente estas personas son obreros no especializados que no aspiran obtener cargos en función de su preparación y experiencia, ni exigen buenas condiciones físicas de trabajo, sino más bien una remuneración que les permita cubrir sus necesidades básicas de alimentación vestido y vivienda.

En contraposición con estos, las personas que poseen un nivel de instrucción elevado (técnicos y universitarios), otorgan mayor importancia a las características mencionadas anteriormente, si se toma en cuenta que su formación profesional los hace más competitivos en el ámbito laboral y les permite aspirar a mejores cargos, en ambientes con óptimas condiciones, en los que pueden desarrollarse profesionalmente ajustando su preparación y experiencia a las exigencias de su empleo.

Como la información disponible referente a este tema es limitada, y existen puntos de vistas muy diferentes entre sí, esta investigación también lo estará en relación al tiempo.

3.-Variables Independientes de Segundo Nivel.

En los equipos de trabajo se elaboran reglas que se deben respetar por todos los miembros. Estas responden a reglas de comportamiento establecidas por quienes integran los equipos de trabajo y que proporcionan a cada individuo una base para predecir el comportamiento de los demás y preparar una respuesta apropiada para esto.

Estudiaremos a continuación aquellas “variables claves” a los fines de esta investigación que consideramos nos permitirán abordar el conflicto en los equipos de trabajo dentro de una organización en particular. Las detallaremos a continuación.

Solidaridad y Compañerismo

La fuerza que integra al equipo y su cohesión se expresa en la solidaridad y en el sentido de pertenencia al equipo que manifiestan sus miembros. Cuanto más cohesión existe, más probable es que el equipo comparta valores, actitudes y normas de conducta comunes. De la misma manera, el compañerismo conduce a un equipo a ser exitoso, ya que hace más amena la vida cotidiana ayudando a construir climas laborales más armónicos.

“Nuestro sentido de la Solidaridad es más fuerte cuando aquellos con quienes expresamos nuestra solidaridad son uno de nosotros, donde “nosotros” significa algo más pequeño y local que la raza o el ser humano”¹³.

¹³Contingencia, Ironía y Solidaridad (Rorty 1989)

Unión e Integración

El hombre es esencialmente un ser en relación que depende de los demás y está hecho para los demás. El proceso de integración de las personas a un equipo supone quitar el egoísmo, la frialdad por el otro, la indiferencia, la agresividad, el deseo de dominar a los demás y de utilizarlos como simples objetos. Para lograr una exitosa integración, se requiere sinceridad, amistad, confianza, colaboración y apertura a los demás.

Pluralidad de Puntos de Vista

Puntos de vista diferentes son un manantial de ideas y posibilidades para el desarrollo

La diversidad en los trabajadores despierta ideas frescas que pueden ser motor impulsor de cambios dentro de una empresa. Esta máxima hay que tenerla en cuenta porque el hecho de que haya múltiples puntos de vista en un equipo, permite analizar más objetivamente los hechos y desde allí tomar las decisiones importantes. Las perspectivas tienen que ser manejadas de forma adecuada, por lo que es necesario que todos los miembros del equipo tengan claros los objetivos para evitar contratiempos.

De la misma manera, la diversidad aumenta el grado de complejidad de procesamiento de la información y de los valores e intereses entre los miembros del grupo.

El estadounidense Agrawal, asegura que la pluralidad dentro de los trabajos en equipo trae varios beneficios que enumeraremos a continuación.

- La diversidad en los trabajadores es una manantial de ideas frescas que pueden motorizar cambios importantes en la empresa. En cambio, si se forman grupos con ideas similares, estos no saldrán de la zona de confort compartida y no crecerán flores diferenciadoras que apunten al desarrollo.

- Las perspectivas diferentes tienen que ser manejadas de forma adecuada. Si bien es cierto que a partir de allí surgen avatares necesarios, también pueden generarse inconvenientes que hay que saber gerenciar. Es necesario que todos los miembros del equipo tengan claros los objetivos para evitar contratiempos.
- Es clave combinar la impetuosidad de la juventud con la sabiduría de la experiencia. Los gerentes deben saber llevar un equipo de trabajo en el que ambos elementos se unan para dar frutos a la empresa. Aunque en ocasiones hay resistencia generacional, si se establecen puntos medios, basados en los objetivos, se llegará a un muy buen puerto.
- El camino hacia la innovación es uno solo: la combinación de puntos de vista de diferentes personas. Puede que una sola mente tenga una idea brillante, pero es solo a partir de la lluvia de voces que se pueden alcanzar conclusiones más efectivas de cara a crear nuevos métodos y procedimientos.
- Equipos diversos toman mejores decisiones. Esta máxima hay que tenerla en cuenta porque el hecho de que haya múltiples puntos de vista en un equipo de trabajo permite analizar más objetivamente los hechos y desde allí tomar las decisiones importantes.
- La efectividad se incrementa. Lo que uno no sabe hacer, el otro lo resuelve en un dos por tres. Es así. Tener un equipo de trabajo con diversos orígenes y formaciones ayuda a resolver circunstancias difíciles por las que puede transitar una empresa o emprendimiento.

Prejuicios

Los prejuicios son las percepciones que tenemos de los demás, la mayoría suelen ser negativos. Son el resultado de ciertos procesos cognitivos.

Los prejuicios incluyen la emoción y la acción. Se definen como un juicio previo no comprobado, de carácter favorable o desfavorable, acerca de un individuo o de un grupo. Los prejuicios también pueden ser positivos o negativos.

Las personas utilizamos varios recursos para reducir la cantidad de información con la que hay que trabajar, y para mantenerse inmunes ante los datos que de otro modo tenderían a disminuir la propia estima. El empleo de estos mecanismos produce una tendencia a comportarse de modos particulares y predecibles, pudiendo dificultar la comunicación interpersonal. Entre dichos recursos se encuentran:

- *Estereotipación*: Hace referencia a las generalizaciones que utilizamos para clasificar grupos de personas
- *Efecto Halo*: Proceso que consiste en usar un rasgo particularmente favorable o desfavorable para colorear todo lo demás que sabemos acerca de una persona. Por ejemplo, por lo general suponemos que una persona ambiciosa es también enérgica, agresiva y dinámica: como es ambicioso siempre tendrá el tiempo ocupado, y será muy eficaz. Si un colaborador al que juzgamos como inteligente comete un error, nuestra reacción será exculpatoria diciendo "errar es humano", pero si lo comete otro al que percibimos como estúpido lo más probable es que reaccionemos diciendo "¿Qué otra cosa se podía esperar de él?"
- *Proyección*: En este caso atribuimos nuestros propios sentimientos, características, estados de ánimo, experiencias pasadas, etcétera a otra persona. Si no estamos a gusto con unos procedimientos es probable que interpretemos que el resto del equipo tampoco se encuentra conforme. Cuando por diferentes motivos se instala la desconfianza en un equipo de trabajo, cada una de las personas que lo integran tiende a proyectar su propia falta de confianza a cada una

de las cosas que se realizan percibiendo que son los demás los que desconfían.

- *Expectabilidad*: También llamada profecía de autocumplimiento, es el proceso por el cual una persona hace que ocurra lo que desea que ocurra: los estudiantes que los profesores pensaban que eran más inteligentes recibieron calificaciones más altas que aquellos de quienes los profesores pensaban que lo eran menos.
- *Percepción Selectiva*: es aquel por el cual el sujeto de la percepción extrae conclusiones injustificadas de una situación ambigua. Por ejemplo, un accionista que lee un informe financiero puede alarmarse tanto al observar que la Compañía no pagará dividendos este año que quizá no se fije en la información de que se van a introducir cuatro nuevos productos de mucha venta. O un consultor de un área determinada (p. ej. Tecnología) puede pensar que el problema de su cliente se soluciona implantando una solución tecnológica, dejando de lado y sin considerar las deficiencias estratégicas, humanas, etc., que pueden ser la verdadera causa del problema.
- *Defensa Perceptiva*: Una vez que hemos establecido nuestros modos característicos de ver el mundo, tendemos a aferrarnos a estas características que llegan a convertirse en "creencias" que nos permiten vivir y dotar de sentido al mundo. Por eso son tan útiles las percepciones, ya que clasificamos y organizamos el entorno. Sin embargo, esta defensa perceptiva que actúa como filtro, puede también reducir nuestra capacidad para entender completamente a otra persona en una situación dada.

Estos son solamente algunos de los procesos que afectan al comportamiento y por tanto a la comunicación.

Los empleados que están sujetos a percepciones y prejuicios en el ámbito laboral pueden mostrar un bajo grado de motivación y estar más propensos a abandonar sus empleos para buscar ambientes de mayor

aceptación. Las compañías que permiten los prejuicios y la discriminación experimentan una baja productividad, altos índices de rotación de los empleados y ausentismo frecuente.

Inteligencia Emocional

En el ámbito laboral, la interacción entre miembros de un equipo, con jefes y colaboradores, con clientes y proveedores, lleva a negociar intereses o resolver conflictos, a dirigir o a guiar y a fomentar el espíritu de grupo. Se deben reconocer las emociones y sentimientos de los demás y reaccionar convenientemente ante los mismos, así como emplear las emociones para resolver situaciones de forma productiva y utilizarlas para ayudar a otros a ayudarse a sí mismos.

Una vez que una persona entra en una organización para que pueda dar lo mejor de sí, hacer bien su trabajo, que no sólo aporte su talento sino que además lo haga con entusiasmo y compromiso, se necesita: primero que tenga disponibles los recursos organizacionales para desempeñar su función y que sepa qué es lo que tiene que hacer; segundo, que sepa cómo hacerlo; tercero que sienta que lo que está haciendo tiene un valor significativo, que él contribuye y que se lo reconozca por ello afectivamente.

“Las habilidades de inteligencia emocional, llamadas habilidades blandas, aplicadas al trabajo, son esenciales para desempeñarse en equipo. **Para que un equipo logre resultados, es necesario que los participantes tengan habilidades de Inteligencia Emocional** como saber escuchar, ser flexible, trabajar en conjunto con otros, relacionarse, colaborar y llegar a acuerdos, tomando en cuenta las aportaciones de los diferentes integrantes del equipo”, dice Antonio Dieck, rector de la Universidad de Monterey.

Apoyo a la Innovación y Creatividad

La imaginación que comprende la generación de ideas antes no existentes, o los diferentes modos de ver una situación, es importante para lograr acciones creativas.

La creatividad es la base de la Innovación, son actividades complementarias. Ahora bien es indudable que ambos conceptos, creatividad e innovación están relacionados porque, en una organización, la creatividad sólo tiene sentido cuando se busca su aplicación práctica. Esto es la Innovación.

La organización que estimula la creatividad desarrolla enfoques nuevos ante las cosas o soluciones para los problemas; esto requiere que en la empresa los directivos - propietarios le dediquen tiempo y recursos a la investigación de nuevas opciones de productos o servicios que el mercado puede demandar.

Con frecuencia algunas personas piensan que la creatividad es innata, Pero también existe otro grupo que asegura que, dados los avances de la ciencia y la educación cualquier persona puede ser creativa. Para éstos últimos la creatividad se puede explicar como un conjunto de cuatro pasos: la percepción, la incubación, la inspiración y la innovación.

La percepción, como su nombre lo indica se refiere a la manera en la cual percibimos la realidad. Ser creativo quiere decir ver las cosas desde una óptica original y distinta a lo común.

El paso de la percepción a la puesta en marcha o aplicación de las ideas no ocurre inmediatamente. Las ideas tienen que pasar por un proceso de incubación. En algunos casos esas ideas y formas distintas de apreciar la realidad tienen que dejarse en "gestación".

Esto no significa que se quede uno en espera sin hacer nada. Por el contrario, durante este periodo de incubación, se debe recabar una buena cantidad de información pertinente, la cual almacena, recupera, analiza, combina, reordena y da nueva forma para realizar algo distinto o dar

soluciones nuevas. Este periodo puede durar meses por lo que se requiere ser paciente y al mismo tiempo perseverar hasta que llegue la luz para concretar las ideas en respuestas que se estaban buscando.

Entonces, de repente, surge la luz y la respuesta llega a la mente. La inspiración es el momento en el que todos los esfuerzos se conjugan para llegar a un feliz término.

La inspiración es fuente de gran satisfacción, pero el trabajo creativo aún no concluye. Se requiere de un esfuerzo adicional para llegar a la innovación, lo cual implica obtener provecho de esa inspiración y convertirla en un producto o servicio útil, o en una forma diferente de realizar las actividades o funciones.

"El poder de la imaginación es el don más grande que se le ha dado a la humanidad"

Solo la creatividad aplicada, la creatividad puesta a prueba posee un auténtico e indiscutido valor. La cuestión fundamental hoy día es llevar la creatividad a la empresa, a los procesos y a todos y cada uno de los sectores de la organización.

Ser creativo significa ver la realidad de forma diferente, peculiar, de modo distinto a los demás.

"Las mentes son justo como los paracaídas, solo funcionan una vez abiertos"

La creatividad viene de muchas maneras y la gente tiene diferentes métodos para generar ideas, pero se debe involucrar la excelencia, la habilidad de forjar y enfrentar el cambio y el valor para pensar fuera de los límites preestablecidos.

El pensamiento creativo organizado, es el resultado de la creatividad en una cultura organizativa apropiada. Es decir, esta cultura estimula y acoge, a través de técnicas creativas, las posibilidades para el desarrollo de las habilidades creativas personales y de grupo. La dirección de empresas, y sus decisiones y acciones, al enfrentar el ambiente

rápidamente cambiante y ambiguo de los negocios, necesita desarrollar estrategias y soluciones para resolver problemas. Es el pensamiento creativo lo que permite mejorar la comprensión de situaciones problemáticas y encontrar soluciones alternativas.

Responsabilidad en el cumplimiento de objetivos individuales

Es necesario que cada miembro de un equipo conozca cuáles son los objetivos individuales que le competen, y cómo éste se relaciona con el objetivo o meta del equipo. También es menester que se conozca cada una de las tareas que desarrolla cada miembro, para que de esta manera, se pueda lograr una adecuada colaboración y cooperación entre ellos. Así, las personas logran apropiarse del sentido y contribución del equipo a las metas organizacionales, elemento que ha demostrado ser funcional para que, desde la motivación de cada individuo, el equipo genere la predisposición anímica y los lleve a estándares de excelencia.

Reglas Inflexibles

Muchos trabajadores pueden violar las políticas y reglas que se establecen en los negocios. Incluso si un empleado rompe las reglas con la mejor de las intenciones, el funcionamiento del lugar de trabajo puede verse impactado negativamente. Cuando todo un equipo está trabajando para alcanzar una misma meta y sigue las mismas reglamentaciones, puede ser más fácil lograr los objetivos y metas a nivel organizacional.

Comunicación

Quienes son capaces de trabajar en equipo entienden la riqueza de entablar relaciones humanas adecuadas en los diferentes campos de la vida. Para poder comunicarse efectivamente es necesario aprender primeramente a escuchar al otro, desde su realidad. Las personas que saben trabajar en equipo se interesan en conocer los argumentos de los otros y reconocen el

valor de discutir sobre distintas ideas que generan un beneficio y no se afanan por imponer sus ideas, sino enriquecerlas mediante las aportaciones de todos los demás miembros y reconocen cuando aportan ideas ganadoras.

Los equipos que fallan en comunicarse efectivamente terminan perdiendo el tiempo y la energía haciendo el trabajo pesado y tareas que no son necesarias debido a la falta de comprensión sobre lo que deben hacer. Los miembros de los equipos sin comunicación tampoco se entienden entre sí ni a sus personalidades. Esto a menudo lleva a conflictos dentro del grupo y a la falta de confianza entre sus miembros. Los compañeros que no logran comunicarse de manera efectiva acaban sin entender lo que los hace más eficientes, porque no logran obtener retroalimentación de todos los demás en el grupo ya que no hay nadie más con quienes puedan comparar su trabajo.

Las investigaciones demuestran que una buena comunicación mezclada con un fuerte apoyo organizativo, y unos objetivos claros de equipo pueden llevar al más alto nivel del éxito. Entre estos factores, la buena comunicación ha demostrado ser la más importante para dicho triunfo.

4.-Variables Dependientes de Primer Nivel.

A los fines de esta investigación, las variables dependientes que consideramos importante estudiar son las que se desarrollan a continuación.

Rotación

Uno de los problemas que con frecuencia se presenta en algunos de los sectores de la economía es la inestabilidad laboral, lo que genera consecuencias negativas para cualquier tipo de organización. Una de las causas más comunes que desde el punto de vista laboral han aumentado la rotación del personal en las organizaciones en los últimos años, es la relacionada con el contenido del trabajo y los salarios; cuando esta relación no es correspondida, el trabajador buscará una solución a esta situación

dentro o fuera de su centro laboral. Otra de las causas que comúnmente reflejan las investigaciones relacionadas con las fluctuaciones de los trabajadores son las condiciones laborales. Cuando el ambiente laboral donde el trabajador desempeña su labor no es el más adecuado hace que este se sienta insatisfecho y en casos extremos conduce a la rotación laboral. Otro motivo que aducen los trabajadores es que consideran que el sistema de pago vigente no se corresponde con el esfuerzo realizado y con los resultados obtenidos sobre todo en trabajos y altamente monótonos.

Diversas investigaciones demuestran que la rotación del personal está influenciada por la desmotivación y la insatisfacción laboral por lo que podemos afirmar que los motivos que implican la salida de los trabajadores son fundamentalmente laborales y en la mayoría de los casos puede ser detectada y tomadas las medidas necesarias para reducirla.

También quedó demostrado que la rotación se manifiesta de manera diferente según sea la edad, el sexo, el nivel ocupacional y la antigüedad en la organización, pues las personas jóvenes fluctúan más; en el caso de los motivos personales la mayor fluctuación está en las mujeres y cuando son motivos laborales la rotación es mayor en los hombres. En cuanto a la edad, las investigaciones demuestran que las personas con más de diez años en las empresas son más estables.

Satisfacción Laboral

Las organizaciones están integradas por personas que trabajan coordinadamente para alcanzar determinados objetivos. A su vez, esas personas dependen de las organizaciones para conseguir muchas de sus metas y tener un nivel de vida digna.

En vista a esta dependencia mutua, las organizaciones buscan ofrecer a sus trabajadores un conjunto de incentivos y condiciones de trabajo que generen un aceptable nivel de satisfacción que se traduzca en una fuerte motivación que facilite y genere un mayor desempeño.

Robbins (2005) exterioriza que la satisfacción laboral, es la actitud de los colaboradores frente a su propio trabajo, basado en las creencias y valores que el individuo desarrolla al momento de llevar a cabo sus tareas. Las actitudes laborales son importantes y se basan en las características actuales del puesto en el cual el trabajador se encuentra, así como las percepciones que tiene de su puesto de trabajo. El autor revela dos tipos de análisis en la satisfacción laboral: la satisfacción general que es el indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo, y satisfacción por facetas que es el grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo, reconocimiento, beneficios, condiciones laborales, supervisión, compañeros de trabajo, políticas de la empresa; y señala que la satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional y al desempeño laboral.

A medida que los empleados envejecen tienden a estar un poco más satisfechos con su trabajo, tiempo después, su satisfacción disminuye, porque son menos frecuentes las promociones. Las personas con nivel ocupacional más alto, tienden a estar más satisfechas con su trabajo, ya que usualmente están mejor pagadas, gozan de mejores condiciones de trabajo y sus puestos les permiten aprovechar al máximo sus capacidades.

La satisfacción laboral bajo esta teoría es concebida como un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo.

Sentido de Pertenencia

Para poder hablar de pertenencia tiene que haber una conciencia de formar parte del equipo que tiene los mismos valores y principios. Esta sensación es personal y se construye con trabajo y tiempo. Es el motor que lo impulsa a hacer algo, aplicar lo que sabe y mejorarlo. El Sentido de Pertenencia es la satisfacción personal

Cada organización debe cuidar al personal como parte activa dentro de esta, y así lograr que cada empleado se sienta parte importante de la compañía. Los directivos deben brindarles apoyo, información necesaria para el trabajo, capacitaciones diversas y retroalimentación, lo cual, ayudará a tener un alto nivel de satisfacción laboral.

CAPÍTULO VI

Historia de la Empresa M&A

Sumario: 1.- ¿Qué es M&A? Visión. Misión. Valores. Cultura. 2.- Capital humano. 3.- El sueño del Delfín. 4.- El reconocimiento del desempeño. Reconocida en todo el país. 5.- Composición de la empresa en la actualidad.

1.- ¿Qué es M&A?. Visión. Misión. Valores. Cultura.

Es una empresa tucumana dedicada a la comercialización de equipamientos industriales y comerciales, fundada por **Eduardo Luis Avellaneda** en 1996.

Comercialmente esta en todo el noroeste argentino, con 9 sucursales en la región.

M&A son la siglas de Mónica y Avellaneda y hace referencia a los propietarios, fundadores y directores de la empresa, unidos en matrimonio primero y luego por los negocios, comparten una larga trayectoria de emprendedores y comerciantes.

Sobre todas las cosas M&A significa la decisión tomada por dos personas que comulgaban el mismo deseo de emprender algo nuevo y de proyectarse hacia el futuro.

Visión

Ser líder a nivel nacional y con proyección internacional en investigación y desarrollo, asesoramiento y comercialización de equipamientos para la industria y el comercio.

Misión

Brindar el mejor servicio y asesoramiento ayudar a las empresas y comerciantes a crecer en sus negocios.

Valores

Los principios rectores que guían el comportamiento de la organización son:

- Honestidad.
- Simbiosis (beneficio mutuo).
- Transparencia.

Cultura de M&A. Mejora Continua



La empresa eligió como cultura de trabajo la Mejora Continua porque consideró que era la mejor forma de crecer cuantitativamente y cualitativamente.

Aplicada a partir de al año 2000 por el Psicólogo Laboral Eduardo Guardia, comenzaron a trabajar con la mentalidad de que “no puede pasar ni un día sin que hayamos realizado algo nuevo en el trabajo”.

Desde entonces fue evolucionando y profesionalizando los procesos de trabajos, incorporando métodos y herramientas que les permitieran realizar un trabajo organizado y eficiente. Hoy las herramientas principales se basan en: liderazgo, trabajo en equipo, reuniones formales, coaching, disertaciones a través del análisis, feed back semanales y mensuales.

Permanentemente se nutren y mejoran los métodos de venta que es propio y basado en la experiencia de la gente, con el complemento de la constante formación de cada integrante de la empresa.

2.- Capital Humano.

El desarrollo y promoción de los Recursos Humanos son políticas de alto impacto en la empresa, se invierte mucho tiempo y dinero en la capacitación, entrenamiento y formación de la gente.

Se convencen de que el factor humano es el elemento más importante con el que cuenta la empresa para diferenciarse y ser altamente competitiva. Hoy el crecimiento sostenido y los resultados extraordinarios mes a mes le demuestran que van por buen camino.

3.- El sueño del Delfín.



Mucha gente suele preguntar cuando ve el logotipo de la empresa ¿por qué un delfín? Esto es así porque el delfín representa la cultura de

trabajo que se vive en M&A y simboliza la inteligencia y la búsqueda de conocimiento, de cambios y evolución.

Haciendo un poco de historia digamos que el nombre Delfín proviene de la antigua ciudad Griega “Delfos” donde estaba El Oráculo de Delfos. Allí la gente iba a conocer su futuro, puesto que para los griegos significaba “El Centro de la Sabiduría del Mundo”.

Ya en la antigua Grecia, como también en otras culturas, se reconocía en estos maravillosos mamíferos, la sabiduría, su inteligencia y sociabilidad.

4.- El reconocimiento del desempeño. Reconocida en todo el País.

El reconocimiento al Desempeño

Se piensa en crear, fomentar y mantener siempre un agradable ambiente laboral y para decir GRACIAS a aquellas personas que verdaderamente se lo merecen por su contribución diaria al cumplimiento de las metas de la organización, es que la misma se ocupa de mantener siempre el reconocimiento de las acciones extraordinarias. Uno de los premios tradicionales son las copas mensuales y anuales (al equipo) y la medalla de oro (al gerente).

Las copas son conquistadas por equipos de sucursales que mensualmente compiten por llegar a los objetivos de producción establecidos. Al final en la fiesta de fin de año se premia con una gran copa al equipo que mayores logros y copas ha obtenido manteniendo esa regularidad hasta el final.

Es fascinante como se vive el fin de mes en M&A, por que la sana competencia, el compañerismo, la sed de triunfo, el orgullo por el área se viven de tal intensidad hasta el último minuto en que se cierran la competencia que contagia a cualquier mortal. Además otros reconocimientos, forman parte de hacer sentir a la gente lo valioso e

importante de su trabajo. Cada líder reconoce el trabajo de la gente que, de esa manera, se siente motivada.

Reconocida en todo el País

M&A fue elegida en el 2004 como una de las mejores empresas de Argentina para trabajos, por su ambiente laboral. En un Rankin de 120 empresas de primer nivel, entre las que figuraban varias multinacionales, obtuvo el meritorio puesto 28, posicionándose encima de varias marcas internacionales. Esta encuesta fue organizada por Diario Clarín a través de Great Place tu Work.

4.- Composición de la Empresa en la actualidad.

- Cantidad de empleados en total: 200 aproximadamente.
- Cantidad de sucursales en todo el país: 9 sucursales distribuidas en el Noroeste del país (Salta, Tucumán, Santiago, Jujuy, La Rioja y Catamarca).
- Cantidad de empleados en la sucursal de San Miguel de Tucumán: 28
- Cantidad de gerentes: 9 gerentes comerciales.
- Nombres completo de los socios y dueños: Idiart Mónica Beatriz, Eduardo Luis Avellaneda.
- Hoy en día cual es la sucursal del país que más ventas tiene y cuál es la más grande: la Sucursal de Tucumán (Zona Capital) y le sigue la Sucursal de Salta (Zona Capital).
- Cantidad de áreas que existen en la sucursal de San Miguel de Tucumán:
 - ✓ Sector depósito
 - ✓ Sector administración
 - ✓ Sector crédito

- ✓ Sector Ventas
- ✓ Sector cobranzas
- ✓ Sector Gerencia
- ✓ Sector auditoría interna



SUCURSAL Tucumán- calle 24 de Septiembre



Fiesta anual período 2014



Fiesta anual período 2015



Reunión de dirección período 2015



Reconocimientos



Equipo Salta- Mejor Área periodo Agosto 2016

CAPÍTULO VII

Análisis Empírico del Modelo Adaptado de variables que influyen en situaciones de conflicto dentro de un equipo en una Empresa de venta de equipamientos comerciales

Sumario: 1.- Objetivo. 2.- 3.- Métodos de investigación. Variables Independientes. Variables Dependientes. 4.- Resultados de la investigación. Variables Independientes. 5.- Limitaciones de la Investigación. 6.- Conclusión.

1.- Objetivo

Como se estudió en el marco teórico del presente trabajo, la presencia de conflicto dentro de los equipos de trabajo en una organización es muy frecuente, lo cual, se puede deber a diversos factores y variables que influyen en los mismos. Lo principal es que resulta muy difícil trabajar con personas, ya que poseen diferentes personalidades, culturas, sentimientos y emociones; y que al asociarse y buscar dirigirlas hacia un objetivo común, generalmente se presentan situaciones conflictivas. Esto no significa necesariamente que sea algo negativo, muchas veces el conflicto también puede servir para sacar provecho de ello, avanzar, crecer e innovar. Es

justamente este punto, el que se desea analizar e investigar. Principalmente, identificar cuales son las variables que podrían afectar al desarrollo normal y eficiente de esta forma de trabajo, y de acuerdo a como se cumplen o no estos indicativos, evaluar si el conflicto se lo toma de manera positiva o negativa.

Es así entonces que el objetivo principal al cual apunta la investigación, es estudiar el conflicto dentro de un equipo de trabajo. Para esto, se eligió la empresa M&A, la cual pretende una cultura de trabajo en equipo.

A través de los siguientes métodos de investigación: observación, entrevistas y cuestionarios, se procede a analizar las siguientes variables independientes de primer nivel: edad, sexo, antigüedad en el puesto de trabajo y nivel de formación alcanzado; variables independientes de segundo nivel: Pluralidad de los puntos de vista, Existencia de reglas inflexibles, Solidaridad y Compañerismo, Canales de comunicación fluidos, Prejuicios, Apoyo a la Innovación, Inteligencia Emocional, Objetivos Individuales, y Unión e Integración. En conjunto con ellas, se estudiarán las variables que dependen de las mencionadas anteriormente, estas son: Rotación, Satisfacción Laboral, y Sentido de Pertenencia, establecidas por Chiavennato en la bibliografía consultada.

Se podría llegar a establecer que según lo investigado estas variables independientes y dependientes podrían afectar el funcionamiento de un equipo en el caso de presentarse situaciones conflictivas, además se podría definir que tipo de relación existe entre las variables mencionadas con el conflicto, y como llegar a una solución eficiente para que sea tomado como oportunidad de aprendizaje.

Se plantean las hipótesis para después analizar las variables y determinar si el conflicto genera un efecto positivo o negativo dentro del equipo de trabajo bajo análisis (Sucursal M&A 24 de septiembre 941).

La primera hipótesis establece que, si se presentan estas variables independientes dentro del equipo y en un nivel significativo ayudarán a resolver situaciones conflictivas en forma positiva. Se puede decir entonces, que si estas variables son gestionadas y aprovechadas eficientemente en presencia de situaciones conflictivas, la resolución de problemas será tomada como una oportunidad de crecimiento.

En caso contrario, la segunda hipótesis establece que si la mayor parte de las variables independientes no se presentan o existen en un nivel poco significativo, y, se muestran situaciones de conflicto, es muy probable que generen divisiones, afectando el funcionamiento normal del equipo.

Por último, se mostrará a dicha Empresa, un informe de los resultados obtenidos, y se le presentaran diversas dinámicas establecidas para manejar las disfunciones planteadas por Patrick Lencioni.

Para poder cumplir con los objetivos planteados, se decidió analizar el trabajo en equipo dentro de la Empresa M&A Equipamientos comerciales. Una empresa tucumana que tiene 20 años en el mercado y que ha logrado crecer de una forma extraordinaria, siempre con la política del trabajo en equipo. A continuación se presenta la historia y valores, misión y visión de la organización bajo estudio.

2.- Métodos de Investigación

A continuación describimos los métodos utilizados para la investigación.

Primero se realizaron varias visitas a la empresa bajo estudio para charlar con el personal y con la jefa de recursos humanos, quienes brindaron amplia información de su forma de trabajar y de la cultura que posee la empresa. Luego se ha elaborado una encuesta para analizar de forma más profunda algunas variables que podrían afectar al trabajo en equipo. Las variables a analizadas son:

❖ Variables Independientes

Una variable independiente es aquella cuyo valor no depende de otra variable. Es aquella característica o propiedad que se supone es la causa del fenómeno estudiado. En investigación experimental se llama así a la variable que el investigador manipula. (Definición de las variables independientes ver Capítulo I, pág. 8)

- ✓ Inteligencia Emocional
- ✓ Compañerismo y solidaridad dentro del equipo
- ✓ Comunicación entre sus pares y jefes
- ✓ Ausencia de prejuicios entre los miembros de la organización
- ✓ Apoyo a la Innovación
- ✓ Unión e Integración en el equipo de trabajo
- ✓ Pluralidad de los puntos de los distintos puntos de vista
- ✓ Objetivos individuales y objetivos que la persona posee a nivel corporativo
- ✓ Reglas flexibles de la organización

❖ Variables Dependientes

Una variable dependiente es aquella cuyos valores dependen de los que tomen otra variable. La variable dependiente, en una función suele estar representada por “y”. Son las variables de respuesta que se observan en el estudio, y que podrían estar influidas por los valores de las variables independientes.

- ✓ Satisfacción Laboral
- ✓ Sentido de Pertenencia
- ✓ Rotación

Luego de un análisis exhaustivo de diversos métodos de investigación para recaudar datos e información sobre el trabajo en equipo dentro de esta organización, se elige como principal herramienta, la denominada Encuesta. En ella, se trabaja profundamente cada pregunta para así lograr una mejor comprensión por parte de los encuestados, y se busca relacionarlas una a una, con las variables bajo análisis y adecuarlas a la población que se pretende estudiar. En la etapa de confección de la encuesta y análisis de datos, se tuvo el apoyo constante de la Cátedra de Estadística I de la Facultad de Ciencias económicas Tucumán.

La encuesta consta de 24 preguntas, y fue realizada en la reunión mensual de la sucursal central de ventas de San Miguel de Tucumán con todo el personal presente en ese día, que incluye a agentes de ventas, cobradores, personal de maestranza, personal administrativos, jefes de áreas, encargados de depósitos y transportistas, los cuales pertenecen a todas las áreas de esta unidad de negocio.

Una vez presentada la encuesta y revisada la información, se continuó con el análisis exhaustivo de los datos brindados. Para ello, se creó una base de datos, y utilizando diversos métodos de análisis estadístico, se obtuvieron los índices y coeficientes necesarios para poder describir los resultados.

Seguidamente se detalla el estudio de los resultados.

3.- Resultados de la Investigación.

Variables Independientes

Se puede observar en la población de análisis un total de 24 encuestados, correspondientes a la sucursal de M&A ubicada en calle 24 de Septiembre, San Miguel de Tucumán, la mayor parte de la población se

encuentran entre 35 y 45 años, además se observa que predomina el sexo masculino, que la antigüedad promedio en la empresa es de 8 años y todos al menos tienen secundario completo

Se observa en las variables independientes sobre solidaridad y el compañerismo, según las respuestas de los encuestados que la media es del % 88,54 lo que permite establecer que existe un alto porcentaje positivo, donde las personas del equipo determinan que existe cortesía y respeto entre los miembros y gran compromiso hacia los objetivos y funciones del equipo.

Luego se analiza sobre la diversidad de roles dentro del equipo, y según el % 70 de los encuestados establece que existen líderes con distintos roles, como el motivador y el conciliador, que guían al equipo, lo que permite una mejor integración y unión entre ellos donde la media de esta variable arroja una puntuación de % 65,42.

Al analizar la variable ausencia de prejuicios se observa una media de % 85,42 lo que determina que en el equipo existe un nivel bajo de prejuicios. Esto se observó en las respuestas de los encuestados donde se establece que el % 80 del equipo trata de llegar a un acuerdo en caso de situaciones de conflictos y también en las respuestas donde se establece que el % 80 se siente cómodo en la relación con sus pares.

También a pesar de que pueden aportar distintos puntos de vistas y llegar a un acuerdo, la variable pluralidad de los puntos de vistas arroja una media de % 56,25, es decir que los encuestados establecen en su mayoría que no siempre tienen en cuenta todas las opiniones.

Se analizó la variable inteligencia emocional la cual me da una media de % 62,50 donde apenas un poco más de la mitad del equipo posee esta característica en un grado positivo. El % 60 solamente tratan en lo posible de manejar y separar los conflictos no laborales del trabajo diario y el 45 % apenas puede regular su estados de ánimo para que no afecte en el desarrollo de las tareas diarias. En cuanto a cómo reaccionan antes

situaciones de conflictos presentadas en la jornada los encuestados establecen que también solo el % 45 puede manejarlos con optimismo y energía.

En cuanto a la variable apoyo a la innovación su media es de % 71,88 lo que aportaría que existe un alto grado de la misma en el equipo, pero a su vez el desvío muestra una gran variabilidad en las respuestas de los encuestados, lo que significa que esta política no está clara para todos los miembros ya que algunos piensan que no existe para nada apoyo a la innovación.

Según la media de % 84,90 los encuestados logran cumplir con sus objetivos personales y a su vez también se observa que la mayor parte del equipo establece que los objetivos planteados por la empresa son claros y precisos.

Luego de que se analizó la variable de reglas flexibles se obtiene una media de % 66,41 lo que no genera un alto grado de independencia en las tareas que realizan, ya que pocas veces sienten que pueden desarrollar sus tareas sin supervisión directa, pero también se puede observar que en el caso de errores involuntarios la mayoría (% 52) los toma como una oportunidad de aprendizaje lo que genera mayor productividad y lo que permite mayor satisfacción laboral.

En los siguientes puntos se analiza el grado de comunicación organizacional, y según su media de % 83,07, existe muy buena comunicación ascendente, descendente y en forma paralela también. Las reuniones mensuales que realizan también son lo suficientemente informativas. Sin embargo su desvío arroja una alta variabilidad en las respuestas por lo que se podría decir que no todos están bien informados o comparten esta política de que existe una muy buena comunicación dentro del equipo.

También se observa que el equipo esta compenetrado en un %70 con la misión y visión de la empresa.

Del análisis de la variable respuesta **satisfacción laboral** se obtuvo una media del % 87,50, la cual indica que en la población hay un alto grado de satisfacción laboral. Donde el% 80 determina que se realizan reuniones mensuales claras y que se plantean los objetivos a seguir, los cuales son precisos y entendidos por todos. También se observa que la mayor parte del equipo expresa que existe un buen clima laboral.

Según los encuestados también se puede establecer que el% 70 aproximadamente respondió que existe una diversidad de opiniones pero que más de la mitad (% 65) sienten que no siempre son tenidos en cuenta, a pesar de eso apoyan los diferentes puntos de vistas hasta llegar a un acuerdo en común. También se pudo obtener como dato que el% 70 posee una alta inteligencia emocional, así para evitar conflictos personales, o regular sus estados de ánimos u evitar que los problemas personales afecten en su día laboral. Todo esto conlleva a una satisfacción laboral diaria de los empleados, y también establecen que son reconocidos por sus logros y sienten que tiene buenas oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.

En cuanto a la variable respuesta **sentido de pertenencia** luego de analizar las encuestas se obtuvo una media del % 94,79, esto significa que existe un alto grado de arraigo del personal a su equipo. Se pudo establecer que el% 70 se identifican con él, trabajan en conjunto para lograr de formas más eficiente y eficaz los objetivos. Es así que sienten un gran compromiso con el mismo y también una fuerte presión para no defraudar a sus compañeros. Se estableció también que según el% 75, existe diversidad de roles lo que favorece a la integración así también como una comunicación en todos los sentidos. El % 90de los empleados de la sucursal trabajan juntos enfocados en la misión y visión establecida en la empresa.

Al analizar la variable respuesta **rotación** se obtuvo una media del % 32,29, este valor significativamente bajo a comparación de las otras

variables analizadas, en este caso es positivo tener una media baja ya que mientras más cerca este de cero nos establece que existe menos rotación del personal. Esto se observó midiendo la variable edad y la variable antigüedad en la empresa. Teniendo en cuenta que la empresa tiene 20 años en el mercado, se estableció que en promedio el personal tiene 8 años dentro de la misma. Pero cabe destacar que existen personas dentro del equipo que apenas llevan como máximo 2 años en la empresa.

4.- Métodos estadísticos

Se exhiben a continuación, los diversos métodos estadísticos utilizados para relacionar las variables analizadas y extraer información de los datos obtenidos en la encuesta. Estos son los siguientes:

✓ Estadísticos descriptivos:

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Rotación	24	.00	1.00	.3229	.27066
Sentido de pertenencia	24	.75	1.00	.9479	.10371
Satisfacción laboral	24	.50	1.00	.8750	.13162
Edad	24	26.00	51.00	36.7917	6.98433
Antigüedad en el puesto	24	.00	18.00	5.0417	4.72256
Solidaridad y compañerismo	24	.50	1.00	.8854	.15602
Integración e unión	24	.40	1.00	.6542	.18233
Pluralidad de los puntos de vista	24	.25	1.00	.5625	.19850
Ausencia de prejuicios	24	.50	1.00	.8542	.19388
Inteligencia emocional	24	.08	.92	.6250	.19659
Apoyo a la innovación	24	.00	1.00	.7188	.29775
Objetivos individuales	24	.38	1.00	.8490	.15952
Reglas flexibles	24	.38	1.00	.6641	.16568
Comunicación	24	.00	1.00	.8307	.21922

Cuadro Nº 20: Estadísticos Descriptivos de las variables bajo estudio

Fuente: elaboración propia.

Cuando se analizan la asociación entre las variables satisfacción laboral, rotación y sentido de pertenencia con las demás variables no se encontró asociación significativa entre ellas en la mayoría de los casos.

✓ Coeficiente de Correlación de Pearson y sus Niveles de Significación (Valor p), de las variables bajo estudio:

	Rotación	Sentido de pertenencia	Satisfacción laboral	Edad	Antigüedad	Solidaridad	integración	Pluralidad	Ausencia de prejuicios	Intel. emocional	Apoyo a la innovación	Objetivos	Reglas flexibles	Comunicación
Rotación	1	.141	.019	.704(**)	.992(**)	-.115	-.150	.266	.341	.128	-.173	.188	.449(*)	.274
Pertenencia	.141	1	.930	.000	.000	.592	.485	.210	.103	.552	.419	.380	.028	.195
Satisfacción	.511	.156	.674	.521	.309	.648	.441	.183	.468	.505	.453	.873	.631	.682
Edad	.704(**)	-.091	.130	1	.676(**)	.157	-.389	.167	.398	.234	.185	.273	.392	.148
Antigüedad	.992(**)	.138	.048	.676(**)	1	-.156	-.114	.310	.345	.142	-.154	.171	.428(*)	.251
Solidaridad	-.115	-.217	-.149	.157	-.156	1	-.068	-.197	-.240	-.089	-.197	-.071	-.043	-.244
Integración	-.150	.098	-.108	-.389	-.114	-.068	1	.203	-.266	-.238	-.378	-.258	-.244	.018
Pluralidad	.266	.165	.234	.167	.310	-.197	.203	1	-.247	.139	-.149	-.375	.274	-.230
Ausencia de prejuicios	.341	.282	.160	.398	.345	-.240	-.266	-.247	1	.285	.365	.553(*)	.005	.361
Inteligencia emocional	.128	-.155	.044	.234	.142	-.089	-.238	.139	.285	1	.379	-.116	-.094	-.234
Apoyo a la innovación	-.173	-.143	.416(*)	.185	-.154	-.197	-.378	-.149	.365	.379	1	.139	-.015	-.178
Objetivos	.188	.161	.081	.273	.171	-.071	-.258	-.375	.553(*)	-.116	.139	1	.349	.208
Reglas flexibles	.449(*)	-.035	-.039	.392	.428(*)	-.043	-.244	.274	.005	-.094	-.015	.349	1	.148
Comunicación	.274	.103	.088	.148	.251	-.244	.018	-.230	.361	-.234	-.178	.208	.148	1

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

Cuadro N° 21: Cuadro con los Coeficientes de Correlación de Pearson de las variables bajo estudio

Fuente: elaboración propia.

Sin embargo, según el análisis del coeficiente de correlación se pudo establecer una correlación significativamente diferente de cero entre las cuales son:

- Reglas flexibles con rotación. (Valor $P = 0.449$)
- Apoyo a la Innovación con satisfacción laboral. (Valor $P = 0.416$)

Podríamos decir entonces que cuando mayor cantidad de reglas flexibles existen en el equipo de trabajo menos rotación tendremos dentro del mismo, se puede deber a varios factores, como por ejemplo que los empleados pueden tener mayor poder de decisión propia, o se sienten más cómodos, o más seguros, o también la posibilidad de poder innovar o equivocarse pero aprender. En el caso del apoyo a la innovación al aumentar dentro del equipo esto genera mayor satisfacción laboral, ya que es tomado como oportunidad de crecimiento y desarrollo personal y de la empresa, les permite a los miembros del equipo tener la motivación para crear, generar ideas, y avanzar con mayor seguridad hacia el objetivo en común.

✓ Regresión múltiple

Entre las hipótesis de trabajo que se manejaban en esta investigación, se esperaba que mejores comportamientos en variables independientes, debería generar mejores resultados en variables dependientes, indicando que los conflictos son tomados de manera positiva. Para evaluar esta hipótesis se ajustaron el modelo de regresión múltiple con las variables *Rotación*, *Satisfacción* y *Sentido de pertenencia* como variable

dependiente y las demás variables estudiadas como variables explicativas, así detectar los factores más asociadas a las variables respuesta cuando se observan de manera conjunta.

En la tabla se muestran detalles de las estimaciones de los coeficientes de las rectas de regresión para los tres modelos ajustados y los coeficientes de determinación encontrados en cada caso.

	Variable dependiente					
	Rotación		Sentido de pertenencia		Satisfacción	
	Coeficiente	valor p	Coeficiente	Valor p	Coeficiente	Valor p
Constante	-.161	.804	.931	.031*	.168	.699
Edad	.028	.004*	-.005	.364	-.002	.683
Solidaridad	-.510	.133	-.018	.926	.195	.378
Integración	.085	.749	-.054	.738	-.096	.591
Pluralidad	-.158	.610	.228	.234	.546	.018*
Ausencia de prejuicios	.419	.242	.330	.136	-.167	.480
Inteligencia emocional	.038	.878	-.151	.329	-.082	.628
Apoyo a la Innovación	-.419	.027*	-.073	.487	.313	.016*
Objetivos claros	-.399	.331	.061	.803	.404	.151
Reglas flexibles	.478	.171	-.070	.731	-.386	.104
Comunicación	-.136	.594	-.040	.792	.306	.088*
<hr/>						
Coeficiente de determinación R ²	0.742		0.354		0.510	

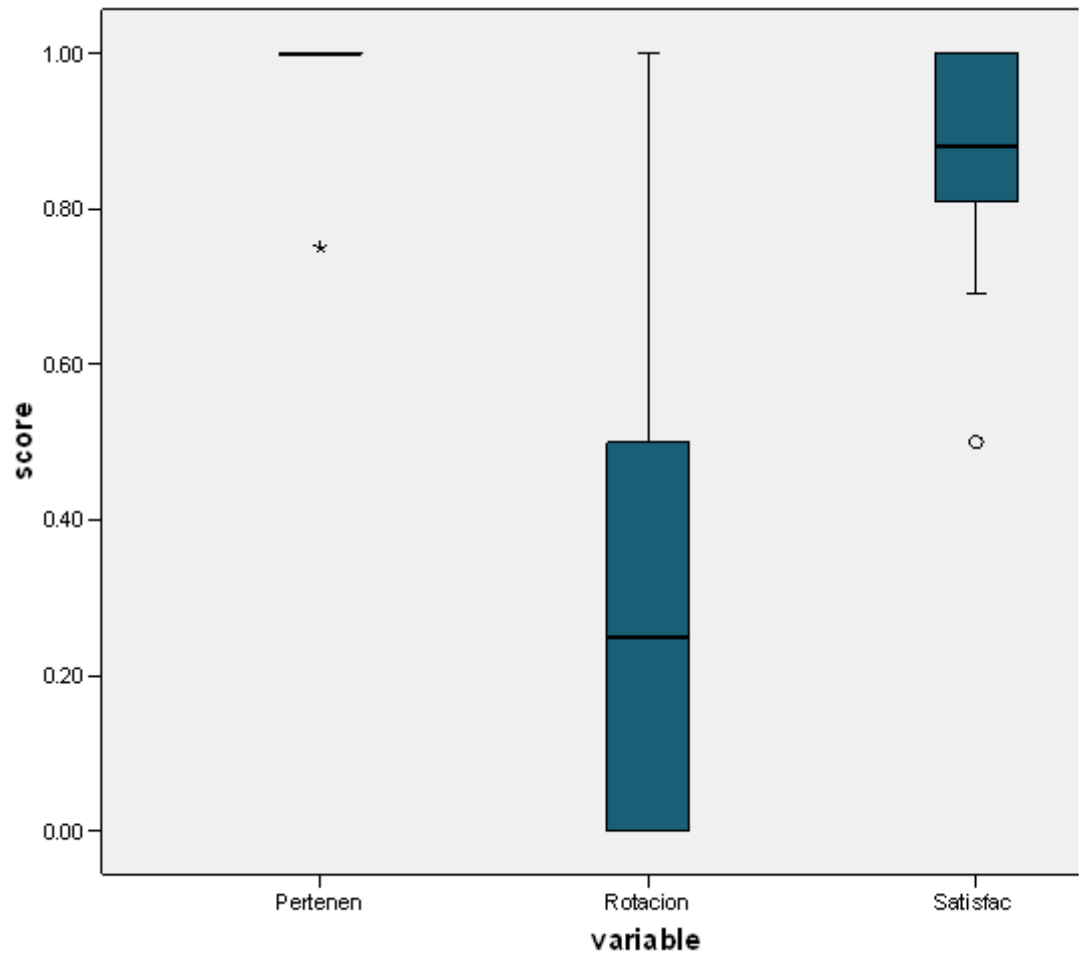
*Significativamente diferentes del cero a un nivel de significación del 0.10

Cuadro N° 22: Tabla de Coeficientes de los modelos de regresión estimados.
Fuente: elaboración propia.

Cuando en el modelo se incorpora la variable Sentido de pertenencia como variable respuesta no se encuentra ningún coeficiente con un valor significativamente diferente de cero, lo que implica que ninguna de las variables incorporadas explica el nivel de Sentido de Pertenencia manifestado por los empleados.

Se observa como la variable dependiente satisfacción laboral se encuentra con tres variables con coeficientes significativamente diferentes de cero pluralidades de los puntos de vista, apoyo a la Innovación y ausencia de prejuicios, indicando que a mayores valores de estas variables se observan mayores valores de Satisfacción laboral. El coeficiente de mayor valor es el correspondiente a pluralidad de los puntos de vista indicando que, a iguales valores en las otras variables, al aumentar una unidad en el score de Pluralidad de los puntos de vista, la Satisfacción aumenta en 0,55 puntos en promedio.

En el modelo con la variable Rotación como variable dependiente se refiere a la entrada y salida del personal dentro del equipo de trabajo de la sucursal de M&A estudiada, se observó que las variables con coeficientes significativamente diferentes de cero son Edad y Apoyo a la Innovación pero esta última con dirección inversa.



Cuadro N° 23: Diagrama de Caja-Puntajes.

Fuente: elaboración propia.

5.- Limitaciones de la investigación

Al comenzar la investigación, estaba claro el interés en estudiar e investigar las variables dependientes e independientes del comportamiento organizacional a nivel organización. Sin embargo, se decidió al final que mejor sería estudiar las mismas dentro de un equipo de trabajo, para lo cual se seleccionó la sucursal de San Miguel de Tucumán.

Entre las limitaciones propias del campo de investigación, se presentó la dificultad de reunir al personal para realizar la encuesta a todo el grupo en una sola visita, por lo que se esperó hasta principio de mes, donde se realiza la reunión mensual con todo el personal.

El grupo de personas que se encuestó es muy reducido, por lo que los datos que nos arrojan las encuestas son limitados y no existe una variabilidad considerable en las respuestas.

También se observó que hubo pérdida de información debido a la falta de comprensión de las consignas evaluadas en la encuesta.

Sin embargo la principal limitación de esta investigación, es no poder comparar resultados con otros equipos de trabajo similares y/o empresas del mismo rubro. Esto se debe a que no se poseen trabajos de investigación similares, ni tiempo ni recursos necesarios para ampliar el estudio.

6.- Conclusión

Después de ocho meses de trabajo e investigación, y de experimentar el trabajo en equipo de forma personal y los conflictos que se presentan al momento de coordinar las reuniones, discutir distintos puntos de vistas, unificar ideas y llegar a un común acuerdo, analizar un equipo dentro de la organización y medir el comportamiento de las personas, el clima laboral y el funcionamiento del mismo no es una tarea fácil.

Por estos motivos se llegó a concluir que los líderes de la empresa M&A no utilizan generalmente los materiales y métodos estadísticos para evaluar a sus equipos, puesto que a la hora de tomar decisiones solo se tienen en cuenta los factores cualitativos dejando de lado los factores cuantitativos que son de especial importancia a la hora de estudiar del comportamiento interpersonal.

En cuanto a los resultados obtenidos en esta investigación, la cual analiza una población pequeña no se obtuvo una relación significativa entre las variables independientes y las variables dependientes seleccionadas, sin embargo cabe destacar una correlación positiva entre las variables apoyo a la innovación, pluralidad de puntos de vista y ausencia de prejuicios con la variable dependiente satisfacción laboral, es decir que al aumentar el nivel de las mismas aumenta el nivel de satisfacción por que permite a las personas crecer dentro de su trabajo, poder sentirse útiles, poder compartir sus ideas con sus pares sin miedo a ser juzgados, valorar la diversidad del estilo de las personas y comprometerse con su rol dentro del equipo.

Así mismo se cumple una relación positiva entre la variable reglas flexibles y rotación, es decir que a medida que hay mayores reglas flexibles dentro del equipo disminuye la rotación, lo cual permite a las personas tener poder de decisión en diversas situaciones que se le presenten, equivocarse y aprender de esos errores para aumentar su productividad y obtener una mayor estabilidad en su puesto de trabajo.

Concluyendo se establece que en este equipo de trabajo dentro de la empresa M&A no existe relación entre la mayoría de las variables independientes con las variables dependientes seleccionadas, esto se puede deber a diversos factores propio de dicha organización y de este equipo, pero si se pudo rescatar que en algunas de las variables independientes existe una correlación positiva con respecto a algunas variables dependientes , por lo tanto podríamos decir que si se generan situaciones de conflicto estas colaborarían a resolverlas de forma efectiva y aprovecharlas para el crecimiento grupal.

Apéndice

En el presente apéndice, se adjunta para mejor entendimiento del lector todas las herramientas y resultados de la investigación.

En primer lugar se hace la presentación del modelo de encuesta utilizado para la investigación, y a continuación el modelo de encuesta tabulado para poder analizar los datos recabados.

Además se adjunto las tablas creadas para el análisis de los datos estadísticos.

Encuesta Presentada en la empresa M&A

Buenas tardes, somos estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas, estamos haciendo un trabajo de investigación sobre TRABAJO EN EQUIPO. Tenemos autorización de los gerentes de la empresa para realizar esta encuesta. Las respuestas que Usted nos brinde bajo ninguna circunstancia influirá en su situación laboral y los datos no serán publicados , ni su empleador tendrá conocimiento de sus respuestas individuales.

El tiempo de llenar esta encuesta es de 15 min. aproximadamente

CUESTIONARIO DE TRABAJO EN EQUIPO

1)- Indique en el casillero la edad que usted posee:

EDADaños
-------------	-----------

2)- Marque con un circulo lo que corresponda: Sexo

M	F
----------	----------

3)- Marque con un circulo la cantidad de años que lleva usted trabajando en la empresa:

Menos de 1 año	1-5 años	6-10 años	10-15 años	Más de 15 años
-----------------------	-----------------	------------------	-------------------	-----------------------

4)- Marque con una "X" el nivel maximo de formación alcanzado:

	INCOMPLETO	COMPLETO
Primario		
Secundario		
Terciario		
Universitario		
Post Grado		
Otro (indique cuál):		

5)- Para cada una de las siguientes afirmaciones marque con una "X" sobre el casillero que indique mejor su parecer o sentir. (Considere su equipo de trabajo a todas las personas que trabajan en la sucursal)

En su equipo de trabajo...

A)- Usted se integra con los demás miembros

NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE

B)- Usted como miembro del equipo muestra cortesía y respeto por los demás.

NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE

C)- A usted le preocupa defraudar con sus acciones a los restantes miembros del

NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE

6)- ¿Cómo cree Usted que están planteados los objetivos dentro del equipo? Para cada afirmacion, marque con una "X" la opción que refleja su parecer.						
		NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
Los objetivos son claros y precisos						
Los objetivos son medibles y alcanzables						
Los objetivos generan participación, compromiso y motivacion						
7)- Para cada una de las siguientes oraciones marque con una cruz "X" la opción que re						
Dentro de su equipo Ud. identifica						
					SI	NO
	una persona que organiza las tareas y las reuniones					
	una persona que alienta al cumplimeinto de los objetivos en tiempo y forma					
	una persona que siempre busca el acuerdo grupal					
	una persona que cuestiona frecuentemente las desiciones grupales					
8)- Ante situaciones en la que usted piensa distinto o se encuentra en desacuerdo con sus compañeros Ud....						
		Trata de imponer su opinión	Trata de llegar a un acuerdo	Para evitar conflictos acepto la opinion de mis compañeros sin explicar mi desacuerdo		
9)- ¿Cómo cree usted que son tomadas sus opiniones en las reuniones mensuales? Marque con una "X" la posición que mas refleje su parecer o sentir.						
	Nunca le dan importancia a mis opiniones	Pocas veces tienen en cuenta lo que opino	Algunas veces tienen en cuenta mis opiniones	Casi siempre toman lo que opino	Siempre tienen en cuenta mis opiniones	
10)- Al relacionarse con sus pares y mostrarse tal cual es, usted se siente: (Marque con una "X" la posición que mas refleje su parecer o sentir).						
	Muy cómodo	Cómodo	Incomodo	Muy incomodo		

11)- ¿Cómo cree usted que regula su estado de animo, para evitar que el mismo afecte el desarrollo de las tareas laborales? Marque con una cruz "X" solo una

Creo que la sinceridad es importante, por lo que no regulo mi estado de ánimo y lo reflejo en el trabajo	Trato la mayoría de las veces de regular mi estado de ánimo	Siempre regulo mi estado de ánimo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12)- ¿Cómo reacciona ante una situación aparentemente negativa que surge en medio de la jornada de trabajo? Marque con una cruz "X" la posición en la escala que mas refleje su parecer.

Con resignación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Con optimismo y energía
	1	2	3	4	

13)- Dada la siguiente frase: "Acostumbro a evitar los conflictos personales, y cuando me veo en medio de uno, me pongo muy nervioso".

¿Hasta que punto te define esta frase?

Mucho	<input type="checkbox"/>
Bastante	<input type="checkbox"/>
Poco	<input type="checkbox"/>
Nada	<input type="checkbox"/>

14)- Al momento de aportar ideas que permitan mejorar el desempeño o calidad del trabajo del equipo usted se siente: (Marque con una cruz "X" solo una respuesta).

Muy cómodo	Cómodo	Incomodo	Muy incomodo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15)- Dentro de la Empresa: ¿Cree usted que mensualmente logra cumplir sus objetivos individuales y personales ? Marque con una cruz "X" la posición en la escala que mas refleje su parecer.

NUNCA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	SIEMPRE
	1	2	3	4	

16)- ¿Cree usted que es capas de tomar decisiones en el desarrollo de sus funciones dentro del equipo sin necesidad de supervisión directa? Marque con una cruz "X" la posición que mas refleje su parecer.

NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17)- ¿Cómo cree usted que son tomados los errores involuntarios en el puesto de trabajo? Marque con una cruz "X" la posición en la escala que mas refleje su parecer.

Son sancionados estrictamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Son tomados como una oportunidad de aprendizaje
	1	2	3	4	

18)- Para cada afirmación , marque con una cruz "X" la situación que usted cree que se da en el lugar de trabajo:						
					SI	NO
Se realizan informes escritos de los temas tratados en las reuniones mensuales						
Se utilizan pizarras informativas en donde se publican las novedades diarias de la sucursal						
Se utilizan foros o chats dentro de la sucursal						
19)- Las reuniones mensuales en las que participa, ¿cree que son claras, dinámicas e interesantes? Marque con una cruz "X" la opción que mas refleje su parecer.						
	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	
20)- ¿Comparte usted la misión y visión de la empresa? Marque con una cruz "X" la posición en la escala que mas refleje su parecer.						
	No la comparto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La comparto totalmente
		1	2	3	4	
21)- ¿Usted cree que tiene oportunidades para aprender y crecer dentro del trabajo? Marque con una cruz "X" la opción que mas refleje su parecer.						
	Nunca	Casi nada	Poco	Bastante	Mucho	
22)- ¿Cree usted que le reconocen adecuadamente las tareas realizadas con éxito? Marque con una cruz "X" la opción que mas refleje su parecer.						
	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	
23)- ¿Cuenta usted con los materiales y recursos necesarios para desempeñar sus tareas? Marque con una cruz "X" la opción que mas refleje su parecer.						
	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	
24)- ¿Usted se siente conforme con el ambiente laboral? Marque con una cruz "X" la posición en la escala que mas refleje su parecer o sentir.						
	Insatisfecho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Totalmente satisfecho
		1	2	3	4	

Encuesta Tabulada

Buenas tardes, somos estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas, estamos haciendo un trabajo de investigación sobre TRABAJO EN EQUIPO. Tenemos autorización de los gerentes de la empresa para realizar esta encuesta. Las respuestas que Usted nos brinde bajo ninguna circunstancia influirá en su situación laboral y los datos no serán publicados , ni su empleador tendrá conocimiento de sus respuestas individuales.				
<i>El tiempo de llenar esta encuesta es de 15 min. aproximadamente</i>				
<u>CUESTIONARIO DE TRABAJO EN EQUIPO</u>				
1)- Indique en el casillero la edad que usted posee:				
EDAD	años		
2)- Marque con un circulo lo que corresponda: Sexo				
		M	F	
3)- Marque con un circulo la cantidad de años que lleva usted trabajando en la empresa:				
Menos de 1 año	1-5 años	6-10 años	10-15 años	Más de 15 años
0	2	4	6	8
4)- Marque con una "X" el nivel maximo de formación alcanzado:				
	INCOMPLETO	COMPLETO		
Primario	0	8		
Secundario	0	8		
Terciario	0	8		
Universitario	0	8		
Post Grado	0	8		
Otro (indique cuál):				
5)- Para cada una de las siguientes afirmaciones marque con una "X" sobre el casillero que indique mejor su parecer o sentir. (Considere su equipo de trabajo a todas las personas que trabajan en la sucursal)				
En su equipo de trabajo...				
A)- Usted se integra con los demás miembros				
NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
0	2	4	6	8
B)- Usted como miembro del equipo muestra cortesía y respeto por los demás.				
NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
0	2	4	6	8
C)- A usted le preocupa defraudar con sus acciones a los restantes miembros del				
NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
0	2	4	6	8

6)- ¿Cómo cree Usted que están planteados los objetivos dentro del equipo? Para cada afirmacion, marque con una "X" la opción que refleja su parecer.						
		NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
Los objetivos son claros y precisos		0	2	4	6	8
Los objetivos son medibles y alcanzables		0	2	4	6	8
Los objetivos generan participación, compromiso y motivacion		0	2	4	6	8
7)- Para cada una de las siguientes oraciones marque con una cruz "X" la opción que re						
Dentro de su equipo Ud. identifica						
					SI	NO
	una persona que organiza las tareas y las reuniones				8	0
	una persona que alienta al cumplimeinto de los objetivos en tiempo y forma				8	0
	una persona que siempre busca el acuerdo grupal				8	0
	una persona que cuestiona frecuentemente las decisiones grupales				8	0
8)- Ante situaciones en la que usted piensa distinto o se encuentra en desacuerdo con sus compañeros Ud....						
		Trata de imponer su opinión	Trata de llegar a un acuerdo	Para evitar conflictos acepto la opinion de mis compañeros sin explicar mi desacuerdo		
		0	8	4		
9)- ¿Cómo cree usted que son tomadas sus opiniones en las reuniones mensuales? Marque con una "X" la posición que mas refleje su parecer o sentir.						
	Nunca le dan importancia a mis opiniones	Pocas veces tienen en cuenta lo que opino	Algunas veces tienen en cuenta mis opiniones	Casi siempre toman lo que opino	Siempre tienen en cuenta mis opiniones	
	8	6	4	2	0	
10)- Al relacionarse con sus pares y mostrarse tal cual es, usted se siente: (Marque con una "X" la posición que mas refleje su parecer o sentir).						
	Muy cómodo	Cómodo	Incomodo	Muy incomodo		
	8	6	2	0		

11)- ¿Cómo cree usted que regula su estado de animo, para evitar que el mismo afecte el desarrollo de las tareas laborales? Marque con una cruz "X" solo una

	Creo que la sinceridad es importante, por lo que no regulo mi estado de ánimo y lo reflejo en el trabajo	Trato la mayoría de las veces de regular mi estado de ánimo	Siempre regulo mi estado de ánimo
	0	4	8

12)- ¿Cómo reacciona ante una situación aparentemente negativa que surge en medio de la jornada de trabajo? Marque con una cruz "X" la posición en la escala que mas refleje su parecer.

Con resignación	0	2	4	6	8	Con optimismo y energía
	1	2	3	4	5	

13)- Dada la siguiente frase: "Acostumbro a evitar los conflictos personales, y cuando me veo en medio de uno, me pongo muy nervioso".

¿Hasta que punto te define esta frase?

Mucho	0
Bastante	2
Poco	6
Nada	8

14)- Al momento de aportar ideas que permitan mejorar el desempeño o calidad del trabajo del equipo usted se siente: (Marque con una cruz "X" solo una respuesta).

Muy cómodo	Cómodo	Incomodo	Muy incomodo
8	6	2	0

15)- Dentro de la Empresa: ¿Cree usted que mensualmente logra cumplir sus objetivos individuales y personales ? Marque con una cruz "X" la posición en la escala que mas refleje su parecer.

NUNCA	0	2	4	6	8	SIEMPRE
	1	2	3	4		

16)- ¿Cree usted que es capaz de tomar decisiones en el desarrollo de sus funciones dentro del equipo sin necesidad de supervisión directa? Marque con una cruz "X" la posición que mas refleje su parecer.

NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
0	2	4	6	8

17)- ¿Cómo cree usted que son tomados los errores involuntarios en el puesto de trabajo? Marque con una cruz "X" la posición en la escala que mas refleje su parecer.

Son sancionados estrictamente	0	2	4	6	8	Son tomados como una oportunidad de aprendizaje
	1	2	3	4		

18)- Para cada afirmación, marque con una cruz "X" la situación que usted cree que se da en el lugar de trabajo:						
					SI	NO
Se realizan informes escritos de los temas tratados en las reuniones mensuales					8	0
Se utilizan pizarras informativas en donde se publican las novedades diarias de la sucursal					8	0
Se utilizan foros o chats dentro de la sucursal					8	0
19)- Las reuniones mensuales en las que participa, ¿cree que son claras, dinámicas e interesantes? Marque con una cruz "X" la opción que mas refleje su parecer.						
	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	
	0	2	4	6	8	
20)- ¿Comparte usted la misión y visión de la empresa? Marque con una cruz "X" la posición en la escala que mas refleje su parecer.						
	No la comparto	0	2	4	6	8
		1	2	3	4	La comparto totalmente
21)- ¿Usted cree que tiene oportunidades para aprender y crecer dentro del trabajo? Marque con una cruz "X" la opción que mas refleje su parecer.						
	Nunca	Casi nada	Poco	Bastante	Mucho	
	0	2	4	6	8	
22)- ¿Cree usted que le reconocen adecuadamente las tareas realizadas con éxito? Marque con una cruz "X" la opción que mas refleje su parecer.						
	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	
	0	2	4	6	8	
23)- ¿Cuenta usted con los materiales y recursos necesarios para desempeñar sus tareas? Marque con una cruz "X" la opción que mas refleje su parecer.						
	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	
	0	2	4	6	8	
24)- ¿Usted se siente conforme con el ambiente laboral? Marque con una cruz "X" la posición en la escala que mas refleje su parecer o sentir.						
	Insatisfecho	0	2	4	6	8
		1	2	3	4	Totalmente satisfecho

Base de Datos M&A

	P.1	P.2	P.3	P. 3	P.4	P.5 Cohesion			P. 5 B-C
				VAR. DEP. ROTACION		A- Integracion	B-Cortesía y Respeto	C-Preocupa Defraudar	VARIAB. INDP. SOLIDARIDA D Y COMPAÑER ISMO
Numero de Encuestad	Edad	Sexo	Antigüed		Nivel de Formaci				
1	42 M		2	0,25	TERC. INCOMP.	8	6	8	0,875
2	42 M		4	0,5	PRIMARIO COMPLET	8	8	8	1
3	43 M		4	0,5	POST GRADRO COMF	6	6	8	0,875
4	44 M		8	1	SECUND. COMPLETO	8	6	4	0,625
5	44 M		4	0,5	SECUND. COMPLETO	8	8	8	1
6	44 M		4	0,5	UNIV. INCOMP.	8	8	8	1
7	49 M		4	0,5	SECUND. COMPLETO	8	8	6	0,875
8	51 M		4	0,5	SECUND. COMPLETO	8	8	8	1
9	26 M		0	0	UNIV. COMPLETO	6	6	8	0,875
10	28 M		0	0	POST GRADRO INCOI	8	8	0	0,5
11	28 M		2	0,25	TERC. INCOMP.	6	8	8	1
12	29 M		0	0	UNIV. INCOMP.	8	6	8	0,875
13	30 M		2	0,25	TERC. INCOMP.	6	6	8	0,875
14	30 M		0	0	TERC. INCOMP.	8	8	8	1
15	30 M		0	0	POST GRADRO COMF	8	8	8	1
16	31 M		0	0	SECUND. COMPLETO	8	8	4	0,75
17	34 M		0	0	SECUND. COMPLETO	8	8	8	1
18	35 M		4	0,5	POST GRADRO INCOI	6	6	2	0,5
19	36 M		6	0,75	TERC. INCOMP.	8	8	8	1
20	36 M		2	0,25	UNIV. INCOMP.	8	8	8	1
21	37 M		2	0,25	UNIV. INCOMP.	8	8	8	1
22	37 M		4	0,5	TERC. INCOMP.	6	8	4	0,75
23	38 M		2	0,25	SECUND. COMPLETO	8	8	8	1
24	39 M		4	0,5	SECUND. COMPLETO	8	8	6	0,875

P.6 Objetivos			P.7 Roles				P. 5A Y 7	P.8	P.9	P. 9
Claros y Preciso	Medibles y Alcanzabl	Generan participacion, compromiso y Motivacion	Organizad	Motivad	Conciliad	Agresor	VAR. INDEP. UNION E INTEGRACION	Diversidad de Pensamientos	Opinione	VARIABLE INDEP. PLURALIDAD DE LOS PUNTOS DE VISTA
8	8	8	0	0	8	0	0,4	8	4	0,5
8	6	8	0	8	8	0	0,6	8	4	0,5
8	8	8	0	8	8	0	0,55	8	4	0,5
8	8	8	0	8	8	0	0,6	8	6	0,75
8	8	8	8	8	8	0	0,8	8	4	0,5
8	6	8	0	8	8	0	0,6	8	4	0,5
8	6	8		8	8	0	0,6	8	6	0,75
8	8	8		8			0,4	8	6	0,75
		8	8	8	8	0	0,75	8	4	0,5
8	8	8	8	8	8	8	1	8	6	0,75
8	8	8	8	8	8		0,75	8	4	0,5
8	6	6	0		8	0	0,4	8	4	0,5
6	4	8	8	0	8	8	0,75	8	4	0,5
8	8	8	8	8	8	8	1	8	2	0,25
8		8	0	8	8	0	0,6	0	8	1
6	8	8	0	8	8	0	0,6	8	4	0,5
8	6	8	8	8	8	0	0,8	8	4	0,5
8	8	8	0	8	8	0	0,55	8	4	0,5
8	8	8	8	8	8	0	0,8	8	6	0,75
8	6	8	0	8	8	0	0,6	8	2	0,25
8	4	8	0	8	8	0	0,6	8	4	0,5
8	8	8	0	8	8	0	0,55	8	4	0,5
8	8	8	0	8	0	0	0,4	8	2	0,25
6			8	8	8	8	1	0	8	1

P. 10	P. 8 Y 10	P. 11	P. 12	P. 13	P. 11, 12 Y 13	P. 14	P. 14
Relación con sus pares	VAR. INDEP. PREJUICIOS	Estado de Animo	Reaccion Situacion Negativa	Inteligencia Emocional	VAR. INDEP. INTELIG. EMOCIONAL	Aportar Ideas	VAR. INDEP. APOYO A LA INNOV.
6	0,875	4	6	2	0,5	6	0,75
6	0,875	0	6	8	0,58333333	6	0,75
6	0,875	8	4	8	0,83333333	6	0,75
8	1	0	4	8	0,5	8	1
8	1	4	4	2	0,41666667	6	0,75
8	1	4	8	6	0,75	8	1
8	1	8	8		0,66666667	6	0,75
8	1	8	8	6	0,91666667	8	1
0	0,5	0	8	8	0,66666667	6	0,75
8	1	0	4	6	0,41666667	8	1
0	0,5	0	2	0	0,08333333	0	0
8	1	4	6	2	0,5	6	0,75
6	0,875	4	6	6	0,66666667	6	0,75
8	1	8	4	6	0,75	6	0,75
8	0,5	8	4	8	0,83333333	8	1
8	1	4	6	8	0,75	6	0,75
0	0,5	0	4	6	0,41666667	6	0,75
6	0,875	8	6	6	0,83333333	6	0,75
8	1	4	6	6	0,66666667		0
6	0,875	4	4	6	0,58333333	6	0,75
6	0,875	4	8	6	0,75	8	1
8	1	8	8	6	0,91666667	6	0,75
6	0,875	4	4	2	0,41666667	6	0,75
8	0,5	4	4	6	0,58333333		0

P. 15	P. 6 Y 15	P. 16	P. 17	P. 16 Y P. 17	P. 18 Comunicación			P. 19	P. 18 Y 19
Objetivos Individuales y Personales	VAR. INDEP. OBJETIVOS INDIVIDUAL ES Y CORPORATIVOS	Necesidad de Supervisiones	Errores Involuntarios	VARIABLES INDEP. REGLAS FLEXIBLES E INFLEX.	Informes Escritos	Pizarras Informativas	Foros o Chats	Reuniones Claras, Interesantes y Dinámicas	VAR. INDEP. COMUNICACIÓN
6	0,9375	2	4	0,375	8	8	8	6	0,9375
8	0,9375	8	4	0,75	8	0	8	8	0,75
4	0,875	4	6	0,625	8	0	8	6	0,6875
4	0,875	8	6	0,875	8	8	8	8	1
4	0,875	4	6	0,625	0	8	8	8	0,75
4	0,8125	4	4	0,5	0	8	8	8	0,75
8	0,9375	8	6	0,875	8	8	8	8	1
6	0,9375	8	8	1	8	8	8	6	0,9375
4	0,375	4	2	0,375	8	8	8	6	0,9375
6	0,9375	4	6	0,625	8	8	8	8	1
6	0,9375	8	6	0,875	8	8	8	8	1
6	0,8125	5	4	0,5625	0	8	8	6	0,6875
6	0,75	8	4	0,75	8	8	8	6	0,9375
8	1	0	6	0,375	8	0	8	8	0,75
6	0,6875	5	6	0,6875					0
4	0,8125	4	4	0,5	8	8	8	6	0,9375
8	0,9375	8	4	0,75	0	8	8	8	0,75
8	1	8	4	0,75	8	0	8	8	0,75
6	0,9375	4	6	0,625	8	8	8	8	1
6	0,875	4	6	0,625	0	8	8	4	0,625
4	0,75	4	6	0,625	8	8	8	8	1
6	0,9375	8	4	0,75	8	8	8	8	1
8	1	5	8	0,8125	8	8	8	8	1
8	0,4375	4	6	0,625	0	8	8	8	0,75

P. 20	P. 20	P. 21	P. 22	P. 23	P. 24	P. 21,22,23,24
Sentido de Pertenencia	VAR. DEPENDIENTE. SENTIDO DE PERTENENCIA	Oportunidades de Crecimiento y Aprendizaje	Reconocimiento	Materiales y Recursos	Ambiente Laboral	VAR. DEPENDIENTE. SATISFACCION LABORAL
8	1	8	8	8	8	1
8	1	6	4	8	8	0,8125
6	0,75	6	6	8	8	0,875
8	1	8	8	8	8	1
8	1	6	6	8	8	0,875
8	1	8	8	8	8	1
8	1	8	8	8	8	1
6	0,75	6	4	8	8	0,8125
6	0,75	8	8	4	8	0,875
8	1	8	8	8	8	1
8	1		8	8	6	0,6875
8	1	8	8	4	6	0,8125
8	1	8	8	8	6	0,9375
8	1	8	6	4	8	0,8125
8	1	8	8	8	8	1
8	1	6	6	8	8	0,875
6	0,75	8	6	8	8	0,9375
8	1	8	6	8	6	0,875
8	1	8	6	8	8	0,9375
6	0,75	2	4	4	6	0,5
8	1	8	8	8	8	1
8	1	8	4	4	6	0,6875
8	1	8	8	8	8	1
8	1	6	4	4	8	0,6875

Cuadro de datos estadísticos

Análisis descriptivo

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Rotación	24	.00	1.00	.3229	.27066
Sentido de pertenencia	24	.75	1.00	.9479	.10371
Satisfacción laboral	24	.50	1.00	.8750	.13162
Edad	24	26.00	51.00	36.7917	6.98433
Antigüedad en el puesto	24	.00	18.00	5.0417	4.72256
Solidaridad y compañerismo	24	.50	1.00	.8854	.15602
Integración e unión	24	.40	1.00	.6542	.18233
Pluralidad de los puntos de vista	24	.25	1.00	.5625	.19850
Ausencia de prejuicios	24	.50	1.00	.8542	.19388
Inteligencia emocional	24	.08	.92	.6250	.19659
Apoyo a la innovación	24	.00	1.00	.7188	.29775
Objetivos individuales	24	.38	1.00	.8490	.15952
Reglas flexibles	24	.38	1.00	.6641	.16568
Comunicación	24	.00	1.00	.8307	.21922

Correlaciones – Valor p

	Rotación	Sentido de pertenencia	Satisfacción laboral	Edad	Antigüedad	Solidaridad	integración	Pluralidad	Ausencia de prejuicios	Intel emocional	Apoyo a la innovación	Objetivos	Reglas flexibles	Comunicación
Rotación	1	.141	.019	.704(**)	.992(**)	-.115	-.150	.266	.341	.128	-.173	.188	.449(*)	.274
		.511	.930	.000	.000	.592	.485	.210	.103	.552	.419	.380	.028	.195
Pertenencia	.141	1	.299	-.091	.138	-.217	.098	.165	.282	-.155	-.143	.161	-.035	.103
	.511		.156	.674	.521	.309	.648	.441	.183	.468	.505	.453	.873	.631
	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
Satisfacción	.019	.299	1	.130	.048	-.149	-.108	.234	.160	.044	.416(*)	.081	-.039	.088
	.930	.156		.545	.823	.498	.617	.271	.456	.839	.043	.707	.857	.682
	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
Edad	.704(**)	-.091	.130	1	.676(**)	.167	-.389	.167	.398	.234	.185	.273	.392	.148
	.000	.674	.545		.000	.465	.061	.487	.054	.272	.387	.197	.068	.490
	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
Antigüedad	.992(**)	.138	.048	.676(**)	1	-.156	-.114	.310	.345	.142	-.154	.171	.428(*)	.251
	.000	.521	.823	.000		.468	.596	.140	.098	.507	.474	.424	.037	.236
	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
Solidaridad	-.115	-.217	-.149	.167	-.156	1	-.068	-.197	-.240	-.089	-.197	-.071	-.043	-.244
	.592	.309	.488	.465	.468		.751	.355	.260	.681	.355	.743	.843	.250
	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
Integración	-.150	.098	-.108	-.389	-.114	-.068	1	.203	-.266	-.238	-.378	-.258	-.244	.018
	.485	.648	.617	.061	.596	.751		.342	.208	.264	.069	.224	.251	.932
	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
Pluralidad	.266	.165	.234	.167	.310	-.197	.203	1	-.247	.139	-.149	-.375	.274	-.230
	.210	.441	.271	.437	.140	.355	.342		.244	.516	.486	.071	.196	.279
	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
Ausencia de prejuicios	.341	.282	.160	.398	.345	-.240	-.266	-.247	1	.285	.365	.553(*)	.005	.361
	.103	.183	.456	.054	.098	.260	.208	.244		.177	.080	.005	.980	.083
	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
Inteligencia emocional	.128	-.155	.044	.234	.142	-.089	-.238	.139	.285	1	.379	-.116	-.094	-.234
	.552	.468	.839	.272	.507	.681	.264	.516	.177		.068	.591	.663	.271
	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
Apoyo a la innovación	-.173	-.143	.416(*)	.185	-.154	-.197	-.378	-.149	.365	.379	1	.139	-.015	-.178
	.419	.505	.043	.387	.474	.355	.069	.486	.080	.068		.516	.943	.405
	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
Objetivos	.188	.161	.081	.273	.171	-.071	-.258	-.375	.553(*)	-.116	.139	1	.349	.208
	.380	.453	.707	.197	.424	.743	.224	.071	.005	.591	.516		.095	.328
	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
Reglas flexibles	.449(*)	-.035	-.039	.392	.428(*)	-.043	-.244	.274	.005	-.094	-.015	.349	1	.148
	.028	.873	.857	.058	.037	.843	.251	.196	.980	.663	.943	.095		.490
	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
Comunicación	.274	.103	.088	.148	.251	-.244	.018	-.230	.361	-.234	-.178	.208	.148	1
	.195	.631	.682	.490	.236	.250	.932	.279	.083	.271	.405	.328	.490	
	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

Regresión múltiple variable dependiente rotación

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	.861(a)	.742	.544	.18285

a Variables predictoras: (Constante), comunic, integracion, solidaridad, reglas_flex, i_emocional, objetivos, apoyo_innovacion, Edad, pluralidad, s_prejuicios

Coefficientes(a)

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.			
1	(Constante)	-.161	.635		-.254	.804
	Edad	.028	.008	.717	3.496	.004
	solidaridad	-.510	.319	-.294	-1.601	.133
	integracion	.085	.261	.057	.327	.749
	pluralidad	-.158	.302	-.116	-.523	.610
	s_prejuicios	.419	.342	.300	1.225	.242
	i_emocional	.038	.246	.028	.157	.878
	apoyo_innovacion	-.419	.168	-.461	-2.499	.027
	objetivos	-.399	.396	-.235	-1.009	.331
	reglas_flex	.478	.330	.293	1.449	.171
	comunic	-.136	.248	-.110	-.547	.594

a Variable dependiente: Rotacion

Regresionmultiple variable dependiente pertenecia

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	.595(a)	.354	-.142	.11084

a Variables predictoras: (Constante), comunic, integracion, solidaridad, reglas_flex, i_emocional, objetivos, apoyo_innovacion, Edad, pluralidad, s_prejuicios

Coeficientes(a)

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	.931	.385		2.420	.031
	Edad	-.005	.005	-.305	-.940	.364
	solidaridad	-.018	.193	-.027	-.095	.926
	integracion	-.054	.158	-.095	-.342	.738
	pluralidad	.228	.183	.437	1.248	.234
	s_prejuicios	.330	.207	.616	1.589	.136
	i_emocional	-.151	.149	-.286	-1.014	.329
	apoyo_innovacion	-.073	.102	-.209	-.716	.487
	objetivos	.061	.240	.094	.255	.803
	reglas_flex	-.070	.200	-.113	-.352	.731
	comunic	-.040	.150	-.086	-.270	.792

a Variable dependiente: pertenencia

Regresión múltiple dependiente satisfacción

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	.714(a)	.510	.134	.12251

a Variables predictoras: (Constante), comunic, integracion, solidaridad, reglas_flex, i_emocional, objetivos, apoyo_innovacion, Edad, pluralidad, s_prejuicios

Coeficientes(a)

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	.168	.425		.395	.699
	Edad	-.002	.005	-.118	-.418	.683
	solidaridad	.195	.213	.231	.913	.378
	integracion	-.096	.175	-.133	-.551	.591
	pluralidad	.546	.202	.823	2.698	.018
	s_prejuicios	-.167	.229	-.246	-.727	.480
	i_emocional	-.082	.165	-.122	-.497	.628
	apoyo_innovacion	.313	.112	.707	2.779	.016
	objetivos	.404	.265	.490	1.526	.151
	reglas_flex	-.386	.221	-.486	-1.746	.104
	comunic	.306	.166	.510	1.845	.088

a Variable dependiente: satisfaccion

ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO.

a) General:

CUMMINGS y WORLEY, Desarrollo organizacional y cambio, 8° Edición, (México, 2007).

DUBRIN, Andrew J., Fundamentos de comportamiento organizacional, 2° Edición, (México, 2003).

FERNÁNDEZ ROMERO, Andrés, Creatividad e innovación en empresas y organizaciones: técnicas para la resolución de problemas, 1° Edición, (España, 2005).

PALOMO VADILLO, María Teresa, Liderazgo y motivación de equipos de trabajo, 6° Edición, (Madrid, 2010).

ROBBINS, Stephens y COULTER, Mary, Administración, 8° Edición, (México, 2005).

b) Especiales:

ANDEREGG, Ezequiel y AGUILAR, María José., El trabajo en equipo, 1° Edición, (México, 2001)

CHIAVENATO, Idalberto, Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones., Ediciones Thomson, 1° Edición, (México, 2004).

DAVIS, Keith y NEWSTROM, John W., El comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional, 2° Edición, (México, 1988).

FAINSTEIN, Héctor N., La gestión de equipos eficaces, Ediciones Macchi, 1° Edición, (Argentina, 1997)

FERNÁNDEZ LOSA, Nicolás, Dirección de equipos de trabajo en las organizaciones, 1° Edición, (Madrid, 1999).

HAYES, Nicky, Dirección de equipos de trabajo, 1° Edición, (España, 2002).

KATZENBACH, Jon R., El trabajo en equipo, Ediciones GranicaS.A, 9° Edición, (España, 2000).

LENCIONI, Patrick, Las cinco disfunciones de un equipo, 1° Edición, (Barcelona, 2003).

BORRELL, Francesc, Como trabajar en equipo y crear relaciones de calidad con jefes y compañeros, Grupo Planeta 1° edición, (Barcelona, 2007).

KINICKI, Ángelo, Comportamiento Organizacional, Editorial Mc Graw Hill, 1° Edición, (España, 2003).

PUBLICACIONES VÉRTICE, Coordinación de equipos de trabajo, 1° Edición, (España, 2008).

ROBBINS, Stephens, Comportamiento organizacional, 10° Edición, (México, 2004).

ROBLES VALDES, Gloria, ALCERRECA JOAQUIN, Carlos, Administración: un enfoque interdisciplinario, 1° Edición, (México, 2000).

ZASTROW, Charles, Trabajo social con grupos, Editorial Paraninfo, 1° Edición, (Madrid, 2008)

c) Otras publicaciones:

APUNTES CLAVE SOBRE TRABAJO EN EQUIPO Y TOMA DE DECISIONES", en Internet: www.uventas.com omartinez@uventas.com, (12/02/2003).

Competencias gerenciales: un estudio exploratorio, en Internet: <http://www.gestiopolis.com/canales8/rrhh/estudio-de-las-competencias-gerenciales.htm>, (02/2007).

El trabajo en equipo: en Internet, www.eltrabajoenequipo.com, (12/02/2003).

La comunicación y el trabajo en equipo: en Internet, www.degerencia.com/holpaqui, (23/03/2009).

Las técnicas auxiliares de la metodología del valor, en Internet, <http://tdx.cat/bitstream/handle/10803/6152/19ANNEXI.pdf?sequence=20>, (2002).

La Teoría de las expectativas de Vroom, en Internet: <http://www.blogcapitalhumano.com/2008/07/07/la-teoria-de-las-expectativas-de-vroom>, (07/07/2008)

Liderazgo y equipos de trabajo. Una nueva forma de entender la dinámica organizacional, en Internet: http://www.uvm.cl/csonline/2004_1/pdf/liderazgo.pdf, (09/2004).

Modelos de equipos de Belbin, en Internet: <http://www.slideshare.net/ubenito/modelos-de-equipo-de-belbin>, (10/2007).

Monografía sobre trabajo en equipo, en Internet: www.cjef.gob.mx/Documentos/Rec_hum/plazas/monografias_trabajo_en_equipo_lart.pdf, (2010).

Roles dentro del equipo, en Internet: <http://www.aulafacil.com/Trabequipo/Lecc-8.htm>, (2000).

Trabajo en equipo, en Internet: http://es.wikipedia.org/wiki/Trabajo_en_equipo, (23/05/2010).

VERGERGER, Rudolph F., ¡Comunícate!, Thompson Editores. 9° Edición, (. México, 1999), citado por PAZ QUIÑONEZ, Holmes., La comunicación y el trabajo en equipo: en Internet, www.degerencia.com/holpaqui, (23/03/2009).

ÍNDICE

Prólogo.....	Pág. 1
--------------	-----------

CAPÍTULO I

Introducción al Comportamiento Organizacional

1.-El comportamiento organizacional. Definición.....	3
2.-Características del comportamiento organizacional. Niveles del comportamiento organizacional.....	4
3.-Modelo del comportamiento organizacional de Chiavenato.....	5
4.-Utilidad y meta del comportamiento organizacional.....	9
5.-Principales fuerza que influyen en el Comportamiento Organizacional.....	10

CAPÍTULO II

Las personas y las organizaciones

1.- Introducción.....	12
2.-Las personas y las organizaciones. Características individuales.....	13
3.-Beneficios de la diversidad.....	27
4.-El comportamiento organizacional se torna emocional. Emociones positivas y negativas. Inteligencia emocional. Como manejar la ira.....	30

CAPÍTULO III

Las personas en un grupo dentro de la organización

1.-Naturaleza de los grupos.....	36
2.-Tipos de grupos.....	37
3.-Variables estructurales de un grupo. Factores que aumentan o disminuyen la cohesión del grupo.....	40
4.-Condiciones de la organización para trabajar en grupo. Toma de decisiones en grupo.	44
5.-Concepto de equipo.....	48
6.-Diferencias entre conceptos: grupo versus equipo.....	49
7.-Tipos de equipos.....	51
8.-Factores que obstaculizan la efectividad de grupos y equipos. Un inteligente modelo para formar un equipo cohesionado y eficaz.....	53
9.- Como desarrollar y dirigir equipos eficaces. Características. Un inteligente modelo para formar un equipo cohesionado y eficaz.....	55

CAPÍTULO IV

Conflicto interpersonal

1.- Concepto de conflicto.....	60
2.- Niveles de conflicto. Fuentes de conflicto.....	61
3.- Niveles de gravedad del conflicto.....	62
4.- El proceso del conflicto. Niveles de alcance de los conflictos.....	63
5.- Condiciones previas al conflicto.....	67
6.- Estilos para manejar el conflicto. Técnicas.....	70
7.- Estrategia de resolución de conflictos. Lineamientos de resolución	75

CAPÍTULO V

Modelo adaptado

1.-Modelo adaptado a las características de la investigación.....	77
2.-Variables independientes de primer nivel: características biográficas	79
3.-Variables independientes de segundo nivel.....	83
4.-Variables dependientes de primer nivel.....	92

CAPÍTULO VI

Historia de la Empresa M&A

1.- ¿Qué es M&A? Visión. Misión. Valores. Cultura.....	96
2.- Capital humano.....	98
3.- El sueño del Delfín.....	98
4.- El reconocimiento del desempeño. Reconocida en todo el país.....	99
5.- Composición de la empresa en la actualidad.....	100

CAPÍTULO VII

Análisis empírico del modelo adaptado de las variables que influyen en situaciones de conflicto dentro de un equipo en una empresa de venta de equipamientos comerciales.

1.-Objetivo.....	106
2.-Métodos de Investigación.....	108
3.-Resultados de la Investigación. Variables Independientes.....	110
4.-Métodos estadísticos.....	114
5.-Limitaciones de la Investigación.....	119
6.- Conclusión.....	120

Apéndice.....	122
Índice Bibliográfico.....	142
Índice.....	146