

REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACION SUPERIOR
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
"ROMULO GALLEGOS"
CONVENIO IUTecp
CARRERA: ADMINISTRACION COMERCIAL
SECCION 2

Procesos Administrativos

Equipos de Trabajo de Alto Desempeño

Y Conflictos Organizacionales

Equipo No. 10

Profesora: Yelitze Quintero

Autores:

Contreras Mariela	C.I. 5.892.702.
Garrido Ángela	C.I. 6.247.297.
Gudiño Ubaldo	C.I. 12.472.208.
Ramirez Yulimar	C.I. 11.566.709.

Guatire, 01 de Junio del 2013

INDICE

EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO.....	4
Que es un Equipo de Trabajo de Alto Desempeño	
Valores y creencias subyacentes	
 CONFORMACION DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO	5
Diferencias entre un Grupo de Trabajo y un Equipo de Trabajo de Alto Desempeño. ¿Cómo se sabe que no se está aportando y que se está haciendo un uso improductivo del tiempo? ¿Por qué es esto tan importante para los equipos de trabajo de alto desempeño?	
 COOPERACION ORGANIZACIONAL MEDIANTE EL MANEJO DE CONFLICTOS.....	9
Conflictos y negociaciones dentro de un campo organizado	
Conflicto Metas, Conflicto Cognoscitivo, Conflicto Procedimientos, Conflicto Efectivo, Punto de vista positivo, Punto de vista negativo	
 NEGOCIACIONES.....	10
Tipos básicos de negociaciones, Negociación Distributiva, Negociación Integradores, Estructuración de Actitudes, Negociaciones Intra-organizacionales:	
 PEFIL DEL NEGOCIADOR.....	11
La Empatía, La Ética, La Sinergia en la Negociación, Le gusta Negociar, Entusiasta, Gran Comunicador, Psicólogo, Sociable, Respetuoso, Honesto, Profesional, Firme o Solido, Autoconfianza, Ágil, Acepta el riesgo, Paciente, Creativo.	
 CONFLICTOS ORGANIZACIONAL.....	13
Qué es un conflicto organizacional, Definición, Importancia, El conflicto estimula el análisis crítico, El conflicto motiva, El conflicto es un precursor de cambio.	
 CONCLUSIONES.....	19
 BIBLIOGRAFIA.....	20

INTRODUCCION

Reunir a un grupo de personas que desempeñen funciones relacionadas y tengan un objetivo en común, no crea por sí mismo un equipo de trabajo eficaz. Éste involucra reglas y maneras de operar que potencializan sus logros; sin embargo, estas reglas no son automáticas y se requiere una intención clara para alcanzar el nivel de efectividad requeridos.

Ninguna estrategia o política empresarial que dicte o imponga un jefe puede enseñarle a la gente a ser un equipo de altamente efectivo, al menos 3no con éxito.

El punto de partida para crear un equipo de trabajo sobresaliente es que los propios miembros del grupo elijan comprometidamente serlo.

Que decidan operar desde un contexto de 100% responsabilidad donde cada integrante del equipo asume total responsabilidad por los resultados del negocio y por su impacto en las demás personas. Dispuestos a crear relaciones comprometidas la relación es la base de todo logro y la relación comprometida es la base del alto desempeño. Un equipo eficaz tiene un compromiso hacia el éxito, se pueden integrar las prácticas del alto desempeño como una forma de vida algunas de estas prácticas incluyen la responsabilidad por los resultados grupales.

Muchos de los problemas que tenemos como individuos y que se viven constantemente en los grupos dentro de las organizaciones tienen que ver con diferencias de opiniones. Un equipo de alto desempeño sabe que sus opiniones no representan la verdad.

Esta investigación pretende mostrar la buena calidad que se alcanza con un Equipo de Alto Desempeño y las ventajas de funcionamiento.

EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO

Se tiene un equipo de trabajo, simplemente porque se le llame así al grupo de personas con las que se está todo el día en la oficina. Se requiere algo más permanente y sólido que un nombre conveniente.

Que es un Equipo de Trabajo de Alto Desempeño

Un Equipo de Trabajo de Alto Desempeño es un número pequeño de personas, que comparten conocimientos, habilidades y experiencias complementarias y que, comprometidos con un propósito común, se establecen metas realistas, retadoras y una manera eficiente de alcanzarlas también compartidas, asegurando resultados oportunos, previsibles y de calidad, por los cuales los miembros se hacen mutuamente responsables.

La gente que trabaja en equipos de alto desempeño, produce resultados específicos y concretos, a través de la contribución colectiva de sus miembros. Esta singular forma de trabajar produciendo resultados de manera interdependiente, es lo que hace posible que el desempeño del equipo, sea cualitativamente superior a la suma de los aportes y tareas individuales que realizan sus miembros.

Valores y creencias subyacentes.

Trabajar en equipos de alto desempeño, requiere practicar de forma recurrente un conjunto de creencias que se evidencian en la conducta diaria, tales como disposición a escuchar y a responder de manera constructiva a los puntos de vista de otros colegas, darle a los miembros el beneficio de la duda , proveer apoyo mutuo oportuno, reconocer los intereses de los miembros y sus logros, compartir conocimientos, soluciones y resultados probados, hablar claro sin agendas ocultas enfocado en el problema y no en las personas, demostrar autocontrol en momentos de presión y realizar

acciones de manera auto dirigida sin necesidad de supervisión, o de que sean ordenadas.

CONFORMACION DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO

Obviamente, en un Equipo de Trabajo de Alto Desempeño se requiere gente muy segura de sí misma, dispuesta a aceptar la responsabilidad por las acciones que realiza y por los resultados que produce, que sabe pedir ayuda sin complejos cuando la necesita y que, además, se involucra en tareas para fortalecer el equipo, aunque no sean de su responsabilidad.

Un equipo eficaz de trabajo está normalmente integrado por un número de personas que oscila entre un mínimo de 2, un máximo de 25, con una moda de 10. Difícilmente, se encontrará un equipo eficaz de trabajo mayor a 25 personas. Las veces que esto ocurre, se subdivide en equipos más pequeños, dado que es indispensable el contacto diario, cara a cara, en reuniones de evaluación y clarificación del progreso en el logro de los resultados.

Diferencias entre un Grupo de Trabajo y un Equipo de Trabajo de Alto Desempeño.

Existen aproximadamente siete características comparativas que nos ayudan a distinguir entre uno y otro(Katzenbach, Jon, The Discipline of Teams, HBR, March-April, 1993). La primera es liderazgo. Un Grupo de Trabajo tiene normalmente un liderazgo fuerte, focalizado en un claro sentido de visión del líder, que es el centro motriz de la acción. El Equipo de Trabajo de Alto Desempeño tiene un liderazgo distributivo, en el cual el rol de líder es compartido por cada miembro para fortalecer la interdependencia y la toma de decisiones.

En los Grupos de Trabajo, el énfasis está en la responsabilidad individual, independientemente de cómo afecta esto lo que los otros tienen

que lograr en su trabajo. En oposición, los Equipos de trabajo de alto desempeño enfatizan tanto la responsabilidad individual en el logro de las actividades asignadas, como la responsabilidad mutua de cada miembro, pues se trata de la complementariedad colectiva esencial a un buen Equipo de Trabajo de alto desempeño. Si el uno no cumple con su asignación y el otro tampoco, pues la meta compartida se pierde.

Siempre está presente el propósito. En los Grupos de Trabajo, el propósito es usualmente el mismo establecido en la misión de la empresa, organizacionalmente genérico para todos los grupos. Los Equipos de Trabajo de alto desempeño tienen normalmente propósitos específicos, diseñados y trabajados por ellos mismos, que guían sus acciones y uso de recursos para asegurar el logro de los objetivos de la organización.

Otra característica está relacionada con los productos del trabajo. En los Grupos de Trabajo los productos del trabajo son individuales, mientras que en los Equipos de Trabajo de Alto Desempeño existe la figura de productos colectivos del trabajo.

Los Grupos de Trabajo pueden ser eficientes en la dirección y desarrollo de sus reuniones de trabajo, las cuales pueden ser también organizadas. Mientras que los equipos de trabajo de alto desempeño son supremamente eficientes y permiten y estimulan la discusión abierta de los miembros, a fin de asegurar la activa generación de aportes y la solución de problemas en el seno del equipo.

Es importante recordar que se trata de conocimientos, experiencias y habilidades complementarias, que es necesario convertirlos en una inversión, de manera que se produzca un resultado cualitativamente superior al aporte específico de las partes.

En los Grupos de Trabajo la influencia individual y el poder de sus miembros para impactar los resultados del trabajo sean éstos financieros, de producción, de mercadeo o de personal, dirigen notablemente los intereses

y las acciones de cada uno, pues acumular poder suele ser importante para los miembros del grupo. En los Equipos de Trabajo de Alto Desempeño no se presenta este fenómeno como resultado de la rotación del liderazgo y de la complementariedad y apoyo mutuos, que caracterizan el logro de la meta común. Así nadie puede concentrar poder. Lo que le da poder y credibilidad al equipo, es su cohesión y eficacia interna alrededor del logro de la meta, para hacerle frente a los retos potencialmente divisionistas del entorno organizacional.

En los Grupos de Trabajo se discute, se decide y se delega, o alguien hace el trabajo, si es que finalmente se hace lo que se había acordado. En los Equipos de Trabajo de Alto Desempeño se generan intercambios de ideas, se decide, pero no se delega, cada miembro hace el trabajo de manera independiente. Cada quién responde ante el equipo por la realización de su actividad. De esta forma, se asegura interdependencia y logro del propósito común.

Los equipos de trabajo de alto desempeño tienen una característica distintiva muy notoria, que es la realización de reuniones muy productivas de trabajo, bajo un esquema de funcionamiento bien específico. Las reuniones son mucho más productivas, en la medida en que cada persona agrega más valor a la solución del problema, o a la elaboración de una propuesta. La manera de agregar valor, es a través de la incorporación de aportes individuales y no de simples intervenciones.

Los equipos de trabajo de alto desempeño, clarifican al inicio de sus reuniones y controlan durante el desarrollo de las mismas, las acciones individuales que maximizan el uso productivo del tiempo y que eliminan su desperdicio.

Aportes en un Equipo de Trabajo de Alto Desempeño

- Clarificar y proponer métodos o herramientas específicas para organizar y realizar la tarea.

- Proponer ideas y actividades nuevas, mejores cursos de acción o cursos de acción pertinentes, no propuestos con anterioridad.
- Identificar relaciones, contactos internos o externos, personas o instituciones, a quienes se podría ganar como aliados estratégicos para desarrollar o implantar el plan y lograr las metas.
- Ampliar las ideas aportadas por otros, con ejemplos precisos.
- Asumir el liderazgo para conducir al equipo en momentos de tensión, stress o pérdida de foco y tiempo.
- Evidenciar capacidad de trabajo y de ejecución, involucrándose voluntariamente en el hacer.
- Formular preguntas para que se clarifique la información, para evidenciar lo que no está claro, o para identificar la información que falta.

¿Cómo se sabe que no se está aportando y que se está haciendo un uso improductivo del tiempo?

1. Cada vez que se esté desinformado o perdido e igual se interviene para “aportar”;
2. Cuando se discute y se está permanentemente en desacuerdo;
3. Cuando se repite lo que otro dijo;
4. Cuando se interviene para decir algo que no viene al caso;
5. Cuando se hacen “preguntas” que enredan, o una pregunta se convierte en una intervención muy larga;
6. Cuando la persona se molesta porque “no se le hace caso” a su sugerencia;
7. Cuando la persona se pliega al desorden de la reunión.
8. Cuando se realizan conversaciones en paralelo. Cada vez que se maximicen estas acciones, se matan los aportes y el tiempo se pierde.

¿Por qué es esto tan importante para los equipos de trabajo de alto desempeño?

La creatividad, la originalidad y la adaptación de lo conocido a nuevas situaciones, al “inventarse una” en medio de la crisis. Todo ello es lo que agrega valor al propósito común. El producto de estos aportes, es un resultado enriquecido por el pensamiento creativo colectivo de la diversidad de los miembros del equipo. Esta inteligencia, es cualitativamente superior a la suma de las partes, o de los aportes individuales hechos por cada miembro. Trabajar en equipos de alto desempeño es más económico y eficaz, y esta probado por la experiencia conocida como la herramienta más poderosa de nuestro tiempo para invertir el capital humano.

**COOPERACION ORGANIZACIONAL MEDIANTE EL MANEJO DE LOS
CONFLICTOS Y NEGOCIACION**

La cooperación organizacional es la comunicación organizacional como el envío y recibo de información dentro de una organización compleja. Su percepción del campo incluye la comunicación interna, las relaciones humanas, las relaciones entre administración y los trabajadores, las comunicaciones ascendentes, descendentes y horizontal, las habilidades de comunicación y evaluación de los programas de comunicación.

Conflictos y negociaciones dentro de un campo organizado

Existen diferentes formas de conflictos:

Conflicto Metas: cuando existe inconsistencia en los planteamientos de metas.

Conflicto Cognoscitivo: es cuando no se tiene la capacidad para emprender o realizar la responsabilidad que se le asigna a la persona o personas.

Conflicto Procedimientos: cuando las personas difieren, retardan o suspenden la forma de solucionar algún asunto o problema.

Conflicto Efectivo: cuando hay incompatibilidad en los sentimientos y emociones de la persona o grupos de personas.

El conflicto puede tener 2 puntos de vista, un conflicto no necesariamente puede dañar a una organización, por el contrario puede ser útil para la organización.

1.- Punto de vista positivo. El hecho de solucionar un conflicto puede generar innovaciones y cambios en la forma de trabajo.

2.- Punto de vista negativo. El conflicto puede dañar a los empleados psicológicamente ocasionando estrés, hasta puede dañar el desempeño de la persona y organización.

NEGOCIACIONES

Se puede definir como el proceso mediante el cual dos o más personas buscan llegar a un acuerdo respecto a un asunto determinado.

Tipos básicos de negociaciones. Existen cuatro tipos de negociaciones:

- **Negociación Distributiva:** La situación de ganar- perder, es decir uno gana lo que el otro pierde.
- **Negociación Integradores:** Resultados que benefician a ambas partes.

- **Estructuración de Actitudes:** Es el proceso por el cual las partes establecen actitudes y relaciones deseadas, a fin de llegar a un entendimiento.
- **Negociaciones Intra-Organizacionales:** En este caso cada grupo de negociadores de cada grupo, primero busca la aceptación para el acuerdo y la solución antes de negociar con los del otro grupo.

PEFIL DEL NEGOCIADOR:

La Empatía: Una cualidad fundamental de un buen negociador en su facilidad para entablar relaciones personales, su habilidad para romper el hielo, para crear una atmosfera de confianza. Tiene una conversación interesante, animada, variada, y oportuna.

La Ética: Es una persona capacitada, con gran formación, prepara con esmero cualquier nueva negociación, no deja nada al azar. Negocia de buena fe, no busca engañar a la otra parte, cumple lo acordado.

La Sinergia en la Negociación: Es una fuerza conjunta entre 2 o mas causas para obtener mayor resultado maximizando las cualidades de cada uno de los elemento.

Le gusta Negociar: la negociación no lo asusta, todo lo contrario, la contempla como un desafío, se siente cómodo. Tampoco le asusta las negociaciones complicadas, puede incluso motivarle más.

Entusiasta: aborda la negociación con ganas, con ilusión. Aplica todo su entusiasmo y energía en tratar de alcanzar un buen acuerdo.

Gran comunicador: sabe presentar con claridad su oferta, consigue captar interés en la otra parte.

Psicólogo: capta los rasgos principales de la personalidad del receptor, así como sus intenciones (si es honesto, riguroso, cumplidor, si es de fiar, si tiene intenciones reales de cerrar un acuerdo).

Sociable: una cualidad fundamental de un buen negociador es su facilidad para entablar relaciones personales, su habilidad para romper el hielo, para crear una atmosfera de confianza. Tiene una conversación interesante, animada, variada, oportuna.

Respetuoso: muestra respeto hacia su receptor, comprende su posición y considera lógico que luche por sus intereses. Su meta es llegar a un acuerdo justo, beneficioso para todos.

Honesto: negocia de buena fe, no busca engañar a la otra parte, cumple lo acordado.

Profesional: es una persona capacitada, con gran formación, prepara con esmero cualquier nueva negociación, no deja nada al azar.

Firme o Solido: tiene las ideas muy claras.

Autoconfianza: el buen negociador se siente seguro de su posición, no se deja impresionar por la otra parte, no se siente intimidado por el estilo agresivo del oponente. Sabe mantener la calma en situación de tensión.

Ágil: capta inmediatamente los puntos de acuerdos y de desacuerdo. Reacciona con rapidez, encuentra soluciones, toma decisiones sobre la marcha.

Acepta el riesgo: sabe tomar decisiones con el posible riesgo que conllevan, pero sin ser imprudente.

Paciente: sabe esperar, las operaciones llevan un ritmo que conviene respetar.

Creativo: encuentra la manera de superar los obstáculos, “inventa” soluciones novedosas, detecta nuevas áreas de colaboración.

CONFLICTOS ORGANIZACIONALES, TIPOS Y CAUSAS

Brown y Moberg (Organization theory and Management) señalan tres tipos:

A). Conflictos de papel. No es más que desacuerdos entre dos o más personas acerca de los requisitos del papel de una de ellas. Recuerde que un papel es un conjunto de actividades asociadas con algunas partes o posición en un grupo o en la sociedad. De aquí, que los miembros de la organización tiene al menos dos tipos de papeles, aquellos que se relacionan con el trabajo (superior, subordinados, etc.) y los que se refieren a sus vidas privadas (esposo, madre, padre, secretario de un club, etc.)

Los conflictos de papel aparecen cuando un individuo experimenta desacuerdo sobre lo que se espera que haga. Consideran que los conflictos de papel se presentan en cuatro formas básicas: conflictos de papeles entre emisores; entre emisor y receptor, entre papeles y el del papel personal.

B.) Conflicto interpersonal. Cuando surge entre dos o más individuos independientemente de las presiones del papel y las formas más comunes son:

1.- Conflictos por recursos escasos, estos son aquellos sobre los presupuestos y las instalaciones. Son difíciles de manejar cuando la escasez es absoluta y cuando no pueden compartirse los recursos.

2.- Por objetivos, que surgen cuando hay desacuerdo sobre las metas, objetivos o valores.

3.- Por los medios, que son más intensos cuando hay poco conocimiento u opinión experta asequible que ayude a identificar los medios apropiados.

4.- Por los hechos. Dos ingenieros que trabajan en forma independiente pueden salir con diferentes respuestas al mismo problema de diseño del producto. Muchos conflictos por los hechos pueden resolverse mediante una mejor comunicación y una corriente de información más eficaz.

C.) Conflictos entre unidades. Ocurre entre los grupos de una organización, como los departamentos, secciones o equipos de trabajo. Las áreas específicas de desacuerdo entre estos grupos pueden ser las mismas que se dan en el conflicto interpersonal, pero las causas por lo general son diferentes. El conflicto puede dividir a los grupos.

Definicion

El conflicto organizacional generalmente tiene mala reputación por causar discordia y desconfianza entre los empleados, dificultando así la productividad. Sin embargo, no siempre es negativo. El conflicto puede abrir una puerta a la resolución de problemas de colaboración y crecimiento, si se lo utiliza adecuadamente.

Wilmot y Hocker (1985) indican, que "el conflicto es una lucha expresa entre al menos dos partes interdependiente que perciben que sus objetivos son incompatibles, sus compensaciones son reducidas y la otra parte le impide alcanzar sus objetivos".

También se puede definir como un desacuerdo entre dos o más personas o grupos de trabajo, que es el resultado de una incompatibilidad de objetivos, recursos, expectativas, percepciones o valores.

Se deduce de las definiciones señaladas, que existen elementos comunes en ellos, objetivos, lucha expresa, frustración, percepción e interdependencia, interferencia y diferencias.

Lo cierto, que la visión moderna del conflicto reconoce que tiene un mayor alcance y que en algunos casos, este puede ser de utilidad, y funcional. No obstante, no se niega que el conflicto puede ser dañino, sino que las consecuencias del conflicto dependen de su gravedad y de la naturaleza de la situación. Es así, que ninguna organización puede tolerar por mucho tiempo el conflicto interno intensivamente y no nos extraña que algunas empresas no funcionen bien incluso con pequeños conflictos.

Según James A. Cram y Richard K. MacWilliams un conflicto organizacional es una diferencia de opiniones entre los miembros internos de una organización, como la gerencia, empleados, directores y miembros de la junta directiva.

Importancia

El conflicto organizacional puede evitar que un proyecto avance si dos partes no pueden ponerse de acuerdo a la hora de proceder. Si el conflicto es identificado y discutido de manera calmada y abierta, puede resultar en el desarrollo de mejores estrategias y soluciones para los problemas comunes.

CONSECUENCIAS NEGATIVAS Y POSITIVAS DEL CONFLICTO

Con respecto a las positivas se tienen:

1. *El conflicto estimula el análisis crítico.* De acuerdo a H.M. Carlisle (*Management: concepts and situaciones; Chicago SRA, 1976*) no hay una

situación más perjudicial para la organización que el no acatar las malas decisiones, el no prestarles atención. Señala Carlisle, que el atacar los planes, políticas y objetivos y el hacer que sus proponentes los defiendan estimula a las partes a examinar los temas con cuidado. En este sentido, el conflicto actúa como un disuasivo de la conformidad.

2. El conflicto motiva. El conflicto puede estimular un ambiente competitivo en donde todas las partes demuestran una voluntad de desarrollar un alto nivel de esfuerzo.

3. El conflicto es un precursor de cambio. El cambio organizacional no es posible sin conflicto. El conflicto proporciona el desequilibrio inicial que estimula una búsqueda de alternativas. Aquellas personas que buscan el cambio en las organizaciones suelen por comenzar a construir coaliciones que representan conflictos con el estado de cosas.

4. El conflicto a veces limpia la atmósfera. Algunos desacuerdos pueden permanecer olvidados en un estado latente y no expresado. Señala L.R.Pondy (Organizational Conflict, concepts and models administrative.)

5. El conflicto dentro de los grupos genera cooperación dentro de los mismos. El conflicto y la competencia entre los grupos hacen que estos sea una más. La cooperación entre los miembros de una unidad de fabricación es rara veces mayor que cuando la unidad se encuentra amenazada por recortes de presupuestos recomendados por un departamento de asesoría.

En lo concerniente a las consecuencias negativas del conflicto se tienen:

1. El conflicto estimula las emociones en vez de la razón. Es decir la corriente de información en la empresa se reduce a medida que las partes en

conflicto acaparen información. Las decisiones se basan en información incompleta y en impresiones erróneas.

2. El conflicto interfiere con el funcionamiento normal de los procesos de organización. Destruye el funcionamiento uniforme de los procesos organizacionales y crea el caos y el desorden. Es ineficiente.

3. La atención se aleja de los objetivos organizacionales a favor de las metas personales.

4. Muchas de las reacciones humanas típicas frente al conflicto limitan el funcionamiento de la organización. Algunas de las típicas respuestas del comportamiento incluyen la frustración, la lucha interna, el ausentismo y la rotación de personal

Las cinco disfunciones de un equipo de trabajo ; Trata sobre la gestión de equipos de trabajo y sus disfunciones más comunes y la manera de evitarlas, según Patrick: un equipo debe de evitar las cinco disfunciones más comunes:

- Confianza.
- Temor al conflicto.
- Falta de compromiso.
- Falta de responsabilidad.
- Falta de atención a los resultados.

Según el autor:

"Construir un equipo cohesionado es difícil, pero no complicado. La sencillez es clave. En teoría es sencillo, pero en la práctica requiere disciplina y

perseverancia para no caer en alguna de las cinco disfunciones que puede impedir a un equipo llegar a altas cotas en la consecución de resultados."

Cinco disfunciones y su solución y el papel que juega el líder.

1. Ausencia de confianza:

La confianza es la seguridad que tienen los miembros del equipo de que las intenciones de sus compañeros son buenas. Dentro del grupo no hace falta ser protector ni cauteloso.

2. Temor al conflicto:

Las grandes relaciones requieren conflictos productivos para crecer. Pero en el trabajo suele ser tabú. Afrontar los conflictos ahorra tiempo. Los acalorados debates se libran sin resentimientos.

3. Falta de compromiso:

El compromiso depende de la claridad y la aceptación. Se escuchan todas las opciones, pero todos apoyan la decisión que haya tomado el grupo.

4. Falta de responsabilidad:

Responsabilidad es la disposición de los miembros a pedir cuenta por los desempeños y conductas.

5. Falta de atención a los resultados:

Tendencia a ocuparse de algo distinto a las metas colectivas. Despistarse de la contribución al equipo.

CONCLUSIONES

Los conflictos siempre están presentes en las Organizaciones y cuando no se llegan a solucionar adecuadamente, interfieren en el clima laboral, generando tensión en el ambiente donde las personas se sienten incomodas lo que las empresas deben fomentar para solucionar estos conflictos es estimular el trabajo en equipo para que laboren en conjunto y se sientan comprometidos e identificados con la organización.

Además, Debemos recordar que las organizaciones combinan el talento y las motivaciones de muchas personas por que desean lograr metas, que los individuos no podrían alcanzar actuando por sí solos. Por tanto, es inevitable que personas con diferentes obligaciones, capacitación y puestos lleguen a conclusiones diferentes y algunas veces opuestas.

La misma diversidad de antecedentes y perspectivas que la organización requiere y estimula produce conflictos. Lo irónico es que la mayoría de las organizaciones desean que sus empleados simulen no estar en conflictos, lo negativo para los empleados es no poder hacerlo.

No es lo mismo un grupo de personas que trabajan juntas que un equipo de alto desempeño. Cuando hay un equipo de alto desempeño se identifica porque se confía en la labor del resto tanto como el de uno mismo, se participa en conflictos comprometiéndose con decisiones conjuntas, centrándose en conseguir logros colectivos.

Bibliografía

- Krieger, Mario (2001). Sociología de las Organizaciones, una introducción al comportamiento organizacional. Buenos Aires, Argentina, Editorial Prentice Hall

- Jones R., Gareth (2008). Teoría organizacional, diseño y cambio en las organizaciones. México, Editorial Prentice Hall

Sitios Web Consultados:

<http://www.analitica.com/va/economia/organizacion/5383512.asp>

<http://www.monografias.com/trabajos14/dinamica-grupos/dinamica-grupos.shtml>