



¡Hola! Bienvenidos a una nueva semana. Vamos a seguir trabajando con, justamente, el trabajo. Nuestro eje central del módulo y la base de nuestro proyecto final que, al igual que el módulo, está próximo a terminar. En esta oportunidad vamos a ingresar en el mundo del trabajo en grupos y equipos. Y el ambiente laboral que debe existir en cualquier organización para permitir el desarrollo de su personal. ¿Nos acompañas?

1- INTRODUCCION

Es indiscutible la necesidad del trabajo en equipo para cualquier actividad que se desempeñe, ya que los individuos en grupo tienen la capacidad para producir más y de manera más vertiginosa. Esta idea no hace más que reforzar aquello que estamos comentando, casi hasta el cansancio, en nuestro camino por el módulo; la conceptualización de sistemas.

Ya sea que miremos al trabajo como una de las partes llamadas a interactuar en una organización, o que miremos a cada uno de los equipos de trabajo (o grupos, ya ahondaremos en la distinción conceptual de ambos) como un subsistema dentro de ella; siempre estará dando vueltas la imagen de que la interdependencia consigue “sacar lo mejor” de cada uno.

En este contexto el trabajo en grupo requiere la unión de esfuerzos y algunas veces los resultados no son los que se esperan. En lo atinente a los grupos lo ideal es que se enfoquen en convertirse en equipos, es importante la integración de esfuerzos y se creen una asociación efectiva, convirtiendo escenarios de autoridad-obediencia y estructuras jerárquicas, al trabajo en equipos autodirigidos, ejemplo de esto se encuentra en países como Suecia y Finlandia.

Los beneficios del trabajo en equipo es que aumenta la competitividad, disminuyendo el estrés en el trabajo, desarrolla la autodisciplina y el autoconcepto. Todo lo anterior indica que no basta con trabajar en grupos...éstos deben desenvolverse a equipos y beneficiarse de las competencias que cada integrante tiene: conocimientos, habilidades y actitudes. Aunque no siempre se logran los resultados esperados, lo que puede resultar en desempeño ineficiente, baja productividad y desconfianza en el trabajo en equipo.

Conforme las organizaciones se reestructuran para competir con más eficacia y eficiencia, recurren a los equipos como la mejor forma de aprovechar los talentos de los empleados. La administración ha descubierto que los equipos son mucho más flexibles y responsables ante los eventos cambiantes que los departamentos tradicionales u otras formas de grupos más o menos permanentes. Los equipos tienen la capacidad de formarse, actuar, dedicarse a otra cosa y desintegrarse.

Pero, además, no se deben ignorar las propiedades motivacionales de los equipos; el papel que cumple el involucramiento del empleado con los objetivos de la organización como un elemento motivador es indudable. Y los equipos facilitan la participación de éste en las decisiones operativas. Por eso, otra explicación de la popularidad de los equipos es que



son un medio eficaz para administrar y democratizar las organizaciones e incrementar la motivación de los empleados.

Pero el hecho de que las organizaciones hayan cambiado hacia los equipos no significa necesariamente que estos sean eficaces siempre. Quienes toman las decisiones, como humanos que son, se ven influidos por hábitos y mentalidad de rebaño. ¿En verdad son eficaces los equipos? ¿Cuáles son las condiciones que afectan su potencial? ¿Cómo funcionan?

2- DIFERENCIAS ENTRE GRUPO Y EQUIPO DE TRABAJO

Los grupos y los equipos no son lo mismo. En este momento vamos a intentar definir y, fundamentalmente, aclarar la diferencia existente entre un grupo de trabajo y un equipo de trabajo.

Definimos al grupo como dos o más individuos que interactúan, son interdependientes y se reúnen para lograr objetivos particulares. Un grupo de trabajo es aquel que interactúa sobre todo para compartir información y tomar decisiones que ayuden a cada uno de sus miembros a realizar el objeto de su responsabilidad. Los grupos de trabajo no tienen necesidad u oportunidad de involucrarse en el trabajo colectivo que requiere un esfuerzo conjunto. Su rendimiento es por ello la suma de la contribución individual de cada uno de sus integrantes. No existe sinergia positiva que genere un nivel de rendimiento conjunto que sea mayor que la suma de las aportaciones.

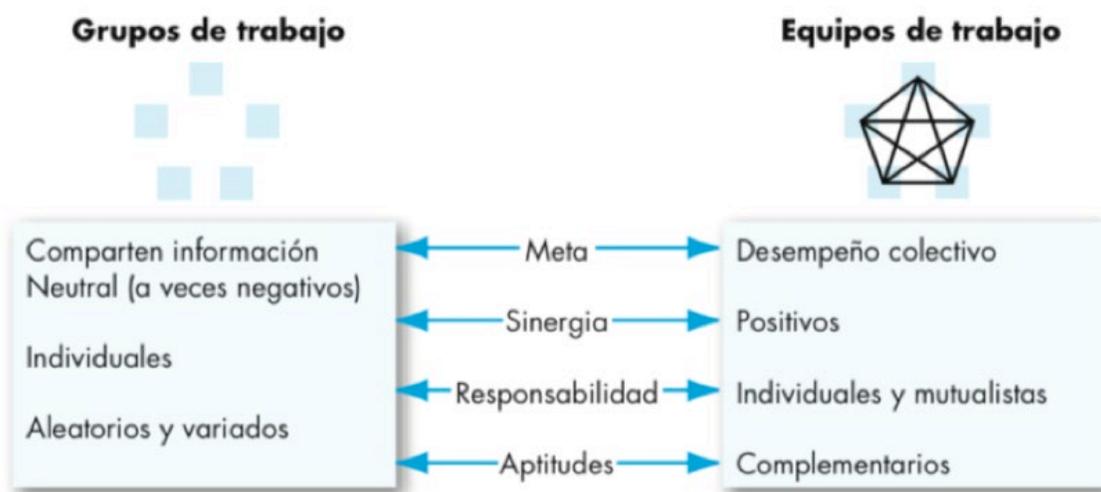
Un equipo de trabajo, en cambio, intenta generar una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado. Los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de los aportes individuales. Pareciera que, en una organización, todos son equipos de trabajo. De hecho, van incluidas en la idea fundacional de la misma. Pero no siempre logramos tenerlos.

Imaginemos una agencia de remises; todos los choferes *son interdependientes y se reúnen para lograr objetivos particulares, comparten información y toman decisiones que ayudan a cada uno a realizar el objeto de su responsabilidad* (estamos usando la conceptualización de grupos de más arriba). Aun así, ellos podrían “competir” para conseguir los mejores viajes, mientras intercambian la información del estado del tránsito, las calles cerradas, la presencia de inspectores o las zonas peligrosas... Claramente no son un **equipo de trabajo**, más bien son un grupo. Pero adelantemos algunas ideas. Supongamos que la empresa ofrece recompensas extras si logran hacer, entre todos, la mayor cantidad de viajes en el menor tiempo posible. Y ese premio compensa la menor cantidad de viajes individuales de cada uno. Allí ellos se pondrían de acuerdo para que cada uno tome el viaje más cercano de modo de bajar un pasajero y subir otro para llegar antes al incentivo propuesto.

Estas definiciones ayudan a aclarar por qué son tantas las organizaciones que recientemente han reestructurado sus procesos de trabajo alrededor de los equipos. La



administración busca la sinergia positiva que permita que sus organizaciones incrementen el desempeño. El uso extenso de los equipos crea el potencial para que una organización genere más resultados sin aumentar sus insumos. Sin embargo, observe que dijimos “potencial”. No hay nada mágico en la formación de equipos que garantice el logro de esa sinergia positiva. Llamar equipo a un grupo tampoco incrementa en forma automática su desempeño. Como se verá más adelante, los equipos eficaces tienen ciertas características en común. Si la administración espera obtener un incremento del desempeño organizacional por medio del uso de equipos, necesitará que éstos posean dichas características.



3- ARMANDO EQUIPOS DE TRABAJO

Hasta este momento hemos defendido mucho el valor y la popularidad creciente de los equipos. Sin embargo, muchos individuos no son jugadores de equipo de manera inherente. También hay muchas organizaciones que a lo largo de su historia han favorecido los logros individuales.

Así que, ¿qué pueden hacer las organizaciones para mejorar la eficacia de sus equipos: para convertir a los individualistas en integrantes de un equipo? El siguiente es un resumen de las principales opciones que los gerentes tienen para tratar de convertir a los individuos en jugadores de equipo.

Selección: contratar jugadores de equipo Ciertas personas ya poseen las aptitudes interpersonales para ser jugadores de equipo eficaces. Cuando contratan miembros de equipos, además de la capacidad técnica para el trabajo, debe ponerse atención en asegurar que los candidatos cumplan con sus roles en el equipo planeado.

Muchos candidatos a un puesto no tienen aptitudes para trabajar en equipo. Cuando se enfrentan con tales candidatos, los gerentes tienen tres opciones básicas: los candidatos pueden tomar capacitación para “hacerlos jugadores de equipos”; si esto no es posible o



no funciona, se puede transferir al individuo a otra unidad dentro de la organización en la que no haya equipos (si existe tal posibilidad) o no contratarlo.

En organizaciones establecidas que decidieron rediseñar los puestos alrededor de los equipos, debe esperarse que ciertos empleados se resistan a convertirse en jugadores de equipo y tal vez sea imposible capacitarlos. Desafortunadamente, es común que dichas personas se conviertan en bajas para el enfoque de los equipos.

Vamos a pensar en nuestro trabajo final, que ya nos estamos acercando al mismo, el puesto que estás diseñando... ¿está pensado como un trabajo individual o en equipo?; Y el postulante... ¿debe tener habilidades específicas para desempeñarlo o podrá aprenderlas con el mismo equipo? Son cuestiones a pensarlas para lograr una definición que nos de al mejor candidato o que minimice los costos de contratarlo.

Capacitación: creación de jugadores de equipo En un sentido más optimista, una gran proporción de las personas que crecieron imbuidas por la importancia de los logros individuales puede ser capacitada para convertirse en jugadores de equipo. Especialistas en capacitación realizan ejercicios que permiten a los empleados experimentar la satisfacción que proporciona el trabajo en equipo. Es común que ofrezcan talleres para ayudar a los trabajadores a mejorar sus aptitudes para resolver problemas, comunicación, negociación, manejo de conflictos y dirección.

Recompensas: dar incentivos para ser un buen jugador de equipo El sistema de recompensas necesita ser rediseñado para que estimule los esfuerzos de cooperación en lugar de los competitivos, como lo vimos antes en el ejemplo de los choferes de remises. Deben darse ascensos a los individuos, aumentos de salario y otras formas de reconocimiento por su eficacia como miembros colaboradores de un equipo. Esto no significa que se ignoren las contribuciones individuales, sino que se equilibran con otras menos egoístas que se aporten al equipo. Ejemplos de comportamientos que debieran recompensarse son: capacitar a colegas nuevos, compartir información con los compañeros de equipo, ayudar a resolver conflictos y dominar habilidades nuevas que el equipo necesite y de las que se carece. Por último, no hay que olvidar las recompensas intrínsecas que los empleados reciben al trabajar en equipo. Los equipos brindan camaradería. Es emocionante y satisfactorio ser parte integral de un equipo triunfador. La oportunidad de involucrarse en el desarrollo personal y ayudar a los compañeros a crecer es una experiencia muy satisfactoria y compensadora para los trabajadores.

4- LOS EQUIPOS NO SIEMPRE SON LA RESPUESTA

El trabajo en equipo toma tiempo, y es frecuente que requiera más recursos que el trabajo individual. Por ejemplo, los equipos tienen más demandas de comunicación, conflictos que hay que manejar y reuniones a las cuales asistir. Por tanto, y como debiera suceder en cada decisión de la organización, los beneficios de usar equipos de trabajo deben superar los costos. Y no siempre es ese el caso.



¿Cómo saber si el trabajo de su grupo se haría mejor en equipos? Se ha sugerido hacer tres pruebas para ver si un equipo se ajusta a la situación.

La primera es: **¿se haría mejor el trabajo con más de una persona?** Un buen indicador es la complejidad del trabajo y la necesidad de distintos puntos de vista. Las tareas sencillas que no requieren diversas aportaciones seguramente se harían mejor, en forma más veloz y a menor costo en forma individual.

La segunda prueba es: **¿el trabajo crea un propósito común o establece metas para las personas del grupo que son más que el agregado de las metas individuales?** Por ejemplo, muchos departamentos de servicio de distribuidores de automóviles han introducido equipos que vinculan al personal de servicio al cliente, mecánica, especialistas en partes y representantes de ventas. Tales equipos administran mejor la responsabilidad colectiva para garantizar que se satisfagan en forma apropiada las necesidades del cliente. En estos casos el equipo no está pensado con la visión de tareas específicas y repetitivas. Ni siquiera con una mirada de habitualidad de días y horarios de trabajo.

La última prueba consiste en **evaluar si los miembros del grupo son interdependientes.** Los equipos tienen sentido cuando hay interdependencia entre las tareas; cuando el éxito del todo depende del éxito de cada uno y el éxito de cada uno depende del de los demás. Por ejemplo, es obvio que el fútbol es un deporte de equipo. El éxito requiere mucha coordinación entre jugadores interdependientes. A la inversa, los equipos de natación no son realmente equipos, excepto tal vez en la modalidad de relevos, sino grupos de sujetos que se desempeñan de manera individual, cuyo rendimiento total sólo es la suma de sus rendimientos individuales.

5- EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LABORAL

Actualmente, el concepto de clima organizacional es un tema que despierta el interés de múltiples profesionales y disciplinas; a partir de su misma razón de ser en los contextos organizacionales reconocen la importancia de su estudio, en el que priman las interacciones sujeto-organización y sujeto-sujeto.

Independientemente de la diversidad de definiciones que se han propuesto sobre clima organizacional, no siempre excluyentes entre sí, se considera que existe un significativo consenso en que el Clima Organizacional es una dimensión de la calidad de vida laboral y tiene gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano de una organización. No obstante, se considera que estas definiciones están en función de las orientaciones y de los métodos de medición adoptados por los teóricos e investigadores que se han ocupado del tema

El clima laboral es la suma de las percepciones que los trabajadores tienen sobre el medio humano y físico donde se desarrolla la actividad cotidiana de la organización. Es un factor coyuntural en la vida de una organización. En este sentido el clima se asienta sobre la



cultura organizacional, un factor más permanente derivado de la historia, los valores y la tradición de la organización.

El clima dentro de una organización puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales tamaño de la organización o de comunicación estilos de liderazgo etcétera todos estos elementos se suman para formar un clima particular de todas sus propias características que representa en cierto modo la personalidad de una organización influyendo en el comportamiento de las personas que trabajan en ella. (Brunet, 1987)

Esta personalidad que caracteriza a una organización puede ser sana o no, al igual que la que caracteriza al ser humano. Si la personalidad no es buena, trastornará las relaciones de los empleados, entre sí y con la organización, y entonces tendrá dificultades para adaptarse a su medio externo. Asimismo, una compañía puede no siempre estar consciente de su personalidad y de la imagen que proyecta en el contexto.

¿De dónde viene el concepto de clima organizacional? Esta abstracción es muy reciente; fue introducida por primera vez en psicología industrial en 1960. Los orígenes teóricos de este concepto no están siempre claros, frecuentemente se confunde con la noción de *cultura* y, algunas veces, con el liderazgo.

Los determinantes del clima no siempre son tan explícitos como sus efectos; de todas formas, analizando la documentación sobre el tema, el concepto de clima organizacional está constituido por una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento la Gestalt y la escuela funcionalista.

- Escuela de la Gestalt: se centra en la organización de la percepción donde el todo es más que la suma de las partes. Se relacionan dos principios importantes de la percepción del individuo: **a-** Captar el orden de las cosas tal y como estas existen en el mundo y **b-** crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel pensamiento. Según esta escuela los individuos comprenden el mundo que los rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ven el mundo de tal modo la percepción del medio del trabajo y del entorno es lo que influye en el comportamiento de un trabajador
- Escuela funcionalista: según esta escuela el pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea; y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación al medio. Al contrario de los gestaltistas, que postulan que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo. Así, entonces, un trabajador no solo interactúa con su medio, sino que, además, participa en la determinación del clima de este medio.

Como regla general, cuando se aplican al estudio del clima organizacional, estas dos escuelas poseen un elemento en común que es el nivel de homeostasis (o equilibrio) que los individuos tratan de obtener con el mundo que los rodea.



En resumen, y desde nuestra concepción, el clima laboral influye en el desempeño de los trabajadores de una organización. Que son además quienes, y en cierta forma, contribuyen a determinar dicho clima laboral.

6- LA COMUNICACIÓN EFECTIVA

El desarrollo de habilidades comunicacionales es indispensable para el liderazgo. Una **comunicación efectiva** ayuda a alinear a los miembros del equipo hacia metas comunes y a establecer un sentido claro de propósito. Un líder que puede articular de manera convincente los objetivos de la organización y reconocer los logros individuales fomenta un mayor compromiso y entusiasmo en el equipo.

Hoy, un buen líder organizacional debe tener la capacidad de conectar con su equipo a nivel profesional y emocional, transmitiendo empatía y respeto. La comunicación abierta y transparente contribuye a un clima organizacional positivo. Hace que los colaboradores se sientan más seguros y valorados, mejorando la confianza y reduciendo la incertidumbre.

Diseñar y gestionar una buena estrategia de comunicación desde el liderazgo, con canales claros y siempre disponibles, permite que los trabajadores entiendan sus roles, perfiles, objetivos y tareas. Comunicar claramente expectativas y proporcionar orientación los ayuda a comprender cómo pueden mejorar y avanzar en sus carreras.

A su vez, facilita la identificación y resolución de problemas. Un liderazgo que fomente la apertura y la colaboración permite a los trabajadores compartir sus preocupaciones y frente a un problema contribuir con soluciones efectivas.

La comunicación efectiva es una herramienta clave para el liderazgo exitoso. Un líder que puede comunicar claramente, inspirar a su equipo y gestionar la información de manera efectiva hace que las actividades se desarrollen de manera coordinada y productiva, los colaboradores estén mejor preparados para afrontar los desafíos del negocio y se alcancen las metas empresariales.

6.1- Acciones clave para generar una comunicación efectiva dentro de tu organización

Es importante diagramar y llevar a cabo una comunicación efectiva dentro de cualquier tipo de empresa, independientemente de su tamaño y rubro. Todas las compañías necesitan una estrategia comunicacional.

A continuación, enumeramos puntos fundamentales a considerar al momento de diseñar tu estrategia de **comunicación efectiva**:

- Poner siempre en valor el trabajo, para que la motivación y el compromiso con la marca se vaya conformando entre los miembros del equipo.
- Utilizar lenguaje inclusivo o con perspectiva de género.
- Establecer canales de comunicación disponibles y simples de utilizar.



- Generar espacios de diálogo e intercambios de forma asidua.
- Escuchar siempre de manera activa, tomar nota de los pedidos, problemas, situaciones, ideas, etcétera.
- Promover la transparencia y compartiendo información relevante sobre decisiones, cambios y desafíos.
- Proporcionar retroalimentación constructiva.
- Capacitar en habilidades de comunicación.

¿Qué necesidades de comunicación tendrá tu puesto laboral? ¿Requiere habilidades previas en ese sentido?

7- SEGURIDAD E HIGIENE LABORAL

Son dos conceptos que se relacionan entre sí y que resultan imprescindibles en cualquier organización.

Seguridad Laboral: Es el conjunto de conocimientos técnicos y su aplicación para la reducción, control y eliminación de accidentes en el trabajo, por medio de indagar y prevenir sus causas, encargándose de implementar las medidas tendientes a evitar accidentes.

Higiene Laboral: Es el conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas a reconocer, evaluar y controlar todos aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales, que provienen o se presentan en el trabajo y que pueden causar enfermedades profesionales logrando deteriorar la salud.

Vamos a diferenciar también lo que es un accidente y lo que es un incidente, independientemente de que deberíamos pensar que ninguno de ellos ocurra en la organización.

Accidente: Hecho no deseado súbito, violento y que interrumpe la ejecución del trabajo o su proceso para ejecutarlo generando una pérdida o daño.

Incidente: Hecho no deseado súbito, violento y que interrumpe la ejecución del trabajo o su proceso para ejecutarlo que puede llegar a generar una pérdida o daño.

En ambos casos las pérdidas pueden ser de salud (de los trabajadores o de terceros) o económicas (materiales, financieras)

Para evitar los accidentes debemos seguir una serie de medidas consideradas Bases generales:

- Visualizar el entorno.
- Identificar los peligros.
- Evaluar los riesgos.

Para que ocurra un accidente tienen que coincidir:



- Circunstancia.
- Una Condición insegura, o
- Una Actitud insegura, que genera
- Una Consecuencia.

En el *riesgo* las personas están involucradas o involucran a terceros; en el *peligro* se puede o no estar involucrado. Es decir que en el primero de estos conceptos hay una intervención humana sobre la que podemos actuar. Hablaremos entonces de prevención de riesgos como objetivo dentro de la organización.

La prevención de riesgos consistirá en “DISMINUIR”, lo máximo posible, dos variables que poseen todos los riesgos:

- 1- La probabilidad de ocurrencia.
- 2- La gravedad, si acontece.

Todas las organizaciones deberían tener protocolos que lleven a minimizar estas dos variables. Fundamentalmente en medidas de prevención de las mismas, donde se destacan claramente las medidas de seguridad de personas y elementos. Pero también en adopción de acciones a realizar en caso de que ocurran.

Las **medidas de prevención colectiva** buscan actuar sobre la probabilidad de ocurrencia de accidentes; como ejemplo muy básico podemos considerar las barandas en las escaleras o los disyuntores eléctricos.

Las **medidas de prevención individuales** están pensadas para disminuir la gravedad ante la ocurrencia de los accidentes; como ejemplos de estas encontramos el uso de cascos, arneses o calzados especiales.

Resulta claro que la higiene y seguridad laboral no solo previene o minimiza los riesgos de accidentes y enfermedades protegiendo a los trabajadores. Indirectamente también son generadores de un mejor clima laboral ya que un empleado que no se siente “protegido y cuidado” por su organización seguramente sea reacio a “ponerse la camiseta”, esa expresión que tan comúnmente usamos cuando hablamos de la cohesión dentro de una compañía.

En nuestro país, y por ley, las organizaciones tienen previstas, además de las medidas de prevención, medidas paliativas para trabajadores ante la ocurrencia de siniestros que afecten a su salud. El sistema prevé una serie de **indemnizaciones** (resarcimientos económicos) a las personas que hayan sufrido accidentes o enfermedades en ocasión del trabajo. Para ello contratan a Aseguradoras de Riesgos de Trabajo (ART) que son las encargadas de cubrir estas indemnizaciones.

Y eso es todo por esta semana, ya estamos llegando al final del trayecto. Te sugerimos que vayas dándole forma al trabajo integrador final y uses el foro específico para comunicarte con tu profe y mostrarle tus avances.

Nos vemos en la próxima y última clase.



Bibliografía

Brunet, L. (1987). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Benito Juárez, México: Trillas.

Moreno, D. C. (2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje*. Cundinamarca, Colombia: Universidad Nacional Abierta y A Distancia.

Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.