



EFFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL

SANDRA MILENA GUERRERO CUBIDES

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA

BOGOTA 2013



EFFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL

SANDRA MILENA GUERRERO CUBIDES

PRESENTADO A: FANETH SERRANO LEDESMA

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA

BOGOTA 2013

INTRODUCCIÓN

En la medida en que avanza la sociedad, las tendencias organizacionales se ven afectadas competencias cada vez más agresivas, que implica que nuestra gestión administrativa deba ser flexible a los cambios, pero sobre todo nos compromete a tomar decisiones que nos permita ser competitivos y productivos desde la efectividad organizacional.

Por consiguiente en la medida en que avanzan las tecnologías, las tendencias organizacionales deben hacer que nuestra administración avance acorde con las tendencias tecnológicas del mercado, que le permitan estar a la vanguardia de su competencia. Sin embargo encontramos, que el comportamiento humano tanto individual como grupal se ven afectados por la incorrecta administración en la inversión en tecnología, o en la inversión de capital humano, olvidando que es este último, el que primeramente debe ser fortalecido.

Así las cosas con discurso pretendo demostrar que elementos tanto endógenos como exógenos que hacen parte de una organización, deben ser enriquecedores primeramente para el individuo, con el ánimo de fortalecer

sus valores, logrando así para entonces así fortalecer un equipo de trabajo, un crecimiento grupal organizacional y un compromiso con el objeto social de la compañía; pero sobretodo un equipo conocedor de las metas que se deben alcanzar, tanto individuales como colectivas.

Por esto espero, encuentren en mi tesis elementos prácticos aplicables a su organización, partiendo de la evaluación de la idiosincrasia Colombiana.

EFFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL

Hoy en día la cultura organizacional de una empresa es la base predominante de la productividad de la misma, pero tiende a confundirse con los valores o la misión de la misma.

Es por esto que el desarrollo organizacional depende del comportamiento individual al interior de las empresas y este no es el mejor respecto al capital humano. Razón por la cual, las relaciones interpersonales, el liderazgo, una oportuna capacitación, sumado al desarrollo y puesta en práctica de valores individuales y grupales, procuran mejorar el trabajo en equipo al interior de la organización generando así una mayor productividad y evidenciando que el Desarrollo organizacional depende del Comportamiento individual de los integrantes de una compañía.

Cuando se trabajan en equipo, el Comportamiento grupal incide directamente en la toma de una correcta decisión pero más aun en la ejecución de una metodología institucional. Pretendo por esta razón, desarrollar la tesis de que la productividad depende de comunicar una

estrategia y desarrollarla bajo el concepto de potenciar los valores individuales y engranarlos con las fortalezas grupales.

El comportamiento individual y grupal, resaltan los principales recursos que tenemos para mejorar el desarrollo empresarial de una compañía; Fortaleciendo el trabajo en equipo e integrando las funciones y actividades que desarrollan las diferentes dependencias de una organización mejoramos la productividad.

Por esta razón es mi deseo expresar en este escrito la importancia del desarrollo empresarial al interior de una organización. partiendo de la base de incentivar, los valores y fortalezas individuales para complementar el desarrollo grupal.

Así las cosas con mi discurso identificaremos las herramientas que fortalecen el capital humano, primero de manera individual generando un desarrollo grupal, llegando así a un crecimiento organizacional.

Mi tesis pretende demostrar que esto no es posible si no se potencian las relaciones de los factores humanos, tanto individuales como grupales. Básicamente se logra determinando la efectividad del individuo al interior de una organización cuando este aporta su potencial individual al trabajo grupal.

Para entender mi tesis debemos partir de la comprensión de temas esenciales, como el desarrollo organizacional; entendido este como el medio más constante de cambio en las empresas cuyo fin es mejoramiento del entorno empresarial y haciéndolo así más competitivo para que siempre este a la vanguardia de los cambios organizacionales. El Dr. Chiavenato, insiste en que la organización funcionara de manera efectiva cuando un capital humano tiene óptimas condiciones de trabajo

“Se basa en los conceptos y métodos de la ciencia del comportamiento, mira la organización como un sistema total y se compromete a mejorar la eficacia de la empresa largo plazo, mediante intervenciones constructivas en procesos y estructuras empresariales.” (Chiavenato, 2002, p448).

De igual manera las empresas deben ser flexibles a los cambios ya que el ambiente es demasiado dinámico y exige una gran capacidad de adaptación para poder continuar con los actuales procesos de cambio.

Estos procesos de cambio comienzan cuando surgen fuerzas que hacen ver la necesidad de direccionar en alguna o en varias partes de la organización, fuerzas endógenas o exógenas que pretenden mejorar la productividad de la organización. Pero si no se entienden dentro de su contexto social y vivencial al interior de la organización; podría generar

distracciones dentro del equipo de trabajo, concibiendo pérdidas en la dinámica organizacional.

Para entender mejor esta apreciación debemos tener claridad sobre las propiedades actuales de esas fuerzas.

La primera de esas cualidades denominada fuerza exógena, Proviene del ambiente, como nuevas tecnologías cambios en los valores de la sociedad y nuevas oportunidades o limitaciones del ambiente social y antropológico.

Estas fuerzas externas crean necesidad de que la empresa cambie en su interior; pero mal encaminadas o mal usadas generan distracciones y como ya lo hemos explicado no permiten que el individuo desarrolle todo el potencial que podría entregar a la organización. Por ejemplo sabemos que las redes sociales permiten estar en comunicación con la colectividad social y que en un ámbito empresarial nos permite conocer los cambios socioeconómicos de la sociedad; lo que permite a una empresa de carácter comercial dirigir sus productos a un nicho social específico de consumo.

Ahora bien, dichas redes sociales podemos usarlas como una herramienta específica de mercadeo. Pero si esta herramienta para ser

valorada como fuerza exógena, implica que como inversión en tecnología para los integrantes de la organización deba ser costosa y sumado a que los individuos primero con una incorrecta apreciación personal, no dan un uso correcto a sus herramientas. Estaremos enfrentando la pérdida de una valiosa herramienta empresarial y el desarrollo organizacional reflejaría un decrecimiento en la productividad de la compañía.

Como ya lo hemos expuesto, el objetivo es el reconocimiento del factor humano como fundamento indispensable para el logro de los objetivos y el éxito de una organización.

Ahora bien las fuerzas Endógenas se crean con la necesidad de generar un cambio estructural y de comportamiento. Proviene del interior de la organización, como producto de la interacción de sus participantes y de las tensiones provocadas por diferentes objetivos e intereses.

Pongámonos en el mismo contexto de la mercadotecnia, una fuerza endógena entendida como tensión organizacional motivada por las actividades de trabajo, las decisiones administrativas, por las interacciones, los sentimientos, los cambios de división del trabajo, nuevas políticas y comentada fuera de un ambiente laboral constructivo y comunicadas y

manifiestas mediante las redes sociales, generan una falsa y mala comunicación o teléfono roto.

El fenómeno anteriormente descrito, genera dentro de una organización tensión laboral y un profundo malestar al interior de un grupo de trabajo, nuevamente declinando en un improductivo ambiente laboral.

Así las cosas una fuerza exógena bien encaminada potenciara los valores individuales de un sujeto al interior de la organización. Si esto no ocurre y por el contrario la información suministrada es canalizada incorrectamente, no lograremos el engranaje buscado mediante el uso colectivo de la información.

Es básico entender que si todos manejamos la misma información, el mismo enfoque, los mismos objetivos y utilizamos las mismas herramientas. La organización se dirigirá más rápidamente a sus objetivos. De esta forma evidenciaremos como los valores individuales fortalecen efectivamente el cumplimiento del objetivo perseguido.

Surge así una nueva figura dentro del desarrollo de estas fuerzas La interacción individuo organización, ya vimos claramente que toda organización es un sistema social, y con la inclusión de fuerzas endógenas y

exógenas el desarrollo organizacional hace parte de una filosofía en donde el ser humano tiene aptitudes para producir.

El constante cambio social nos enseña que dichas actitudes pueden permanecer inactivas si el ambiente en que vive y trabaja le es limitado y discrepante y más aún si se impide el crecimiento y la expansión de sus potencialidades, los individuos no aportaran a la consecución del fin de la organización. Antropólogos sociales, particularmente Maslow y Herzberg afirman que:

“Si hiciéramos de la organización un ambiente capaz de satisfacer las exigencias de los individuos estos podrían crecer, expandirse y encontrar mayor satisfacción y autorrealización para promover los objetivos de la organización.”

Si bien la anterior afirmación habla de objetivos al interior de la organización, también existen objetivos individuales, los cuales no distan de los objetivos organizacionales. Esto teniendo en cuenta que el crecimiento personal, genera esfuerzos y motivaciones personales que enriquecen los fines de una organización.

Chiavenato (2002) afirma:

El DO (Desarrollo Organizacional) parte de la presuposición de que es plenamente posible el esfuerzo en el sentido de conseguir que las metas de los individuos se integren

con los objetivos de la organización, en un plano en que el significado del trabajo sea realmente estimulante, gráficamente y conlleve a posibilidades de desarrollo personal. (p.451).

Lo anterior nos lleva a entender que el éxito individual del factor humano se convierte en un factor, indispensable para el logro de los objetivos y el éxito de una organización.

Básicamente el desarrollo personal se convierte en un factor necesario para la obtención de resultados importantes en la organización, determinando así gran parte de la motivación.

Un individuo motivado y lleno de ambiciones al interior de una compañía, promovido de una forma que motive a los demás integrantes del equipo. Se convertirá en un agente multiplicador generador de eficiencia y eficacia.

Por otra parte determinar correctamente, la motivación, los valores y las fortalezas del capital humano a nivel individual y grupal, vigorizan la organización.

Si un capital humano tiene óptimas condiciones de trabajo y beneficios la organización debe funcionar de manera efectiva. obteniendo

el equilibrio entre los objetivos del equipo de trabajo y la empresa para lograr el éxito organizacional.

El desarrollo organizacional tiene diferentes puntos de vista que involucra a toda la empresa, planes a largo plazo que busca mejorar los procesos de soluciones de problemas o por el contrario su objetivo se convierte en buscar la renovación de la organización, pero en esencia no importando cual sea el objetivo del DO este, debe motivar a los integrantes individual y colectivamente del equipo de trabajo.

Un plan a largo plazo puede ser tedioso y como los objetivos no son trazables en crecimiento exponenciales verificables tienden a ser desmotivantes para el equipo de trabajo.

La temática descrita nos lleva a buscar aspectos de revitalización, que generen energía, actualización, renovación individual y enriquecimiento empresarial.

Las organizaciones mediante cursos técnicos y de desarrollo humanos, evitan la decadencia y vejez empresarial de esta forma fortalecen y dan vitalidad, a la organización; esto fomenta creatividad e innovación, convirtiendo los equipos de trabajo en, adaptables a cambios constantes y

estableciendo condiciones que impulsan la motivación individual el desarrollo y la realización del fin perseguido.

Ahora sumados a los anteriores elementos, fuerzas adicionales como las endógenas y exógenas anteriormente descritas; Estamos en carrera de una política organizacional sana encaminada al crecimiento y productividad de la compañía y más cerca del objetivo de la misma. Nuestra tarea será, la integración de todos estos elementos junto con la potencialización individualmente a los individuos de nuestro equipo.

De esta forma identificamos varias teorías, y los tratados y libros de liderazgo pero hasta el momento no hemos resuelto la duda de cómo construir un líder. La respuesta que yo he encontrado es que el mayor impedimento para el desarrollo del liderazgo es la concepción que tenemos del mismo.

La percepción natural identifica al líder como, un individuo con características innatas y extraordinarias, un personaje carismático y que a partir de estas particularidades realiza la conducción de un equipo de trabajo y la ejecución de un plan estratégico.

Ahora bien, teniendo en cuenta las características anteriormente descritas, así como la premisa de potencializar a las personas individualmente al interior de nuestro equipo de trabajo. Una vez identificado dicho líder este, debe ejercer influencia sobre los demás y determina sus conductas.

Desde esta perspectiva no debe resultar extraño, que al interior de una organización las personas sientan que no crecen profesionalmente. Por el contrario sólo aportan un pequeño porcentaje de su capacidad productiva y no tienen posibilidades de desarrollar su potencialidad y las lleva a pensar que, no van a ser tenidas en cuenta como líderes. Esto produce frustración, desmotivación y baja productividad.

Lo anterior resulta en un problema ya que potencializar a los sujetos individualmente no garantizan liderazgo. Como tampoco resulta efectivo tener una cantidad de líderes sin que ninguno ponga en operación la ejecución del plan programático.

Es por esto que, tener una visión compartida que asigne sentido y valores al accionar cotidiano que se realizan en forma mancomunada permitirá al individuo tener sentido de pertenencia y aportar su compromiso al desarrollo organizacional.

De igual forma si lo que se busca es generar compromiso, no hay nada mejor que delegar responsabilidades y poder individuales de acuerdo a las capacidades y fortalezas particulares, de modo tal que todos los integrantes se comprometan a aporten su saber y energía en el logro de los objetivos compartidos.

Ahora bien se convierte en una responsabilidad de la organización generar una unión, para gestionar el conocimiento y la iniciativa colectiva. Se deben organizar ámbitos de trabajo donde se logre intercambiar y complementar los diversos saberes, donde se pueda pensar y actuar en forma interdependiente, y coordinar tareas, roles y procesos en función del logro de los objetivos establecidos.

La generación de una ambiente emocionalmente estable que permite el crecimiento individual y así colectivo de la organización, debe ser también alimentado por un clima laboral inspirador; esto implica apoyar al equipo dentro de lo individual y lo colectivo, para que asuman nuevos desafíos, acompañar y guiar su carrera laboral y ayudarlos a superar sus niveles de desempeño.

Se pueden efectuar todas las inversiones en tecnología que permita la organización, inclusive se pueden implementar todas las actividades tendientes a fomentar el crecimiento individual y grupal, pero sin una correcta retroalimentación como evaluar el crecimiento organizacional. No se puede esperar a la consecución de un plan programático, se deben corregir errores constantemente para evitar pérdidas en la productividad.

Es así como hacer una evaluación para determinar si los cambios implementados están siendo efectivos, tiene que ver con la socialización o comunicabilidad de objetivos. Esto solo se logra mediante una sana comunicación corporativa. Siendo esta la base se una correcta auto-evaluación crítica por parte de la organización.

Aunque la comunicabilidad corporativa es esencial, esta puede confundirse con un control jerárquico inquisitivo y es aquí donde se debe evidenciar la capacidad de liderazgo de los gerentes de la organización. Pero este no es tema de mi discurso; sin embargo, es muy importante comunicar los incidentes registrados en la implementación de estos presupuestos para así poder llegar a un liderazgo colectivo.

Ya hemos ahondado ampliamente sobre el comportamiento individual y su incidencia en el comportamiento grupal. Pero ahora hay que tener en cuenta que:

“las personas constituyen las organizaciones. el especialista en recursos humanos tiene dos alternativas estudiar a las personas como personas dotadas de personalidad e individualidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales o como recursos dotados de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para desarrollar actividades empresariales. (Chiavenato, 1999 p. 452).

Concluimos que la productividad de una empresa tiene mucho que ver con el comportamiento individual del equipo de trabajo. Razón por la cual a los empleados se les deben garantizar como mínimo las necesidades fisiológicas, ejemplos de ello serían los salario dignos, subsidios, o programas de vivienda, seguidas de las de seguridad y protección que reconocen pensiones, antigüedad, remuneración prestaciones medicas.

La teoría de la necesidad resalta que el amor genera dicho sentido de pertenencia e institucionalidad de cada individuo, esto se puede desarrollar a través de equipos deportivos, de trabajo o eventos sociales, que individualmente genera una conexión con la empresa, dada en la cantidad de tiempo que el individuo comparte en ella.

Estos elementos determinan el potencial y la autonomía que cada persona a lo largo de su trayectoria empresarial ha conseguido. La responsabilidad el empeño el compromiso son cualidades que se alcanzan no solo por las características individuales de las personas, las hemos hecho florecer al darles elementos básicos que generan productividad teniendo no solo empleados ahora líderes y un excelente equipo de trabajo.

Por último en esta escala encontramos la realización personal, que es donde las personas desarrollan su potencial intelectual al máximo es donde debemos darles retos individuales y premiarlos en lo colectivo de esta manera se puede lograr un equilibrio entre bienestar y productividad viéndose reflejado en el crecimiento personal y en el grupal y organizacional.

Veamos como el crecimiento individual se refleja inherentemente en el crecimiento grupal partiendo de la motivación corporativa: Un administrador motiva a los empleados alentando los comportamientos deseados y desalentando los comportamientos no deseados. Los administradores deben aprender a recompensar la productividad, el alto desempeño y el compromiso, por ejemplo, y a desalentar el ausentismo, el deterioro del desempeño y las ineficiencias.

“La teoría del refuerzo recomienda formas para facilitar los comportamientos deseados, por ejemplo, mejor desempeño, mayor creatividad o mejor calidad, aplicado refuerzos como mejor sueldo, alabanzas o asignaciones desafiantes cuando se presenta el comportamiento deseado”. (SKINNER, 1985, p.129).

Es básico entender, que si una entidad invierte en sus empleados espera productividad, si incentiva un grupo específico de trabajo, motivara el logro alcanzado como equipo pero de igual forma desalentara la falta de obtención de objetivos trazados y más aun el pobre desempeño.

Estas recompensas castigos recientes el comportamiento grupal, es muy común resistirse al cambio; los resultados más sólidamente documentados de los estudios del comportamiento individual y organizacional arrojan como resultado el hecho de que las organizaciones y sus miembros resisten el cambio.

En cierto sentido, esto es positivo. Proporciona estabilidad y predictibilidad en el comportamiento. La resistencia al cambio desnuda errores corporativos y motivacionales, no todos los individuos son iguales reaccionan igual o demuestran las destrezas.

Ahora bien si no hubiera algo de resistencia, el comportamiento organizacional tendría la característica de ser aleatoriamente caótico por no poder determinar los imprevisibles; que se convierten en temas extremadamente costosos para una organización ya de cara a la producción corporativa.

La resistencia al cambio también puede ser una fuente de conflicto funcional. Por ejemplo, la obstinación frente a un plan de reorganización o a un cambio en una línea de productos puede estimular un debate saludable sobre los méritos de la idea y dar como resultado una mejor decisión.

Sin embargo existe una desventaja definitiva en la resistencia al cambio; obstaculiza la adaptación y el progreso corporativo y debe encararse partiendo de la identificación individual de los integrantes del equipo mejorando incentivos pero siempre focalizando objetivos.

La resistencia al cambio no surge necesariamente en forma estandarizada. La resistencia puede ser manifiesta en el comportamiento o la productividad o implícita en el desarrollo laboral lo cual hablaría de que fue expresada la inconformidad de manera inmediata. Sin embargo, cuando es diferida genera pérdidas y malestares mayores al interior de la colectividad.

Es más fácil para la administración tratar con la resistencia cuando es abierta e inmediata. Por ejemplo, se propone un cambio y los empleados responden rápidamente presentando quejas, retrasando el trabajo, amenazando con ir a la huelga, o cosas semejantes.

Es por esto que el mayor desafío lo representa la administración al enfrentarse a la resistencia implícita o diferida. Los esfuerzos de la resistencia implícita son más sutiles; por ejemplo, pérdida de lealtad para la organización, pérdida de motivación para trabajar, mayor número de errores o equivocaciones, mayor ausentismo por y, por tanto, más difíciles de reconocer.

De manera similar, las acciones diferidas enturbian el vínculo entre la fuente de la resistencia y su reacción a la misma. Un cambio puede producir lo que parece sólo una reacción mínima en el momento en que se inicia, pero luego la resistencia sale a la luz semanas, meses o hasta años después. O un solo cambio que en sí y de por sí puede tener poco impacto se convierte en la gota que derrama el vaso. Convirtiéndose en un amplificador de tipos específicos de improductividad.

La reacción al cambio puede acumularse y luego explotar en alguna respuesta que parece totalmente fuera de proporción a la acción de cambio

que sigue. Desde luego, la resistencia simplemente se ha diferido y almacenado. Lo que surge es una respuesta a una acumulación de cambios anteriores. Por esta misma razón las organizaciones deben comunicar los cambios con posterioridad a un adecuado plan motivacional desde lo individual hacia lo colectivo, pero sin dejar de socializar siempre un mismo objetivo.

Un mismo objetivo no implica un cambio radical en la forma de alcanzarlo. Lo que siempre debe contener el discurso de la organización es siempre una misma visión referente al objeto social de la entidad. Esto no contraviene una forma de pensar y mentaliza más fácilmente la maleabilidad al aceptar un cambio.

Las habilidades que deben ser evidenciadas una vez se haya invertido en elementos y recursos para la organización son el esfuerzo la destreza y rendimiento. Si estas habilidades no se adquieren después de la inversión corporativa ha fallado el cambio que se intentó en nuestra cultura organizacional.

Aunque estas habilidades provienen de los valores individuales, deben reflejarse al momento de arrojar resultados colectivos y estas son las variables que se deben medir para alcanzar un objetivo corporativo.

Existen fuentes de valores, no desconocemos su concurrencia. Pero para nuestro caso las estamos acrecentando; en parte por factores externos dados directamente por la organización, con el único ánimo de extraer lo mejor de un trabajo en equipo.

Para resumir nuestra idea si acrecentamos los incentivos y dotamos de elementos corporativos que mejoran y elevan los valores individuales, veremos el surgimiento de habilidades tales esfuerzo, destreza, compromiso y rendimiento que elevaran las riquezas de un equipo de trabajo, de una responsabilidad colectiva y generando productividad organizacional.

Ahora bien el comportamiento grupal se fundamenta en la creación de grupos y principios de personal que se perfilan como líderes dentro de las estructuras empresariales. Newstrow (2007) afirma:

“Las organizaciones son las grandes estrategias creadas para generar orden a partir del caos cuando las personas trabajan juntas. Las organizaciones proporcionan la estructura de sostén que permite crear relaciones previsibles entre las personas, la tecnología, los empleos y los recursos. Dondequiera que las personas se unan en un esfuerzo común, la organización se debe usar para obtener resultados productivos. (p.302).

En las diferentes organizaciones se crean varios tipos de grupos, grupos con metas e intereses en común que se hacen fuertes porque luchan en conjunto por los mismos objetivos denominándose grupos efectivos. Si dentro de mi organización suministro elementos para la creación de grupos efectivos, estoy en camino de una inversión rentable.

Como administradora busco que mi grupo de trabajo se convierta en un equipo efectivo, unido y colaborador para lograr el mayor desempeño, satisfacción, calidad y muy comprometidos con las tareas que día a día deben realizar dentro de la organización; Forjando una entidad rentable y una administradora formadora de líderes comprometidos con mi organización.

Estos grupos se fortalecen de los posibles errores que como grupo se cometen, y del vencimiento de la resistencia al cambio. Transformando estos errores en oportunidades para aprender, mejorar y desarrollar capacidades que fomenten la creatividad; obteniendo los mejores resultados para no volver a cometer. Ahora bien si dentro de la planificación previa a la entrega de elementos podemos cuantificar y calificar estos posibles errores para evitar cometerlos se disminuye el riesgo pero la retroalimentación donde quedaría.

La retroalimentación no depende necesariamente de los errores en un equipo de trabajo fuerte, motivado y sobretodo generoso con el conocimiento, parte de la socialización y el apoyo mutuo. Pero sobre todo con el respeto de las responsabilidades individuales por que generan sinergia con las responsabilidades grupales.

Pienso que los grupos de alto desempeño son los que adquieren más responsabilidades tales como la toma de decisiones y son capaces de administrar actividades a nivel grupal, los equipos de alta efectividad realizan retroalimentación dentro de sus procesos gerenciales con el propósito de identificar aspectos que puedan mejorar.

Esto no concluye que los grupos de producción o menor responsabilidad no deban retroalimentar sus responsabilidades y socializar sus actividades para mejorar así su desempeño.

El propósito de crear equipos efectivos en primer lugar es definir el rol y el desempeño de cada uno de sus integrantes teniendo todos el mismo objetivo. teniendo claro estos puntos se procede a motivar a sus integrantes valorándolos como personas y como integrantes del mismo con

sentido de pertenencia, aportando individualmente autonomía y retroalimentación sobre el desempeño de cada uno.

Esto en sí, es la conformación de un equipo de trabajo que utiliza los elementos aportados por la organización, Elementos endógenos y exógenos; fortalezas individuales. Hasta convertirnos en equipos de alta efectividad.

Los valores específicos como esfuerzo, destreza, compromiso y rendimiento permiten a la organización Evaluar a los equipos de trabajo en cuanto a metas asignadas. Sin que esto implique apreciar las metas alcanzadas.

Esto hace que el trabajo en equipo se dirija a las estrategias, procedimientos y metodologías que propone la organización y el grupo humano dispondrá para lograr las metas propuestas, las oportunidades de aportar conocimientos propios y experiencias, y para enriquecernos con la ayuda de los y las demás al colectivo.

El intercambio de ideas, opiniones, maneras de ver y de sentir, permitirá adquirir una visión más amplia de los objetivos propuestos y permitirá reconocer los diversos ángulos y matices de cada una de las situaciones o sucesos que se deban enfrentar.

En realidad esto no es más que crecimiento colectivo. Su importancia radica en la adaptación al cambio, por que inmediatamente evidencia resultados. Cuando estos son positivos el crecimiento parte del capital humano, hasta llegar a la consecución de los objetivos de la organización.

Ahora bien si se concentran los beneficios obtenidos en la meta alcanzada, junto con los esfuerzos realizados para alcanzarla; los efectos no solo serán los motivacionales. Por el contrario el crecimiento organizacional obtenido, generara una óptima efectividad empresarial sinónimo de productividad y con una motivación extra para todos los integrantes de la organización sin importar su área de desempeño.

Podemos ultimar desde un punto de vista gerencial, que el Desarrollo Organizacional se convirtió en una herramienta indispensable para todas las empresas mediante la modificación de paradigmas culturales empresariales. La corriente organizacional moderna nos enseña a adaptarnos a los cambios, a invertir en el capital humano, llevando nuestra organización a la vanguardia empresarial mundial.

Por esta razón es muy importante estudiar y estar al corriente de los diferentes comportamientos e inclinaciones de los individuos que hacen parte de nuestra organización. Aprender a conocer sus fortalezas y

debilidades. De esta forma las deficiencias o amenazas individuales podrán convertirse en aptitudes enriquecedoras al interior de un equipo de trabajo.

Para lograr un equipo de trabajo efectivo se deben socializar y coordinar las metas y los objetivos de cada área de trabajo. se debe entender que cada departamento aporta desde su experticia particular; se deben unificar esfuerzos y fortalecer el resultado. Una alta productividad empresarial.

RECOMENDACIONES.

La efectividad organizacional, depende de una correcta toma de decisiones; como administradores sabemos que tenemos herramientas y elementos que pueden convertirnos en empresas competitivas, o llevarnos a un desastre. Por esta razón la primera recomendación que espero sea evidenciada en mi tesis es la ponderación que se debe hacer sobre los valores de cada individuo, potenciando sus virtudes y fortaleciendo sus debilidades. Esto implica conocimiento de capital humano.

De igual forma la inversión en tecnología debe potenciar mi efectividad corporativa. Como ya vimos una incorrecta utilización de la misma genera pérdida de productividad; es esta la razón por la que debo conocer a mi equipo de trabajo, de esta forma puedo ejercer un control administrativo pero por sobre todas las cosas fomentar valores como esfuerzo, destreza, compromiso y rendimiento. Esto no es más que sentido de pertenencia y lealtad, real no corporativa.

Por último, una excelente comunicación de la visión general de la compañía, me permite establecer, metas específicas por áreas de trabajo así como de carácter individual. Claro existen resistencia al cambio, pero si

realmente mi gestión administrativa evidencia esfuerzo, destreza, y compromiso de mis colaboradores, el compromiso solo podrá reflejar rendimiento y productividad, el fin último perseguido, efectividad organizacional

BIBLIOGRAFIA.

BATEMAN THOMAS S. Y SNELL SCOTT A., liderazgo y colaboración en el mundo competitivo, octava edición 2009.

CHIAVENATO IDALBERTO, administración de recursos humanos, segunda y quinta edición 1999 2002.

GORDON JUDITH, comportamiento organizacional, quinta edición 1997.

NEWSTROM JOHN W, comportamiento humano en el trabajo duodécima edición 2007.

SKINNER FREDERIC, aprendizaje y comportamiento 1985.