

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

UNIVERSIDAD F.A.S.T.A



TRABAJO FINAL INTEGRADOR

EL TRABAJO DE EQUIPO COMO COMPETENCIA CARDINAL PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DEFINIDOS POR LA EMPRESA PREVENCION SALUD SA. UNs DE MAR DEL PLATA.

AUTOR: POUSO, LUCIANO.

FECHA: 2021.

| | |
|--|----|
| TEMA:..... | 5 |
| INTRODUCCION:..... | 5 |
| PROBLEMA:..... | 6 |
| OBJETIVO GENERAL: | 6 |
| OBJETIVOS ESPECIFICOS:..... | 6 |
| CAPITULO I..... | 6 |
| Competencia..... | 7 |
| Concepto | 7 |
| Clasificación..... | 7 |
| Equipo..... | 8 |
| Introducción | 8 |
| Concepto | 8 |
| Creación de equipos eficaces..... | 10 |
| Leyes del trabajo en equipo de John c. Maxwell..... | 12 |
| Variables propulsoras que favorecen el desarrollo de la competencia trabajo en equipo | 15 |
| Comunicación Interna (CI) | 16 |
| Proceso de Comunicación | 17 |
| Funciones de la CI..... | 18 |
| Tipos de Comunicación Interna..... | 19 |
| Liderazgo..... | 21 |
| Pre concepto de liderazgo..... | 21 |
| Concepto de Liderazgo según varios autores. | 22 |
| Componentes del Liderazgo | 22 |
| Modelos teóricos tradicionales | 23 |
| Estilo basado en la autoridad..... | 24 |
| La Inteligencia Emocional como un componente del liderazgo participativo..... | 25 |
| Compromiso Organizacional (CO)..... | 27 |
| Concepto | 28 |
| Mecanismos para incrementar el compromiso de los colaboradores y potenciar el trabajo de equipo..... | 29 |
| Programa de Compensaciones y Beneficios | 29 |
| Compensaciones | 30 |
| Beneficios..... | 30 |
| Creatividad..... | 35 |
| Definiciones según algunos autores..... | 36 |

| | |
|---|-----|
| Aportaciones..... | 36 |
| Técnicas para fomentar la creatividad en los equipos de trabajo..... | 37 |
| Objetivos Organizacionales | 39 |
| Administración por Objetivos (APO) | 40 |
| Política Organizacional | 43 |
| Definición..... | 43 |
| Políticas de Recursos Humanos (RRHH)..... | 44 |
| Políticas de recursos humanos de la empresa Prevención Salud..... | 44 |
| Trabajo de equipo en empresas exitosas..... | 45 |
| Google | 45 |
| Apple..... | 47 |
| Cirque du Soleil..... | 49 |
| DESARROLLO..... | 50 |
| Variables propulsoras de la competencia trabajo de equipo en Prevención Salud | 50 |
| Comunicación Interna (CI) | 50 |
| Liderazgo Participativo..... | 52 |
| Compromiso Organizacional (CO)..... | 53 |
| Programa de Compensaciones y Beneficios | 54 |
| Creatividad..... | 55 |
| Objetivos | 57 |
| Resultados obtenidos en Prevención Salud producto del trabajo en equipo. | 58 |
| Indicador comercial | 58 |
| Organigrama..... | 58 |
| Indicador facturación | 60 |
| Indicador costo prestacional | 60 |
| Participación en la cartera a nivel UNs Mar del Plata..... | 61 |
| CAPITULO II..... | 61 |
| CAPITULO III..... | 61 |
| Análisis e interpretación de los resultados | 61 |
| Resultados y análisis de la encuesta (Anexo I) | 62 |
| CAPITULO IV | 78 |
| CONCLUSIONES | 78 |
| PROPUESTA | 84 |
| SUGERENCIAS..... | 93 |
| ANEXOS | 94 |
| Anexo I..... | 94 |
| Anexo II | 102 |

| | |
|--------------------|-----|
| Anexo III | 106 |
| BIBLIOGRAFÍA | 108 |

TEMA:

“El trabajo en equipo como competencia cardinal para el logro del presupuesto comercial de ventas definido por la empresa Prevención Salud UN Mar del Plata”

INTRODUCCION:

Fundamentación

Prevención Salud es una empresa de medicina prepaga, que forma parte del Grupo Sancor Seguros, uno de los grupos económicos más importantes del país que cuenta con más de 70 años de trayectoria en el mercado asegurador.

Prevención Salud nace en 2013 y actualmente presenta una cartera de 180.000 afiliados a nivel nacional. La sede corporativa se encuentra en Súnchales, provincia de Santa Fe y tiene distribuidas delegaciones y Unidades de Negocios (UNs) en todo el país. Una de ellas se encuentra en Mar del Plata, ubicada en Av. Independencia 1881, de la cual dependen las localidades de San Bernardo, Villa Gesell, Miramar y Necochea.

En Mar del Plata, la UNs tiene una cartera de 5900 afiliados y cuenta con un staff de 13 colaboradores permanentes. Tiene una figura de Encargado, del cual depende una supervisora de ventas, 5 asesores comerciales y seis administrativos. Existe un organigrama definido, roles claramente establecidos, un gran sentido de pertenencia y canales adecuados de comunicación.

Desde la corporación, se le otorga autonomía y total libertad a las diferentes UNs para que, de forma independiente puedan definir las estrategias que mejor se adecuen al cumplimiento de los objetivos establecidos para cada zona.

En la UNs Mar del Plata, para asegurar el logro de los objetivos y obtener los mejores resultados, se implementó como estrategia desarrollar y potenciar el trabajo en equipo, por medio de seis variables propulsoras, pero de una manera totalmente informal, por impronta propia se buscaron y aplicaron lo que se consideró adecuado para que las personas trabajarán lo más cómodas posibles en sus puestos de trabajo, dando lo mejor de sí, con responsabilidad y compromiso.

Se construyó un equipo, basado en el trabajo colaborativo, desarrollando las variables promotoras y compartiendo un propósito común.

Se describirá cada una de las variables impulsoras, según varios autores, se contemplará el impacto positivo que tienen en el trabajo en equipo y se citarán algunas de las empresas más exitosas del mundo para identificarlas.

La presente investigación permitirá determinar si el trabajo de equipo entre los colaboradores de la UNs, es un factor clave para que la compañía Prevención Salud

Mar del Plata cumpla con los objetivos comerciales propuestos para el ejercicio económico.

Se planteó y desarrollo el tema de investigación, formulando el problema y los objetivos del trabajo de investigación, el cual consta de 4 capítulos.

PROBLEMA:

¿Es el trabajo en equipo una competencia que necesita ser desarrollada profesionalmente en la empresa Prevención Salud para cumplir con los objetivos comerciales de ventas cada vez más ambiciosos?

OBJETIVO GENERAL:

“Determinar como el trabajo en equipo influye en el cumplimiento de los objetivos comerciales definidos por la empresa Prevención Salud UN Mar del Plata durante el ejercicio 2021-2022”

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Definir y explicar las variables propulsoras que favorecen el desarrollo de la competencia trabajo en equipo de Prevención Salud UN Mar del Plata para lograr un rendimiento superador.
- Analizar las políticas de RR.HH. de la empresa Prevención Salud.
- Detectar si en la UN Mar del Plata existe la noción de la competencia trabajo en equipo.
- Analizar casos de éxito para identificar las variables propulsoras.

CAPITULO I

Comenzaremos la investigación, estableciendo la definición de competencia para luego introducirnos específicamente en el concepto de equipo con la intención de conocer su funcionalidad y características. Entendemos que un grupo de trabajo es simple de lograr pero que desarrollar la competencia de trabajo de equipo implica una serie de variables que deben convivir de manera complementaria y en total armonía.

Como regla principal, la competencia trabajo de equipo les será requerida a todos los integrantes que forman parte del equipo de Prevención Salud UN Mar del Plata.

Competencia

Concepto

Spencer y Spencer define competencia como “una característica profunda de un individuo que se encuentra causalmente relacionada con un desempeño efectivo (que se toma como criterio de referencia) y/o superior en un puesto de trabajo o situación laboral”.

- “Característica profunda”, significa que la competencia es una parte integradora y permanente de la personalidad de una persona, por lo que puede predecir el comportamiento en una gran variedad de situaciones y tareas laborales.
- “Causalmente relacionada”, significa que la competencia es la causa o predice el comportamiento y desempeño de la persona que la posee.
- “Criterio de referencia”, significa que la competencia realmente predice quién hará algo bien o mal, y se mide en relación con un estándar o criterio específico. Los ejemplos de criterio: volumen de ventas en dólares para las personas de ventas, o la cantidad de pacientes que permanecen “sobrios” para los consejeros de alcohólicos.

Las competencias son, en definitiva, características fundamentales del individuo e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran un largo período (muchas veces, toda la vida). Todas las personas tienen un conjunto de competencias y de conocimientos. Las competencias pueden ser adquiridas o innatas, y definen el perfil de cada persona respecto de las actividades que podría realizar. Cabe aclarar que no es objeto de la Gestión por Competencias estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de los distintos individuos: solamente interesan aquellas características que hacen eficaces a las personas dentro de una organización.

Clasificación

Según Spencer y Spencer, las competencias se pueden clasificar en varios grupos, particularmente citaremos a las competencias gerenciales, que comprenden:

- El desarrollo de personas;
- La dirección de personas;
- El trabajo en equipo y cooperación; y
- El liderazgo.

Según Martha Alles, las competencias se clasifican en:

- Competencias cardinales: aquellas que deben poseer todos los integrantes de la organización. Usualmente representan valores y ciertas características que diferencian a una organización de otras y por su

naturaleza, les serán requeridas a todos los colaboradores que integran la organización.

- Competencias específicas: requeridas para ciertos puestos de trabajo, con un corte vertical por áreas y, adicionalmente, con un corte horizontal por funciones.
- Competencias específicas gerenciales: se refieren a las que son necesarias en todos aquellos que tienen a su cargo a otras personas, es decir, que son jefes de otros.
- Competencias específicas por área: Se trata de aquellas competencias que serán requeridas a los que trabajen en un área en particular, por ejemplo, Producción o Finanzas.

Equipo

Introducción

Como comentábamos al comienzo, partiendo de un grupo de trabajo, es posible desarrollar la competencia de trabajo en equipo.

Concepto

Algunos autores, plantean una clasificación distinta en la que distinguen los equipos de trabajo de los grupos. Katzenbach define al equipo de trabajo como un conjunto de personas con capacidades complementarias comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida.

Pérez y Oteo plantean que no todos los grupos son equipos de trabajo; para que suceda, es necesario que los integrantes del equipo:

- Se relacionen y comuniquen entre sí;
- Se perciban como una unidad;
- Lleven a cabo una tarea conjuntamente;
- Asuman responsabilidades y resultados de forma compartida;
- Apliquen conocimientos, experiencias y habilidades complementarias;
- Tengan un objetivo común;
- Se encuentren afectados por un contexto de normas y condiciones comunes;
- Puedan abordar los problemas de formas diversas, aportando soluciones creativas y mejor comprensión de las decisiones.

Es decir que un equipo de trabajo es más que un mero grupo de personas que coinciden en un espacio o en una organización. Un equipo es un todo, de estructura orgánica y aportación complementaria de las partes.

De acuerdo a Robbins, un grupo se define como dos o más personas que interactúan, son independientes y se han unido para alcanzar objetivos particulares. Mientras que, continuando con los aportes del mismo autor, se define un equipo de trabajo como aquel que genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado. Se entiende que hay sinergia positiva cuando el resultado es superior a la suma de los resultados de cada una de las partes.

A modo de síntesis, se plantea el siguiente cuadro que resume las principales diferencias entre el grupo y el equipo de trabajo:

| Grupo de trabajo | Equipo de trabajo |
|--|--|
| Liderazgo fuerte e individualizado. | Liderazgo compartido. |
| Responsabilidad individual. | Responsabilidad individual y colectiva. |
| Su formación ocurre a partir de su creación o instalación. | Su formación es un proceso de desarrollo que incluye 4 fases (Planificación, organización, acción y desarrollo, evaluación y control). |
| Enmarca su acción dentro del objetivo global de la organización | Dentro del marco del objetivo global de la organización se autoasignan propósitos y metas específicas. Se planifica. |
| Sus resultados son vistos como suma del esfuerzo individual | Sus resultados se toman y evalúan como producto de un esfuerzo conjunto de sus miembros. |
| El trabajo colectivo se considera como algo inevitable. | El trabajo colectivo se observa como una oportunidad y se disfruta. |
| Los conflictos se resuelven por imposición o evasión. | Los conflictos se resuelven de manera cooperativa, por medio de confrontación productiva. |
| Se encuentra centrado principalmente en la tarea. | Se centra en la tarea y en el soporte socioemocional de sus miembros. |
| No reconoce diferencias de valores, juicios e incompetencias entre sus miembros. | Se reconocen e incorporan las diferencias como una adquisición o capital del trabajo. |

Creación de equipos eficaces

La eficacia del equipo se relaciona con las medidas objetivas de su productividad, las calificaciones que obtiene el equipo acerca de su desempeño y medidas adicionales de la satisfacción de sus miembros. Los componentes claves que hacen que los equipos sean eficaces se agrupan en cuatro categorías generales: los recursos y otras influencias del contexto, la composición del equipo, el diseño del trabajo y las variables del proceso.

Factores del contexto que determinan equipos exitosos:

➤ Recursos adecuados: la escasez de recursos disminuye en forma directa la aptitud del equipo para realizar su trabajo con eficacia. Los recursos incluyen: el equipo apropiado, el personal adecuado, los estímulos y el apoyo administrativo.

➤ Liderazgo y estructura: los miembros del equipo deben definir por medio del consenso quién va a hacer qué tarea y asegurarse de que todos compartan con equidad la carga de trabajo, para ello es necesario un liderazgo sólido que permita funcionar correctamente la estructura del equipo.

➤ Clima de confianza: la confianza facilita la cooperación, reduce la necesidad de controlar el comportamiento de los otros y unifica a los miembros en tanto se piensa que los demás miembros no sacarán ventaja de ellos.

➤ Evaluación del desempeño y sistemas de recompensa: además de evaluar y recompensar a los trabajadores por sus logros individuales, la administración debe reconocer e incentivar los resultados de los equipos, para reforzar el compromiso de los individuos con los equipos a los que pertenecen.

Factores acerca de la composición del equipo:

➤ Aptitudes de los miembros: para desempeñarse con eficacia, un equipo requiere tres tipos de aptitudes diferentes. La primera, experiencia técnica. La segunda, personas con aptitud para resolver problemas y tomar decisiones a fin de que sea capaz de identificar problemas, generar y evaluar alternativas, y hacer elecciones competentes. Por último, los equipos necesitan personas que sepan escuchar, retroalimentar y resolver conflictos, entre otras aptitudes personales.

➤ Personalidad de los miembros: se ha demostrado que muchos de los factores de personalidad individual influyen en la eficacia del equipo. Los equipos con calificación alta en extroversión, amabilidad, responsabilidad, apertura a la experiencia y estabilidad emocional, tienden a recibir una calificación más alta por su desempeño.

➤ **Asignación de roles:** los equipos tienen necesidades diferentes y debe seleccionarse a sus integrantes de modo que se garantice que se cubrirá la totalidad de los distintos roles. Según Robbins, cada miembro desempeña un rol, lo que significa que hay una serie de patrones de conducta esperada que se atribuyen a alguien que ocupa un puesto determinado en una unidad social. Todas las personas debemos cumplir distintos roles de acuerdo al ámbito. Comprender qué rol desarrolla cada miembro es un elemento que permite comprender la conducta. Así, equipos diferentes exigen diferentes requisitos para los roles de los individuos. Hay ciertas actitudes y comportamientos reales compatibles con un rol, que crean la identidad del rol. Las personas tienen la capacidad de cambiar de rol con rapidez cuando reconoce que la situación y sus demandas requieren claramente grandes cambios.

➤ **Normas:** Todos los equipos establecen normas que son los estándares aceptables de comportamiento que comparten los miembros. Las normas les indica lo que en ciertas ocasiones deben esperar y lo que no. Desde el punto de vista de un individuo, le comunican lo que se espera de él en situaciones dadas. Cuando son por acuerdo y aceptadas por el grupo, las normas actúan como un medio para influir en el comportamiento de sus miembros con un mínimo de controles externos.

➤ **Diversidad de los miembros:** La diversidad en equipos de trabajo permite la proliferación de ideas creativas o innovadoras.

➤ **Preferencias de los miembros:** no todas las personas gustan de trabajar en equipo. Cuando se seleccionan miembros de equipos, deben tomarse en cuenta las preferencias individuales y también las aptitudes, personalidades y habilidades. Los equipos de alto rendimiento se componen por personas que prefieren trabajar como parte de un equipo.

En cuanto al diseño del trabajo, los equipos eficaces necesitan trabajar juntos y aceptar la responsabilidad colectiva para llevar a cabo tareas importantes. La categoría de diseño del trabajo incluye variables como libertad y autonomía, la oportunidad de usar diferentes aptitudes y talentos, capacidad de terminar una tarea y trabajar en una labor o proyecto que tiene efecto sustancial sobre otros (significancia de la tarea).

Respecto de las variables de proceso, es importante tener en cuenta que las mismas deben producir resultados positivos. Es decir, los equipos deben generar salidas mayores que la suma de sus insumos.

➤ **Propósito y plan comunes:** los equipos eficaces tienen un propósito y un plan común que proporcionan dirección y compromiso para los miembros. El propósito constituye la visión. Es más amplio que las metas específicas. Los miembros de los

equipos exitosos dedican gran parte de su tiempo y esfuerzo a analizar, conformar y definir un propósito que les pertenezca, tanto en forma colectiva como individual.

➤ **Metas específicas:** los equipos exitosos traducen su propósito común en metas de desempeño específicas, mensurables y realistas. Las metas específicas facilitan la comunicación clara y también ayudan a los equipos a mantenerse centrados en la obtención de resultados.

➤ **Niveles de conflicto:** el conflicto en un equipo no es necesariamente malo. Los conflictos en las relaciones entre los integrantes del equipo son casi siempre disfuncionales. Sin embargo, en los equipos que realizan actividades que no son rutinarias, los desacuerdos entre los miembros respecto del contenido de la tarea no son destructivos, y de hecho es probable que sean benéficos debido a que promueven la evaluación crítica de los problemas y las opciones, y conducen a tomar mejores decisiones en equipo.

➤ **Pereza social:** los equipos eficaces reducen la pereza al evaluar tanto el nivel individual como el colectivo. Los equipos exitosos toman en cuenta a sus miembros en forma personal y conjunta respecto del propósito, las metas y el enfoque del grupo.

Leyes del trabajo en equipo de John c. Maxwell

Los equipos de trabajo son un rasgo que define a las organizaciones actuales, en las que el trabajo individual se ha minimizado y la integración de habilidades, capacidades y competencias de las personas es condición esencial para lograr las metas. Formar un equipo exitoso, no es tarea sencilla, es un proceso permanente. El desafío del líder es encontrar la combinación correcta de factores o "leyes" para que un equipo funcione sistemáticamente bien.

En su obra "Las 17 leyes incuestionables del trabajo en equipo", John C. Maxwell¹ define 17 "leyes" que todo líder debería tener presente para formar equipos de alto rendimiento.

A continuación, citaremos las que consideramos más importantes para la investigación:

- **Ley de lo trascendental:** "Uno es demasiado pequeño como para pretender hacer grandes cosas". El mito del Llanero Solitario. Por más que admiremos a los triunfadores solitarios, la verdad es que nadie ha podido hacer solo algo de valor. La creencia que una persona sola puede hacer algo grande es un mito. No existen los Rambos reales que derrotan, solos, a un ejército hostil.

¹ John C. Maxwell es un experto en liderazgo, consultor líder y autor de más de 25 libros, entre los cuales se encuentra el denominado "Las 17 leyes incuestionables del trabajo en equipo".

¿Cuál es la importancia del trabajo en equipo? Los equipos hacen participar a más gente, lo cual proporciona más recursos, ideas y energía que cuando se trata de una sola persona. Los equipos elevan el potencial de líder y atenúan sus debilidades. En los individuos, lo fuerte y lo débil se encuentran más expuestos. Los equipos proveen múltiples perspectivas sobre cómo satisfacer una necesidad o alcanzar una meta ya que intentan diversas alternativas para cada situación. Los equipos comparten los créditos por las victorias y las responsabilidades por las derrotas. Los equipos pueden simplemente hacer más que una persona sola.

- La ley del cuadro completo: “La meta es más importante que la participación individual”. Se supone que un equipo no es un grupo de personas usadas como instrumentos por alguien para su propio beneficio egoísta. Los miembros de un equipo deben beneficiarse mutuamente al compartir sus metas; deben ser motivados para que trabajen juntos, no manipulados por alguien para alcanzar gloria individual. Los miembros de un equipo deben recordar que la meta es más importante que su participación o la gloria individual que desean alcanzar.
- La ley del nicho (o de la especialización): “Cada jugador tiene un lugar donde dar lo mejor de sí”. Cuando el miembro correcto del equipo ocupa el lugar correcto, todos se benefician. Un equipo experimenta cosas buenas cuando cada uno de los jugadores ocupa el lugar donde dará lo mejor de sí. Las grandes cosas ocurren cuando todos los jugadores del equipo se encuentran ubicados en la posición que maximiza sus talentos, sus habilidades y su experiencia. Las personas obligadas a trabajar en una posición extraña para ellos se resienten porque no pueden desarrollar todas sus capacidades y como resultado el equipo no llega a desarrollar su potencial.
- La ley del Monte Everest: “A medida que el desafío crece, la necesidad de un trabajo en equipo aumenta”. Hacer que un equipo se desarrolle no es fácil. Demanda y consume mucho tiempo. A medida que el desafío crece, la necesidad de un trabajo en equipo aumenta. Algunas personas forman o pertenecen a un equipo sólo para beneficiarse ellos. Otros lo hacen porque disfrutan la experiencia y quieren crear un sentido de comunidad. Y otros lo hacen porque quieren constituir una organización.
- La ley de la cadena: “Todo equipo es tan fuerte como lo es su eslabón más débil”. No importa cuánto traten de racionalizarlo, compensarlo u ocultarlo, finalmente un eslabón débil quedará en evidencia. El poder y el ímpetu del

equipo son capaces, por un tiempo, de compensar el déficit de un eslabón débil, pero no para siempre. Un eslabón débil siempre terminará por afectar el ímpetu y el potencial del equipo.

- La ley del catalizador: “Los equipos triunfantes tienen jugadores y colaboradores que hacen que las cosas sucedan”. La mayoría de los equipos no mejoran naturalmente por sí mismos. Si se los deja solos no crecen, no progresan, ni alcanzan el calibre de campeones. Al contrario, tienden a decaer. La vía hacia el nivel siguiente siempre es cuesta arriba. Si un equipo no lucha con ansias por subir, entonces inevitablemente se desliza hacia abajo, pierde el norte, decae su energía, se rompe su unidad y pierde el ímpetu. Los catalizadores son personas que logran lo que se proponen, y aún más. Un equipo no puede lograr sus metas más importantes, o ni siquiera ganar terreno si no tiene un catalizador.
- La ley de la brújula: “La visión da confianza y dirección a los miembros del equipo”. Una gran visión antecede a un gran logro. Todo equipo necesita una visión impulsora que le dé dirección. Por otra parte, un equipo que adopta una visión se enfoca, se activa y se vuelve confiable. Las personas del equipo deben saber la razón por la cual luchan.
- La ley de la confiabilidad: “Cuando de contar se trata, los compañeros de equipo deben poder contar con los demás.” Si hay una falla en el proceso se pierde la confiabilidad, el cliente se va insatisfecho y el trabajo va a parar a manos de otro candidato. La capacidad y el deseo de que compañeros de equipo trabajen juntos hacia metas comunes, constituyen la esencia de la confiabilidad. La fórmula de la confiabilidad entonces es: $\text{Carácter} + \text{Capacidad} + \text{Compromiso} + \text{Constancia} + \text{Cohesión} = \text{Confiabilidad}$
- La ley del marcador: “El equipo puede hacer ajustes cuando sabe dónde se encuentra parado”. Ningún equipo puede ganar si pasar por alto la realidad de su situación. El marcador es esencial para comprender: da una visión instantánea del juego en todo momento; el marcador es esencial para evaluar: el crecimiento personal es una de las claves del éxito.
- La ley de la identidad: “Los valores compartidos definen al equipo” Los valores organizacionales influyen y guían el comportamiento del equipo del mismo modo en que los valores personales influyen y guían el comportamiento de un individuo. Los valores compartidos pueden ser como:
 - Un pegamento: cuando llegan tiempos difíciles los valores son los que mantienen unidas a las personas.

- Un fundamento: todo equipo necesita estabilidad para actuar bien y para crecer.
 - Una regla: los valores ayudan a establecer la norma para el desempeño de un equipo. Una brújula: cuando los individuos adoptan valores firmes, obtienen una brújula moral que les ayuda a tomar decisiones.
 - Un imán: los valores de un equipo atraen a él personas con iguales valores.
 - Una identidad: los valores definen al equipo y le dan una identidad única.
- La ley de la comunicación: “La interacción aviva la acción.” Se necesita comunicación para crear cambios positivos en una organización. Los equipos eficaces tienen compañeros que se encuentran constantemente hablando unos con otros. La comunicación incrementa el compromiso y la conexión, lo que a su vez genera acción.
- La ley de la ventaja: “La diferencia entre dos equipos igualmente talentosos es el liderazgo. Mientras más competitivo es el mercado, más implacable es la búsqueda. Todo surge y todo cae en el liderazgo. Los buenos líderes mejoran la confianza en ellos mismos y entre ellos. La clave para ello es trabajar con las personas y hacer surgir lo mejor de ellas.
- La ley de los dividendos: “Invierta tiempo extra en los componentes del equipo”. Generalmente el tiempo, el dinero y el esfuerzo que se invierten en desarrollar a los miembros de un equipo no lo cambian de la noche a la mañana, pero siempre dan dividendos. ¿Cómo invertir en un equipo? Tomando la decisión de forjar un equipo; preparando el mejor grupo posible; pagando el precio para desarrollar el equipo; haciendo cosas juntos como equipo; fortaleciendo a los miembros del equipo con responsabilidad y autoridad; dando crédito al equipo por el éxito; velando porque la inversión en el equipo valga la pena; dejando de invertir en jugadores que no crecen; creando nuevas oportunidades para el equipo; dando al equipo la mejor oportunidad posible para triunfar.

Variables propulsoras que favorecen el desarrollo de la competencia trabajo en equipo

Como mencionamos al inicio, en la investigación se propone a la competencia trabajo de equipo como promotor para lograr los objetivos comerciales y a seis variables que considero esenciales para promover dicha competencia, las cuales detallamos a continuación: la Comunicación Interna (CI), el Compromiso Organizacional, el

Pensamiento Creativo, el Programa de Compensaciones y Beneficios, el Liderazgo Participativo y los Objetivos Organizacionales.

Comenzaremos con la comunicación interna, proceso fundamental para que las personas puedan interactuar, relacionarse, conocerse y entenderse de manera mutua. Si pretendemos que un equipo de trabajo se mantenga unido y firme hacia su propósito, es necesario que las emociones y pensamientos de todos los miembros sean percibidos y comprendidos por los demás de la forma más perfecta posible.

Utilizando la comunicación, se transmite la filosofía de trabajo, la manera en que el equipo es y se comporta.

Comunicación Interna (CI)

Los seres humanos le debemos gran parte de nuestro desarrollo a la posibilidad de comunicarnos. Sin la capacidad de expresar nuestras ideas otra hubiese sido la historia.

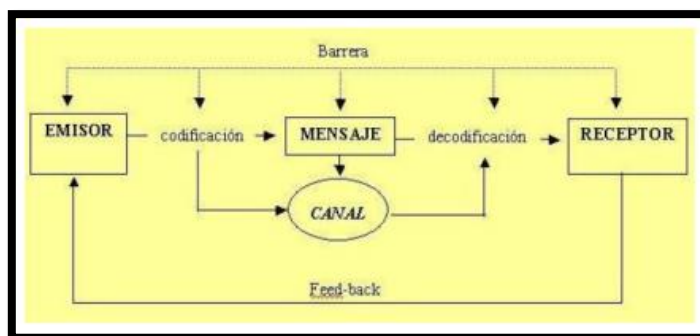
En el ámbito empresarial, las organizaciones poseen una imperiosa necesidad de narrar su identidad y proyectar una imagen en sus recursos humanos para desarrollarse, competir, crecer y perdurar en el tiempo.

Las organizaciones se conforman con capital intelectual, es decir con personas que para relacionarse necesitan comunicarse. Cada persona tiene características, aptitudes, actitudes y personalidad, que la hacen distinta a otra. ¿Y qué es la personalidad? Según la psicología es un concepto que evoluciona constantemente, es decir es un concepto dinámico. Es una estructura de carácter psicológico que hace referencia al conjunto de rasgos distintivos de cada persona. Es una estructura que tiene como determinantes la herencia (factores que se determinan en la concepción, como estructura física, atractivo facial, género, temperamento, composición de músculos y reflejos, nivel de energía, entre otros), el ambiente (vinculado a la cultura en la cual crecimos, nuestros primeros aprendizajes, normas de nuestra familia, grupos sociales) y la situación. El hombre es un ser social y como tal tiene la necesidad de comunicación. Entonces, ¿de qué hablamos cuando hablamos de comunicación? Para definirla, citaremos a Shannon-Wiener, que a finales de los años cuarenta, dieron a conocer el modelo clásico del Proceso de comunicación, que introdujo los conceptos de “cantidad de información” “fuente”, “canal”, “ruido” y “retroalimentación”.

Proceso de Comunicación

“La comunicación, es un proceso ² que busca transferir información entre un emisor y un receptor, el cual debe percibir y comprender el mensaje de la manera más perfecta posible, para lograr un entendimiento común.”

El proceso de comunicación involucra los siguientes elementos:



- Emisor: quien tiene la capacidad para transmitir el mensaje por medio del canal a un receptor;
- Receptor: persona o grupo de personas que recibe el mensaje;
- Código: forma en la que se transmite la información. La existencia de un código implica que se ha de descifrar o decodificar el paquete de información que se transmite;
- Mensaje: contenido informativo que se transmite;
- Canal: es el medio a través del cual viaja el mensaje. En una organización y en cualquier situación es muy importante seleccionar el medio más adecuado para transmitir la información, que dependerá del tipo de información, de quienes deberán recibirlo, las condiciones que se requieren para el mejor entendimiento posible.

Los canales de una organización pueden ser formales o informales y cada uno tiene un uso respectivo dentro de la empresa. Las redes formales son generalmente verticales, siguiendo la cadena de autoridad y limitadas con las comunicaciones con las tareas empresariales (boletines, informes generales, memorandos y cartas)

Por el contrario, las redes informales no son rígidas en su dirección, puede tomar cualquiera, saltar niveles de autoridad y seguramente satisface necesidades sociales de los miembros internos de la organización, por ejemplo, los rumores o chismes, para lo cual pueden utilizar WhatsApp, redes sociales, etc.

² Proceso: Conjunto de pasos o fases sucesivas de un fenómeno o hecho complejo.

- Ruidos: Se denomina ruido a cualquier perturbación experimentada por la señal en el proceso de comunicación, es decir, a cualquier factor que le dificulte o le impida el afectar a cualquiera de sus elementos. Las distorsiones del sonido en la conversación, en radio, televisión o por teléfono son ruido, pero también es ruido la distorsión de la imagen de la televisión, la alteración de la escritura en un viaje, la afonía del hablante, la ortografía defectuosa, la distracción del receptor, el alumno que no atiende, aunque este en silencio.
- Retroalimentación o feedback, nos permite determinar la efectividad de los mensajes enviados por el emisor, por lo cual quien emite el mensaje puede comprobar si fue recibido e interpretado de forma adecuada.

En las organizaciones, el proceso comunicacional que permite integrar a la alta dirección de una organización con todos los niveles de trabajadores; se denomina Comunicación Interna (CI), cuyo principal objetivo es implicar en el proyecto empresarial a todos los miembros de la organización. Se trata de crear un clima de trabajo cordial y de confianza; todas las acciones y su gestión contribuirán a fortalecer la cultura corporativa, ya que la CI es el combustible que permite transmitir y compartir la cultura organizacional, que según indican Alejandra Brandolini y Martín González Frígoli “es un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiestan en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización”

A. Formanchuk indica “La comunicación interna es la cultura corporativa en movimiento”

Utilizando la CI, un equipo trasmite su esencia, valores y principios que lo identifican y diferencian de otros.

Funciones de la CI

Según Robbins las principales funciones de la comunicación dentro de un equipo u organización, se resumen en: control, motivación, expresión emocional e información. Ninguna de ellas debe considerarse como más importante que las restantes.

- Control: Para que el equipo se desempeñe con eficacia necesita mantener alguna forma de control sobre sus miembros, estimularlos, proporcionar un medio de expresión emocional y tomar decisiones. Las comunicaciones actúan para controlar el comportamiento de los integrantes: ya sea de origen formal o informal.

- Motivación: La comunicación fomenta la motivación al aclarar a los colaboradores lo que se debe hacer, de qué manera, así como, cuán bien se cumplen los objetivos o metas y lo que se puede hacer para mejorar el desempeño si se encuentra por debajo del promedio.
- Expresión emocional: El trabajo para muchas personas es un medio para interactuar con otras personas. Es una fuente básica de integración social, a través de ella muestran sus frustraciones y su sentimiento de satisfacción.
- Información: La comunicación proporciona información que los individuos y equipos necesitan para tomar decisiones y cumplir con las metas organizacionales.

Al respecto cabe adicionar lo señalado por Ferraro, al concebir la comunicación como un medio que posibilita crear un clima que logre satisfacción, seguridad y cooperación de los trabajadores. Siempre y cuando la dirección tenga en cuenta las preocupaciones, aptitudes y necesidades de personal, las comunicaciones serán de una ayuda inestimable; permitiendo mejorar la moral del trabajador y del grupo, lo cual, a su vez, mejorará la productividad.

Se dice que se comunica quien quiere (actitud) y quien puede (aptitud) mejorar la comunicación, si tiene medios eficaces para hacerlo. Pero como comunicación es información, aquella se convierte en una cuestión de poder. Quien tiene información tiene el poder y trata de tener más, quien no: trata de obtenerla. En esencia, la actitud es lo que prevalece en una comunicación eficaz. Maristany señala al respecto; "Si uno tiene actitud, por lo general encuentra formas aptas para la comunicación. Si uno no tiene la actitud seguramente encontrará docenas de dificultades para poder comunicarse como dice que le gustaría" ¿Cuáles son las actitudes deseadas? Escuchar a la diversidad de personas que nos rodean.

Tipos de Comunicación Interna

Comunicación escrita

La comunicación escrita al ser cuidadosamente planeada suele ser más clara, concisa, concreta y correcta, por lo cual es posible tener certeza que el mensaje que estamos transmitiendo como emisores, el receptor lo entenderá, tal cual.

Algunos ejemplos de comunicación escrita son (Pérez & Candale, 2010):

- Circular. Conjunto de mensajes que se dirigen a un determinado sector de la organización o a su globalidad, y se refiere a determinadas temáticas

de índole organizativa. Pueden ser enviadas periódicamente por diferentes medios.

- Encuesta a los empleados. Tiene como propósito conocer las opiniones de los empleados, sobre algún aspecto en cuestión.
- Intranet: Es una pequeña internet que posee diversas características: Es una red dentro de la organización, tiene acceso a internet y su instalación es rápida y económica.

Comunicación oral

La comunicación oral ocurre cara a cara entre dos personas o una persona frente a un auditorio. Tiene la gran ventaja de permitir una retroalimentación inmediata, o re-pregunta en caso de dudas, que facilitará las aclaraciones. Pero tiene desventajas, la principal es que no quedan registros de ella.

Algunos ejemplos de la comunicación oral son:

- Videoconferencias. Es la posibilidad de conectar a dos personas que se encuentran separadas geográficamente. Dicha técnica supone el ahorro del tiempo, dinero y desplazamiento para la organización.
- Servicio telefónico. Se comunica de un área a otra por medio de llamadas, y regularmente es para solicitar alguna información que se necesita para solucionar un problema, o bien, complementar algún trabajo.
- Entrevista: Se trata de un contacto que se establece entre dos personas de la organización.
- Reuniones informativas: Permiten a los gerentes o líderes de diferentes áreas comunicarse fluidamente con sus equipos, y la finalidad es mejorar la interacción personal y hacer seguimiento al desempeño de cada colaborador
- Reuniones de equipo formal e informal para la mejora continua.

Comunicación no verbal

La comunicación no verbal incluye el lenguaje corporal, los gestos, el tono y la entonación, las expresiones faciales, e incluso la postura. Lo que una persona dice se puede reforzar o contradecir con la comunicación no verbal.

Algunos ejemplos de medios visuales son (Pérez & Candale, 2010):

- Murales. En ellos se maneja información motivacional para el empleado. Deben ser colocados en puntos estratégicos de la organización, para que puedan ser observados por los colaboradores. Por ejemplo, comedor.

- Señalización. Mapa de las instalaciones, con el propósito que sepan ubicarse, y hacia dónde dirigirse.

Liderazgo

Abordaremos el concepto de liderazgo según diferentes autores, sus características y componentes y los distintos estilos, dentro de los cuales propondremos al líder participativo como facilitador de la competencia trabajo de equipo, al influir en los demás, en su capacidad de crear las condiciones adecuadas para que los colaboradores descubran y liberen el potencial que tienen. Empatizar, practicar la escucha activa, buscar todos los medios necesarios para entender a las personas que forman parte del equipo, es primordial si pretendemos que cada uno de ellos de lo mejor de sí.

La necesidad del liderazgo surge como una respuesta a la incertidumbre y a los peligros inherentes a la condición humana. Permanentemente nos vemos obligados a elegir. En situaciones claras y familiares, las decisiones son sencillas, pero en situaciones confusas, inciertas e incluso amenazantes, los seres humanos suelen necesitar ayuda.

Los líderes constituyen una posibilidad de ayuda, ya que nos hacen sentir más seguros y contribuyen a mitigar el temor. Nos ayudan a ver posibilidades y a descubrir recursos. En ello radica tanto el poder como el riesgo del liderazgo.

Pre concepto de liderazgo

La mayoría de las concepciones de liderazgo sugieren que los líderes son poderosos. El líder influye sobre otros, sin necesidad de la coerción o la fuerza, produce cierto grado de esfuerzo cooperativo y se enfila en la búsqueda de metas que vayan más allá de sus propios intereses personales.

El liderazgo también difiere de la autoridad aun cuando los líderes podrían tener autoridad y los que ejercen la autoridad ser líderes. La gente obedece voluntariamente a la autoridad si la considera legítima. Un líder no puede ejercer su liderazgo sin legitimidad, ya que la obediencia que obtienen los líderes es más voluntaria que forzada. Una persona puede detentar autoridad derivada de ocupar un puesto determinado en la organización, pero ese hecho no garantiza en absoluto que sea líder.

El liderazgo es diferente de la gerencia. Se puede ser líder sin ser gerente y muchos gerentes nunca llegarán a ser líderes. El hecho de que se espera que los gerentes se desempeñen como líderes aumenta las probabilidades de que intenten conducir y guiar al grupo. Es difícil imaginar un administrador sobresaliente que no sea

también un líder. Pero es engañoso y elitista concebir que el liderazgo sólo sea ejercido por personas que ocupan cargos altos.

La noción de liderazgo como un proceso de un solo sentido en el cual los líderes dirigen y los partidarios siguen, nos impide ver la realidad de que el liderazgo consiste fundamentalmente en una interrelación entre los líderes y sus seguidores. La relación es interactiva: los líderes influyen y a la vez son influidos por sus seguidores. Las acciones de los líderes generan respuestas de los demás, quienes a su vez afectan la capacidad de los líderes para tomar otras iniciativas. Entre las herramientas fundamentales de un líder figura su capacidad de comunicarse. Debemos entender que el acceso a la información es esencial para cumplir con una tarea. El derecho a saber es básico. La información es poder, pero un poder inútil cuando se la esconde. El poder debe ser compartido para que una organización o una relación funcionen. Todo el mundo tiene el derecho y la obligación de que la comunicación sea simple y clara.

Concepto de Liderazgo según varios autores.

Para Kotter “Es el proceso de influir en las personas para que se esfuercen (den todo de sí) voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de los objetivos de la organización”. Las personas consideradas líderes “entienden la cultura de una manera intuitiva”, promueven al interior de las organizaciones espacios de discusión para analizar las condiciones de la empresa y de los empleados, y analizan los índices de productividad para proponer cambios, a partir del desarrollo de varios elementos: Motivación, influencia, comunicación y visión compartida.

Según Truman “Es la capacidad de hacer que hombres y mujeres hagan lo que no les gusta hacer y que les guste.”

Drucker “Liderazgo es dar el ejemplo.”

Robbins “Es el proceso de guiar a un grupo e influir en ellos para alcanzar las metas.”

Chiavenato define el liderazgo como “una influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o más objetivos específicos, mediante el proceso de la comunicación humana”. Añade que es un fenómeno social, cuya influencia ocurre en grupos de trabajo, en los que opera como “fuerza psicológica que incluye conceptos como poder y autoridad.”

Componentes del Liderazgo

Kootnz destaca aquellos componentes que deben poseer un líder de una organización, pueden resumirse en cuatro:

➤ Usar el poder con efectividad. Significa que tienen la capacidad para hacer uso eficaz y responsable del poder. Dado que el poder permite modificar el comportamiento de las personas, hace su uso aprovechando los recursos, mejorando la productividad.

➤ Comprender cuales son las fuerzas motivadoras de las personas respetando los momentos y situaciones. Los líderes deben reconocer en cada una de las personas cuales son los “motivos” que favorecen su comportamiento y en función a ello distinguir la diversidad de los colaboradores y su ciclo en la organización.

➤ Capacidad de inspirar a las demás personas. Según la Real Academia Española, inspirar es infundir o hacer nacer el ánimo o la mente afectos, ideas, designios.

➤ Desarrollar un clima para motivar. Significa promover una atmosfera de trabajo que permite el cumplimiento de los objetivos.

Según Cañeque, las actividades que realizan aquellas personas que son considerados líderes son las siguientes:

- Análisis de situación;
- Fijan el rumbo;
- Definen un plan;
- Seleccionan al mejor para cada tarea;
- Monitorean los procesos;
- Determinan conclusiones; y
- Corrigen desvíos.

Modelos teóricos tradicionales

Los modelos tradicionales de liderazgo se refieren a las cualidades propias del líder, como visión, fuerza y compromiso, y al carácter situacional del liderazgo; es decir, lo que funciona en una situación no quiere significar que lo haga en otra situación diferente.

En función al concepto anterior, muchos autores han intentado brindarnos modelos de liderazgo para ser aplicados en la mayoría de los casos, siendo los más difundidos la grilla gerencial de Blake & Mouton y el Liderazgo Situacional de Hersey & Blanchard, y el Liderazgo basado en la autoridad que es el que nos interesa y desarrollaremos a continuación.

Estilo basado en la autoridad

Dentro del modelo de líder basado en la autoridad existen tres tipologías de liderazgo, el líder autocrático, el liberal y el democrático-participativo.

A continuación, presentamos las principales características del liderazgo participativo.

Liderazgo democrático participativo.

Concepto

El liderazgo participativo tiene como prioridad involucrar en el proceso de toma de decisiones a todos los integrantes del equipo de trabajo.

Participar implica consenso, debate, intercambio de ideas, asunción de posturas y, en algunos casos, negociación. También es diversidad, apertura, escucha activa, diálogo, inclusión y una mayor horizontalidad, en pos de pretender hacer del grupo una organización formativa, sostenible y sustentable en el tiempo. Todo, desde el punto de vista humano.

El liderazgo participativo tiene una base solidaria, donde se comparten conocimientos, experiencias y buenas prácticas en favor del propósito y tienen como consecuencia, el desarrollo de nuevos líderes, quienes se van empoderando de un rol que les fue entregado de manera natural luego de un proceso participativo, transparente y reconocido por todos.

Elementos:

Dentro de los elementos más característicos del liderazgo participativo, tenemos:

- **Tratamiento de conflictos:** Los conflictos, las diferencias y los temas comunes en general se tratan entre todos los sujetos que integran un equipo de trabajo. El líder siempre escucha a sus colaboradores, permite el consenso con ellos, aunque se reserve el derecho de decidir qué debe hacer.

- **Alta motivación:** Por lo general, los ambientes participativos son sanos, afables, positivos y con un alto grado de motivación. Solicitar una opinión o aceptar una sugerencia hace que los colaboradores se sientan parte de los procesos y de la organización.

- **El esfuerzo es común:** El liderazgo participativo no fomenta la competencia entre los miembros de un equipo de trabajo. Aunque los roles y los grados de responsabilidad no sean los mismos, los objetivos son compartidos. El esfuerzo individual no tiene gran valor si no forma parte de una cadena de acciones.

- **Desarrollo en los colaboradores de un gran sentido de responsabilidad:** los miembros de un equipo que trabajen bajo un modelo participativo no deben

perder nunca el sentido de la responsabilidad. Dicho elemento es vital para guiar sus esfuerzos y entender el rol que desempeñan dentro del conjunto. Poder participar no quiere decir que las responsabilidades sean exclusivamente colectivas.

- El líder siempre escucha a los miembros de su equipo, aunque en algunos casos, también se pueda reservar el derecho a tomar la decisión final.
- Los objetivos son compartidos entre todos los miembros del equipo.

La Inteligencia Emocional como un componente del liderazgo participativo.

Las empresas necesitan más líderes empáticos, que logren trascender el rol de cada uno de sus colaboradores de equipo, es decir que miren más allá de las funciones que deben cumplir para entender que en primera instancia los trabajadores son personas. Cada uno de ellos, arrastra una historia, experiencias que los transforman, fortalezas y debilidades que los identifican. Si comprendemos que las personas son seres racionales y emocionales, es posible convertirse en un medio facilitador para que ellos puedan descubrir habilidades y competencias y potenciarlas al máximo.

Para Goleman, el Coeficiente Intelectual parece aportar tan sólo un 20% de los factores determinantes del éxito. Goleman propone que las habilidades intelectuales y técnicas son importantes, pero sobre todo como 'capacidades de umbral', es decir, que son los requisitos de nivel de entrada para los cargos ejecutivos. Los estudios muestran claramente que la inteligencia emocional es la condición 'sine qua non' del liderazgo. Sin ella, una persona puede tener la mejor formación en el mundo, una mente incisiva y analítica, y una fuente inagotable de ideas inteligentes, pero aun así no será un gran líder".

La inteligencia emocional se refiere a la capacidad de una persona para utilizar la emoción de manera proactiva, tanto sus propias emociones como las de los demás a su alrededor, y tanto a nivel consciente como subconsciente, como una herramienta para mejorar el razonamiento y la toma de decisiones.

Goleman identifica cinco aspectos principales de la inteligencia emocional: autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidad social.

Auto-conciencia

La autoconciencia es la capacidad para identificar las propias fortalezas y debilidades, y de comportarse en el lugar de trabajo de manera de capitalizar las primeras y minimizar las segundas. Franqueza acerca de las áreas de debilidad, comodidad con uno mismo y "un sentido fuerte y positivo de autoestima" caracterizan a

las personas que son conscientes de sí mismas. Parte de la autoestima es la voluntad de escucharse a uno mismo antes que nadie. De acuerdo a las observaciones de Goleman y Malcolm Gladwell, la conciencia de sí mismo va más allá de la auto-evaluación consciente de un individuo, y más profundamente involucra la capacidad innata de una persona para la toma de decisiones, influyendo así en todos los aspectos del desempeño.

Autorregulación

La autorregulación se relaciona con la conciencia de sí mismo, pero describe más específicamente la capacidad de controlar las emociones, ya sean negativas o positivas, con el fin de mantener un comportamiento más adecuado a la práctica profesional y la actividad. Goleman escribe acerca de la auto-regulación no sólo como un enfoque reaccionario ante escenarios que pueden empujar, movilizar y distraer, sino también como el impacto constante y deliberado de un ejecutivo en la cultura organizacional.

¿Por qué la autorregulación es tan importante para los líderes? Las personas que tienen control de sus sentimientos e impulsos -es decir, las personas que son razonables - son capaces de crear un ambiente de confianza y equidad. En tal ambiente, la política y las luchas internas se reducen drásticamente. Las personas con talento fluyen hacia la organización. Menos mal humor en la parte superior significa menos en toda la organización.

Motivación

El principio de la motivación representa la voluntad de logro - entusiasmo, empuje, ambición - independientemente de los obstáculos, y es otro tema constantemente reforzado por los líderes analizados. Los líderes motivados son competitivos - con ellos mismos y con sus pares por igual. Se fijan metas y emplean métodos de medición para cuantificar qué tan bien se han cumplido tales objetivos, si se ha hecho.

Sin embargo, Goleman sostiene que un líder potencial no se materializará en uno real sin una motivación suficiente: "Si hay un rasgo que casi todos los líderes tienen, es la motivación". El líder más fuerte encuentra oportunidades donde otros no pueden y asume que todos los problemas se pueden resolver.

Empatía

La empatía otorga habilidad para comprender los requerimientos, actitudes, sentimientos, reacciones y problemas de los otros, ubicándose en su lugar y enfrentando del modo más adecuado sus reacciones emocionales. Ponerse en el lugar de los demás,

comprenderles y motivarles, son características esenciales que todo líder debe fomentar y aplicar a diario.

“Al practicar la empatía, tomamos conciencia de escuchar al otro y de intentar entender lo que siente, además de hacerle saber que estamos prestando atención a su relato. Y con el mindfulness trabajamos lo que es la ‘atención plena’, que consiste encontrarse atento aquí y ahora, manejando las emociones e ignorando las distracciones (la principal es el teléfono) para lograr el enfoque. Cuanto más tiempo podamos ejercitar el mindfulness, mejor será el resultado, más fuertes serán los efectos”. “El mismo circuito cerebral en el que trabaja el mindfulness es el que maneja - y por lo tanto puede controlar- las emociones perturbadoras, que son cuatro: el enojo, el miedo, la ansiedad y la depresión. Son tan importantes que no nos dejan ejercitar nuestras habilidades al máximo, si no las controlamos.”

Habilidad social

La capacidad de relación es la habilidad social de movilizar adecuadamente las emociones de los demás.

Necesita de varias competencias, como:

- Influencia: Esgrimir tácticas eficaces de persuasión.
- Comunicación: Enviar mensajes claros y convincentes.
- Gestión de los conflictos: Negociar y resolver los desacuerdos.
- Liderazgo: Inspirar y orientar.
- Catalizadores del cambio: Iniciar, promover o controlar los cambios.

Compromiso Organizacional (CO)

Otras de las variables propulsoras es el compromiso laboral. De nada sirve tener claramente los objetivos que deseamos cumplir, si no contamos con el compromiso de las personas que forman parte del equipo de trabajo. Entendiendo que, si buscamos resultados superadores, es necesario involucrarse con el rol que le corresponde a cada uno y sentirse parte de todo el proceso. Si los colaboradores sienten que su aporte es valioso para el cumplimiento de los objetivos propuestos, su compromiso será mayor, ya que se definirá como pieza clave y útil dentro de su equipo.

La mayoría de las organizaciones se encuentran en la búsqueda constante por lograr el compromiso de sus colaboradores, que valoren pertenecer a la empresa para la cual trabajan. Del mismo modo, muchos de los empleados desean participar en las decisiones con el fin de contribuir con sus ideas y talento al éxito del negocio. Las organizaciones deben ofrecer oportunidades de involucramiento y, al mismo tiempo, los empleados responder satisfactoriamente.

Concepto

Robbins, (1998) define el compromiso organizacional como un estado, en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, sus metas y deseos, para mantener la pertenencia a la organización. Un alto compromiso en el trabajo significa identificarse con el trabajo específico de uno, en tanto que un alto compromiso organizacional significa identificarse con la organización propia.

Arias, (2001) cita a Steers, quien define compromiso como la fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización.

Por otro lado, Hellriegel, (1999) define el compromiso organizacional como la intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización. Se caracteriza por la creencia y aceptación de las metas y los valores de la organización, la disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización y el deseo de pertenecer.

Chiavenato, (1992) considera que el compromiso organizacional es el sentimiento y la comprensión del pasado y del presente de la organización, como también la comprensión y compartimiento de los objetivos de la organización por todos sus participantes. Aquí no hay lugar para la alienación del empleado, sino para el compromiso del mismo.

Meyer & Allen definen al compromiso organizacional como una situación psicológica que establece estrecho vínculo entre el empleado y la organización e impacta en la determinación del individuo de seguir siendo parte de ella. Refleja una necesidad, un deseo, una obligación y un vínculo entre el trabajador y la empresa.

El CO se encuentra ligado a cuestiones prácticas, cuyo objeto es ayudar a las personas y a las organizaciones a alcanzar niveles de desempeño más elevados. Su aplicación busca que las personas se sientan satisfechas con su trabajo y, al mismo tiempo, elevar las normas de competitividad de la organización y contribuir a que alcance el éxito.

Las organizaciones son entidades vivas y, además, son entidades sociales, porque se integran por personas. El objetivo básico del CO es ayudar a las personas y las organizaciones a entenderse cada vez mejor. Es fundamental para los administradores que dirigen las organizaciones o sus unidades, y también es indispensable para toda persona que pretenda tener éxito en su actividad dentro o fuera de las organizaciones.

Mecanismos para incrementar el compromiso de los colaboradores y potenciar el trabajo de equipo.

En el Dale Carnegie Training³ proponen, a partir de la encuesta How to Engage Employees by Fostering Positive Emotions, las siguientes cinco claves para fomentar el CO en el equipo de trabajo:

➤ Reconocimiento. Las personas requieren ser valoradas, reconocidas como tales y no como meros instrumentos. Respeto, dignidad, atención. Los colaboradores desean que se valoren sus habilidades y capacidades, y de un modo u otro desean tener posibilidades de desarrollo.

➤ Confianza. Cuando el personal se siente respaldado por la empresa muestra una actitud más proactiva y refuerza el vínculo emocional con la organización.

➤ Desafíos. Introducir nuevos retos permite que los colaboradores incrementen su entusiasmo y adopten una actitud más innovadora y creativa, al tiempo que se sienten agradecidos con la compañía por darles la posibilidad de desarrollarse profesionalmente.

➤ Satisfacción. Mejorando los aspectos laborales detonantes de la satisfacción laboral, también repercute en la optimización del compromiso laboral.

➤ Empoderamiento. El sentido de pertenencia a la empresa es esencial para que exista compromiso con la organización. Para ello, es necesario que la compañía otorgue autonomía e incluya a los empleados en la toma de decisiones. El involucramiento de los colaboradores se relaciona con el enriquecimiento de las tareas de cada colaborador y con el incremento de su participación.

➤ Involucrar (hacer participar) a las personas en las decisiones, acercar las decisiones a los hechos. Cuando la toma de decisiones baja en la estructura acercándose al momento y al lugar donde las cosas suceden, se logra incrementar el involucramiento de los colaboradores.

Programa de Compensaciones y Beneficios

Otra de las variables propulsoras de la competencia trabajo de equipo son las compensaciones y beneficios. Si buscamos que las personas den lo mejor de sí, es necesario reconocerles y compensarles por el esfuerzo realizado y el desempeño alcanzado. Un adecuado plan de incentivos, nos permitirá atraer y retener a nuestros talentos. Es necesario que el líder le reconozca los esfuerzos y logros a todo su equipo

³ Es un programa líder global en capacitación y desarrollo profesional, explora de forma incansable los temas empresariales y soluciones de trabajo vitales para el éxito de empresas.

y que, al mismo tiempo, la organización le provea al líder de los medios para compensar de forma remunerativa y no remunerativa a los colaboradores por los resultados.

Compensaciones

El título “compensación y beneficios” es mayormente utilizado para distinguir entre una remuneración dineraria y en especie. De esta forma se entiende a las compensaciones como la valorización económica de todas las retribuciones que una empresa entrega a un trabajador a cambio del desempeño de un cargo. Sin embargo, algunos autores comienzan a utilizar el término es sentido más amplio.

Por ejemplo, para Chiavenato (2002) las compensaciones se clasifican en Financieras Directas (salario directo, bonificaciones y comisiones) e Indirectas (vacaciones, primas, propinas, extras, primas por salario, adicionales y efectos financieros de los beneficios concedidos), No Financieras (oportunidades de desarrollo, reconocimiento y autoestima, seguridad en el empleo, calidad de vida en el trabajo, orgullo de la empresa y del trabajo, promociones y libertad y autonomía), Beneficios recreativos (buscan proporcionar al empleado condiciones físicas y psicológicas de descanso, diversión, recreación, higiene mental y tiempo libre, que en ocasiones se pueden extender a la familia del colaborador) y por último, Beneficios supletorios (buscan proporcionar a los empleados ciertas facilidades, comodidades e instalaciones y utilidades para mejorar su calidad de vida.

Incluyen transporte, restaurante en el sitio de trabajo, estacionamiento privado, horario móvil de trabajo, etc.).

Beneficios

Según Sackman Bengolea y Suarez Rodríguez, los beneficios son un “conjunto de aportaciones de carácter social, organizadas y reglamentadas adecuadamente y voluntariamente ofrecidas por el empleador más allá de sus obligaciones legales, otorgadas gratuita o semigratuitamente a sus trabajadores y en forma eventual, a sus familiares, con el objeto de satisfacer necesidades de diversa naturaleza.”

Para Chiavenato (2001) el salario es sólo una parte del paquete de compensaciones que una empresa puede ofrecer a sus empleados. Otra parte de dicho paquete se encuentra compuesto por beneficios y servicios sociales, entendidos como aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. Según Chiavenato, la remuneración directa -el salario- es proporcional al puesto ocupado, mientras que la indirecta (servicios y beneficios sociales) es común para todos los trabajadores, sin importar el puesto que ocupen. No obstante, en contra de lo afirmado por Chiavenato,

existen empresas que han desarrollado programas de beneficios diferentes según el nivel jerárquico al que apuntan.

Diferencia entre compensaciones y beneficios

En el siguiente cuadro y a modo de resumen, se establecen las diferencias entre ambos conceptos:

| Concepto | Definición |
|-----------------|---|
| Compensaciones | Incluyen salarios, jornales, sueldos, viáticos, beneficios (servicio de comedor, planes de retiro privados, etc.) e incentivos (premios, gratificaciones, etc.). Es decir, todos aquellos pagos, en dinero o en especie, con que la organización retribuye a quienes en ella trabajan. Directas: el sueldo básico, los pagos fijos y la remuneración variable (todas en dinero) Indirectas: beneficios o prestaciones (exclusivamente en especie) |
| Beneficios | Se consideran compensaciones indirectas desde el punto de vista que no son una retribución por los servicios prestados, sino que se conceden a los empleados por el sólo hecho de pertenecer o desempeñar un puesto en la empresa. Los beneficios más comunes en las empresas son préstamos al personal, seguros de vida o de retiro, plan médico adicional a la cobertura legal, cuotas a clubes sociales, obsequios, días adicionales de vacaciones o por examen, almuerzos, transporte, entre otros. Los beneficios se diseñan para ayudar a que los trabajadores satisfagan ciertas necesidades que les costarían mucho dinero o esfuerzo por su cuenta. Por ejemplo: los altos costos de los seguros de salud son a menudo cubiertos en parte por el empleador. |

Objetivos de los beneficios sociales

Chiavenato (2000), explica que entre los principales objetivos que persiguen las empresas al implementar planes de beneficios, se encuentra retener, atraer y motivar a los trabajadores para alcanzar sus metas. Otros objetivos que suelen buscarse a través de la implementación de planes de beneficios son los siguientes:

- Incrementar la productividad.
- Disminuir la rotación.
- Disminuir el ausentismo.

- Disminuir reclamos por parte de clientes.
- Mejorar el desempeño.
- Aumentar el compromiso y el sentido de pertenencia.
- Atraer recursos humanos.
- Mejorar la calidad de vida de los trabajadores.
- Motivar a los empleados.
- Mejorar el clima laboral.
- Brindar reconocimiento a los trabajadores.
- Solucionar problemas o necesidades puntuales de los trabajadores.
- Incrementar la retribución.

Establecimiento de un programa de beneficios

Las decisiones respecto a los beneficios deben apoyarse siempre en la misión, visión, cultura, valores, estrategias, objetivos y capacidad financiera de la organización. Pero, por, sobre todo, deben apuntar al adecuado equilibrio entre la compensación directa (el salario) y la indirecta.

Por ende, las políticas de beneficios deberán buscar el máximo beneficio de las prestaciones, interpretando las necesidades y deseos y preferencias de los empleados de acuerdo con sus características particulares.

Al establecer el paquete de beneficios, la empresa debe definir ciertos parámetros para delimitar lo que puede y lo que no puede ofrecer, así como su capacidad (o limitación) financiera y de administración del programa.

Algunos beneficios que se dan con frecuencia en la actualidad

Cuando se investigan las actuales tendencias de las organizaciones en función de otorgar beneficios destinados a mantener la competitividad, promover la retención, reconocer el desempeño, etc., pueden encontrarse un gran número de opciones. Más allá de la obligación de los empleadores de resarcir al empleado por su laboral, la empresa puede decidir brindar incentivos económicos como los bonos, los premios y las sumas de dinero eventuales.

A continuación, se muestran algunas alternativas que pueden encontrarse dentro de la línea de los beneficios que una organización puede implementar:

- Work life balance: se trata de una estrategia de conciliación entre la vida laboral y la vida familiar o personal. Relamed (2010) define el “Life Balance” como un balance integral, donde el trabajo es visto como parte de la vida, no como algo ajeno a ella. No se refiere simplemente a una política que otorgue mayor tiempo libre o espacios temporales a los empleados. Algunos ejemplos pueden ser:

horario flexible, trabajo remoto, permisos y licencias extra a los regulados legalmente, día de cumpleaños libre, etc.

- Viáticos y traslados: la empresa provee o afronta prestaciones vinculadas al traslado de los empleados hacia su lugar de trabajo. Por ejemplo: cobertura de viáticos, servicio de combi/chárter, otorgamiento de auto de la empresa, y/o estacionamiento gratuito.
- Tecnología y conectividad: la empresa otorga dispositivos tecnológicos que puedan utilizarse a nivel personal. La compañía, en acuerdo con el proveedor del servicio, se hace cargo de los gastos, con fines no estrictamente laborales y con ciertos resguardos en el uso (cuidado de los equipos y uso legal y responsable).
- Programas de formación: incluyen el pago de la educación formal provista por instituciones educativas y actividades, programas o cursos que sean impartidos a los empleados, ya sea por una necesidad concreta o como recurso dinamizador dentro de la organización.

Planes de desarrollo como instrumentos para compensar a los Recursos Humanos

El concepto de desarrollo de los recursos humanos surge de la idea que la capacitación y el entrenamiento (se orienta al presente y se enfoca al puesto actual) es funcional al puesto de trabajo mientras que el desarrollo (se enfoca en los puestos que se ocuparán en el futuro) permite el crecimiento profesional y amplía los horizontes.

Desarrollar a los colaboradores no significa únicamente proporcionarles información para que aprendan nuevas habilidades, destrezas y conocimientos y, con ello, sean más eficientes en lo que hacen. Significa, sobre todo, brindarles la información básica para que puedan aprender nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos para poder modificar sus hábitos y comportamientos y ser así más eficaces en lo que hacen.

Se entiende por desarrollo de los recursos humanos, al desarrollo de capacidades y habilidades de las personas que forman parte de la organización, cuando es planificado y ejecutado por la misma empresa.

El desarrollo de los recursos humanos incluye oportunidades como la capacitación del personal, el desarrollo de carrera, la gestión del desempeño, el coaching, el mentoring, el plan de sucesión, el plan de reemplazo, la identificación del talento y el desarrollo organizacional, entre otros.

El foco de todos los aspectos del desarrollo de recursos humanos es desarrollar la mejor fuerza laboral posible para que la organización y los colaboradores alcancen sus objetivos.

Métodos para el desarrollo de personas.

Existen diversas estrategias y herramientas para promover el desarrollo de los colaboradores dentro y fuera del trabajo, a continuación, nombraremos algunas de ellas:

Formación

Se conoce como formación fuera del trabajo a todo curso, capacitación, seminario, taller o cualquier otro evento de formación al que se acude fuera de la tarea misma.

La mayoría de los cursos que planifican las organizaciones se encuentran orientados a adquirir conocimientos, sin embargo, lo que resulta valioso es lograr la modificación de comportamientos, lo cual demanda de acciones a la medida de la organización. Algunos de los métodos de capacitación fuera del trabajo son:

- Cursos formales de capacitación. Comprende los clásicos cursos que incluso pueden ser llevados a cabo en la propia organización, pero que son generalmente impartidos por personas ajenas a la compañía. También se incluyen los estudios de posgrado, ya sea especialidades, diplomados o maestrías, que son pagados por la organización o al menos parcialmente.
- Capacitación on-line. Se considera una de las formas en que los colaboradores pueden prepararse sin necesariamente encontrarse en su lugar de trabajo.
- Seminarios externos. Generalmente se ofrecen en un menú pre establecido y se seleccionan de acuerdo con las necesidades de la organización en el momento en que se presentan.

Job Rotation (Rotación de puestos)

La rotación de puestos es la herramienta a través de la cual los colaboradores transitan por varios puestos en la organización con la intención de expandir sus habilidades, conocimientos y capacidades. La rotación de puestos permite aumentar las experiencias individuales, estimula el desarrollo de nuevas ideas, al mismo tiempo que brinda la posibilidad de una evaluación más amplia y confiable del desempeño del colaborador, influye positivamente en la satisfacción de los trabajadores, ya que disminuye la monotonía y el aburrimiento, impactando en la reducción del ausentismo, el aumento de la calidad del producto fabricado, la disminución del estrés del trabajo y una mejora (a largo plazo) de la productividad.

Job Posting

Los programas de Job Posting o Búsquedas Internas son una herramienta de reclutamiento interna de las organizaciones que generan motivación y, al mismo tiempo, intentan brindar oportunidades de desarrollo al personal de las empresas. Algunos beneficios de implementar un Programa de Job Posting en las organizaciones son:

1. Reducción de costos: principalmente en búsquedas externas (gastos de consultoría, avisos, exámenes médicos y psicotécnicos).
2. Período de inducción corto: se requiere una inducción al puesto, pero no a la empresa en general, ya que los postulantes conocen y han interactuado con varias áreas de la organización.
3. Es un factor de motivación para el personal.
4. Es una herramienta de retención de personal.
5. Genera mayor compromiso y sentido de pertenencia.
6. Es una manera para identificar talentos internos y desarrollar su potencial.
7. Reduce los tiempos de cobertura de la vacante.

Creatividad

Una frase atribuida a Albert Einstein que se ha convertido en todo un mantra del mundo del coaching: "Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo".

Si buscamos que los equipos de trabajo consigan resultados por encima de lo que deseamos, será necesario crear las condiciones adecuadas para que sea posible proponer ideas e iniciativas que impliquen romper con paradigmas, esquemas tradicionales que han quedado obsoletos y que más allá de los resultados que se puedan obtener, que las personas entiendan que, evaluando la situación, mínimamente tomen el riesgo de hacer algo que no hayan intentado antes.

A lo largo de la historia, el ser humano ha tenido que enfrentarse a todo tipo de situaciones y problemas como parte de su evolución. El pensamiento creativo ha jugado un papel fundamental para el desarrollo y crecimiento del individuo.

Desarrollando la creatividad, es posible ver nuevas posibilidades y hacer algo al respecto. Cuando una persona logra mirar más allá del análisis de un problema e intenta llevar a la práctica una solución se produce un cambio.

Observar un problema, tener una idea, hacer algo sobre ella, tener resultados positivos, son parte del proceso creativo.

En el ámbito de las organizaciones, los individuos que forman parte de ella, tienen una mezcla única y particular de talentos o capacidades que las empresas deben aprovechar al máximo, generando las condiciones necesarias que incluyan oportunidades para el uso de la imaginación, experimentación y acción.

Para ampliar el concepto, citamos a Maristany quien define talento como: “Habilidad necesaria para obtener un desempeño superior en un determinado puesto de trabajo”

Considerando la creatividad como un activo empresarial, la clave se encuentra en convertir las ideas en conocimientos útiles y a su vez en valor añadido (Kao, 1997). Vinculando lo anterior a la idea de que la capacidad creativa reside en todos, nos permite concluir que aquellos líderes que comprendan dicha realidad pueden convertir las capacidades creativas de la compañía en extraordinarias ventajas competitivas. Siguiendo la misma línea de pensamiento, De Bono (1995, pp. 27-33) destaca que lo importante en el ámbito empresarial es crear algo nuevo y útil, con valor; para ello es esencial reconocer el poder del pensamiento creativo y las posibilidades de su aplicación real.

Definiciones según algunos autores

- Guilford “La creatividad, en sentido limitado, se refiere a las aptitudes que son características de los individuos creadores, como la fluidez, la flexibilidad, la originalidad y el pensamiento divergente”.
- Thurstone “Es un proceso para formar ideas o hipótesis, verificarlas y comunicar los resultados, suponiendo que el producto creado sea algo nuevo”.
- Osborn “Aptitud para representar, prever y producir ideas. Conversión de elementos conocidos en algo nuevo, gracias a una imaginación poderosa”.
- Grinberg “Capacidad del cerebro para llegar a conclusiones nuevas y resolver problemas en una forma original. Se relaciona con la efectiva integración de ambos hemisferios cerebrales.”
- De la Torre (1991) “Capacidad y actitud para generar ideas nuevas y comunicarlas”.
- Gervilla (1992) “Creatividad es la capacidad para generar algo nuevo, ya sea un producto, una técnica, un modo de enfocar la realidad”.

Aportaciones

Uno de los pioneros considerados como de los principales exponentes del tema es Guilford, quien a mediados del siglo XX propone el término de creatividad y postula que la misma y la inteligencia no son lo mismo, señalando que ambas son habilidades homólogas pero diferentes. Para Guilford la ‘creatividad’, es entendida como una forma distinta de inteligencia.

May (1961), Mac Kinnon (1962) y Torrance (1965), encontraron que los estudiantes con coeficiente intelectual (C. I.) alto, no lo son así en creatividad; y los estudiantes muy creativos pueden no tener un C. I. alto.

Por otra parte, Csikszentmihalyi (1988, 1998, 1999), señala que las personas creativas son seres complejos, los cuales son: enérgicos y tranquilos, inteligentes e ingenuos, disciplinados e irresponsables, imaginativos y realistas, orgullosos pero humildes, rebeldes y conservadores, etc. En sus aportaciones, apunta que las personas creativas tienen una 'complejidad de personalidad', es decir, que tienen varias opciones de personalidad. Por lo que pueden ser extrovertidos o bien introvertidos, rompen lo establecido, pero también suelen ser muy tradicionales. Agrega a lo anterior que una persona creativa trabaja no por el resultado de lo que hace, ni por la fama. Trabaja por la alegría de hacerlo, en donde la motivación y la curiosidad se encuentran entrelazadas de una forma muy estrecha. Solo así se puede entender que las personas creativas piensan de manera divergente, es decir varias ideas a la vez y analizan muchas posibilidades, simultáneamente.

El proceso creativo es una de las potencialidades más elevadas y complejas de los seres humanos, el cual implica habilidades del pensamiento que permiten integrar los procesos cognitivos menos complicados, hasta los conocidos como superiores para el logro de una idea o pensamiento nuevo.

Técnicas para fomentar la creatividad en los equipos de trabajo

El equipo, establece el microclima o entorno inmediato del individuo y, como tal, ejerce una influencia directa sobre sus actitudes, aptitudes y, en definitiva, sobre su conducta diaria, potenciando o minorando los elementos favorecedores y las barreras a la creatividad individual. A la vez, el individuo, sobre la base de las sinergias derivadas de las relaciones interpersonales, contribuye a la producción de una "creatividad de equipo", difícilmente atribuible a un individuo en particular. El producto o idea obtenida es resultado del equipo.

La creatividad en grupo: características de los grupos creativos

El comportamiento de los equipos no resulta simplemente de la suma de los comportamientos de los individuos que lo componen; ya que cuando las personas actuamos colectivamente lo hacemos de manera diferente a cuando estamos solos. El comportamiento individual creativo y su influencia sobre la creatividad organizativa se encuentran mediatizados por las características del equipo al que pertenezca dicho individuo en la organización y viceversa; es decir, el equipo al que pertenece un individuo ejerce una influencia social inmediata sobre la creatividad individual que a su

vez influye en la creatividad del equipo (Woodman, Sawyer y Griffin, 1993). En tal sentido, y a pesar de la evidencia de que existe una capacidad creativa individual, la mayoría de autores defienden una mayor productividad creativa a través del trabajo en equipo: algunos destacan la indiscutible soberanía del equipo sobre el individuo (Burner, 1980; Nicolao, 1990), mientras que otros, a pesar de posicionarse en el extremo opuesto, como De Bono (1995), al sostener la mayor productividad del individuo que trabaja aislado, recomiendan una mezcla de trabajo individual y colectivo. La relativa “unanimitad” de criterio, al menos en lo que a los beneficios que aporta el trabajo conjunto se refiere, viene justificada en virtud de las sinergias e influencias de cada persona sobre el resto. La idea principal es que la constitución de un equipo creativo no debería ser rígida. De hecho, cualquier tipo de equipo, formal o informal, que se constituya en la empresa para el fomento de la creatividad puede ser válido y cada firma elegirá el mecanismo que más se acomode a sus necesidades y a sus disponibilidades. Sin embargo, a pesar de la flexibilidad aludida, el correcto funcionamiento de una sesión creativa puede quedar condicionado por determinadas circunstancias, tales como:

- El tamaño del grupo. En opinión de los expertos, debe ser un grupo reducido, para evitar la creación de subgrupos, por lo que sus componentes deberían ser no menos de cinco miembros (Hare, 1985) y no más de doce (De Bono, 1991; Osborn, 1963), si bien, entre unas opiniones y otras, un número intermedio entre ocho y diez miembros parece erigirse como suficientemente adecuado (Muñoz, 1994).

- La heterogeneidad de los miembros. La práctica totalidad de autores defienden que el equipo debe ser heterogéneo, tanto en lo que se refiera a conocimientos como a sexo, edad, experiencia, etc., tratando de evitar una excesiva uniformidad que inhiba la innovación y genere el fenómeno denominado groupthink (pensamiento grupal) (King y Anderson, 1995, p. 80).

- El líder del equipo, la asignación de objetivos y de roles, son aspectos también importantes (Gamache y Gagliano, 1988). Cobra vital importancia la actuación del presidente del equipo, que, en opinión de Prince (1979), debe seguir ciertas técnicas que rompen con la idea de dirigir una reunión clásica, apostando por la imparcialidad, saber escuchar, dar valor a cualquier idea, utilizar metáforas para recabar más ideas, conseguir la participación de todos, utilizar el humor, las sorpresas, etc., actuación que exige disponer de las habilidades apropiadas (Munitz, 1988).

- Proceso de interacción de los miembros para la consecución de un clima de comunicación y de confianza dentro del equipo. Suele ser un proceso evolutivo desde una euforia inicial, pasando por un choque en determinados problemas, hasta alcanzar una “velocidad de crucero” (Aznar, 1974, p. 33).

➤ Elementos circunstanciales como el momento, lugar, frecuencia y duración de las sesiones. Dichos temas han sido tratados por numerosos autores, encontrándose gran disparidad no sólo en lo que se refiere a la perspectiva desde la que se contemplan las variables, sino también en las opiniones o conclusiones de cada uno (Aznar, 1974; De Bono 1991; Foster, 1992; Marín, 1984; Osborn, 1963).

La consideración de todos los aspectos mencionados facilitará la conexión entre los miembros a la vez que permitirá que los mismos se encuentren suficientemente cómodos para poder expresar, sin inhibiciones, sus pensamientos e ideas, incluso las más revolucionarias. En tal sentido, y teniendo en cuenta las ideas expresadas a lo largo del apartado, podemos afirmar que, con una dirección adecuada, y bajo ciertas condiciones, las reuniones para pensar o resolver problemas de cualquier tipo, lejos de ser improductivas, pueden llegar a constituirse como la fórmula ideal para la generación de ideas.

Objetivos Organizacionales

Los equipos de trabajo se forman con la intención de proponer y lograr objetivos comunes a todos. Sin un objetivo, las personas no sabrán porque hacen lo que hacen ni tampoco la importancia de su esfuerzo por cumplirlos. Todo tiene sentido y lógica, cuando somos claros con lo que se espera de cada uno de los integrantes del equipo.

Toda organización necesita una finalidad, una noción de los porqués de su existencia y de lo que pretende realizar. Necesita definir su misión, sus objetivos y el tipo de clima organizacional que desea crear para los colaboradores de los que depende la consecución de sus fines. Sin una noción sobre su misión y visión, irá a la deriva a merced de los vientos, pues hará lo que se vea obligada a hacer por las presiones transitorias de la situación. Su vida y su actitud se determinarán no por lo que la organización defina, sino por lo que otros decidan. Las empresas son unidades sociales que procuran objetivos específicos.

Para una organización, un objetivo es una situación deseada que debe alcanzarse.

Vistos así, los objetivos empresariales tienen varias funciones:

- Indican la orientación que la empresa debe seguir y establecen guías para la actividad de los participantes, porque se refieren a una situación futura.
- Constituyen una fuente de legitimidad que justifica las acciones de una empresa, incluida su existencia.

- Sirven como patrón para que las personas que no pertenecen a la empresa puedan comparar y evaluar el éxito de la organización (eficiencia o rendimiento).
- Sirven como unidad de medida para verificar y comparar la productividad de la empresa, de sus organismos e inclusive de sus miembros.

Las organizaciones pueden estudiarse desde el punto de vista de sus objetivos, los cuales establecen la base de la relación entre la organización y su ambiente. La organización no persigue un solo objetivo, pues tiene que satisfacer una enorme cantidad de requisitos y exigencias que le imponen el ambiente y sus socios. Dichos objetivos no son estáticos, sino dinámicos y se encuentran en evolución continua, alterando las relaciones de la organización con su ambiente (externas) y con sus miembros (internas), y hace que los objetivos sean continuamente reevaluados y modificados en función de los cambios del ambiente y de la organización interna de sus miembros.

Los objetivos expresan aquello que queremos lograr y, por tanto, determinarán posteriormente las estrategias o medios para alcanzarlos.

Para su redacción debe responderse las siguientes preguntas: ¿Qué necesidades debo satisfacer?, ¿Qué problemas debo solucionar?, ¿Cuál es la situación actual?, ¿Qué resultados pretendo alcanzar?

La construcción de un esquema de planificación en cascada exige ordenar los objetivos en función de su importancia, desde los objetivos de carácter estratégico, situados en los niveles superiores, hasta los objetivos operativos que se ubican en los inferiores.

Un proceso de planificación estratégica relaciona por lo tanto los objetivos de cada departamento y de cada programa o servicio con los objetivos estratégicos de la organización y todos ellos subordinados a la misión y consistentes con ella.

Cuanto mejor se encuentren definidos los objetivos, más fácil resultará determinar metas que los traduzcan, y viceversa, objetivos poco claros, muy generales, o que abarquen muchas dimensiones supondrán un problema para seleccionar metas apropiadas. De manera que, en la práctica, las tareas de fijación de objetivos y selección de indicadores son complementarias y se refuerzan mutuamente.

Administración por Objetivos (APO)

Si buscamos que los miembros de un equipo se involucren y den lo mejor de sí, es necesario que los objetivos que se desean alcanzar sean definidos de manera conjunta. Si los colaboradores, comprenden lo que deben hacer y porque lo hacen, ellos

mismos evaluarán su desempeño y tomarán las decisiones que consideren acertadas para lograr cumplir con los objetivos que plantearon junto a su líder. Por lo antes dicho, proponemos como método de evaluación del desempeño a la administración por objetivos (en adelante APO), como proceso que permite involucrar al equipo con los objetivos que se pretenden alcanzar.

El término "administración por objetivos" fue popularizado por Peter Drucker en su libro de 1954 *The Practice of Management*.

Concepto

La administración por objetivos es un método, por el cual, los altos mandos y los colaboradores de una organización trabajan mancomunadamente para establecer objetivos comunes, definen y entienden lo que tienen que hacer en la organización con el fin de alcanzarlos.

Analizando el resultado final, el desempeño del alto mando y del colaborador puede ser evaluado objetivamente, y los resultados alcanzados pueden ser comparados con los esperados.

La APO funciona hoy como un enfoque amigable, participativo y democrático, cuyo interés principal es hacer compatibles los objetivos organizacionales con los individuales.

La APO lleva a cabo un esquema, en el cual, a partir de la reunión entre el superior inmediato y el colaborador, el líder se compromete a brindarle apoyo, dirección y recursos para que el trabajador pueda desenvolverse con eficacia orientado a alcanzar los objetivos.

Pasos de la Administración por Objetivos

Peter Druker ha desarrollado 5 pasos para implementar la APO:

1. Determinar o revisar los objetivos organizacionales.

Los objetivos estratégicos de la organización son los puntos de partida de la APO y se derivan a la misión y visión de una empresa.

2. Traducir los objetivos organizacionales a los colaboradores.

Para poder establecer los objetivos en toda la organización, es importante que sean traducidos a nivel del colaborador. Por razones de eficiencia, Peter Drucker utilizó el acrónimo Objetivos SMART (específico, medible, aceptable, realista y de duración limitada). El elemento "aceptable" es crucial en la APO, ya que se trata de un acuerdo entre los colaboradores y la empresa. Los objetivos deben ser reconocibles en todos los niveles y todos deben saber cuáles son sus

responsabilidades el proceso de alcanzarlos. La comunicación también es un elemento importante a considerar cuando se trata de expectativas, comentarios de retroalimentación y recompensas por los objetivos que se han alcanzado.

3. Estimular la participación de los colaboradores en la determinación de los objetivos.

Cuando los objetivos de la empresa se discuten y se comparten en todos los niveles de la organización para que todos comprendan por qué se esperan ciertas cosas de ellos, se aumenta la implicación y el compromiso de los colaboradores y todos pueden hacer su propia traducción de lo que su contribución puede ser a los objetivos.

En lugar de simplemente seguir las expectativas de los mandos superiores, todos en un enfoque de gestión por objetivos sabrán qué se espera de ellos. Al ampliar el proceso de toma de decisiones y la responsabilidad en toda la organización, las personas se involucran y motivan para resolver los problemas que enfrentan de manera inteligente y reciben la información que necesitan para poder ser flexibles ante las circunstancias cambiantes. Tal proceso participativo garantiza que los objetivos personales con respecto a los objetivos generales del equipo, los objetivos del departamento, los objetivos de la unidad de negocios y, en última instancia, los objetivos de la organización queden claros.

4. Monitorear el progreso.

Debido en que las metas y objetivos son SMART, son medibles. Si no se pueden medir, se deberá configurar un sistema en el que se active una función de monitoreo cuando se desvíen los objetivos. La detección debe ser oportuna para que se puedan prevenir los grandes problemas.

5. Evaluar y premiar logros.

La APO se ha diseñado para mejorar el rendimiento en todos los niveles dentro de una organización. Por lo tanto, un sistema de evaluación integral es esencial. Como las metas y los objetivos han sido SMART formulados, hacen que la evaluación de los procesos sea muy simple y dinámica. Los empleados son evaluados y recompensados por sus logros en relación con las metas y objetivos establecidos. La gestión por objetivos trata sobre el por qué, cuándo y cómo se pueden lograr los objetivos.

Gestión del desempeño.

La Gestión del desempeño nos permite alinear la estrategia organizacional con los objetivos de los colaboradores y mejorar de forma continua el rendimiento de la organización.

La gestión del desempeño enfatiza en la comunicación y se centra en agregar valor a la organización promoviendo la mejora del rendimiento en el trabajo y alentando el desarrollo de los colaboradores a través de un estilo de gestión que proporciona una retroalimentación frecuente y fomenta el trabajo en equipo.

Su objetivo es la mejora organizativa y funcional de los equipos de trabajo y las actuaciones individuales. Una gestión eficaz del desempeño mide los progresos realizados en la consecución de los objetivos de la organización y lo hace mediante la planificación, la definición formal, el seguimiento, la revisión y evaluación organizativa, funcional, de equipo y el desempeño individual.

Uno de los puntos más importantes en la gestión del desempeño es que los colaboradores/as conozcan y entiendan lo que se espera de ellos en sus puestos de trabajo, es decir que sepan y comprendan en detalle su descripción del puesto, que en muchas organizaciones la podemos encontrar dentro del perfil de puesto. El líder para gestionar eficazmente el desempeño de su equipo de trabajo debe dar retroalimentación frecuente, es decir, feedback; que es en términos generales generar la oportunidad para hablar del rendimiento en el trabajo en un momento y lugar oportuno.

El feedback es una acción fundamental para el seguimiento de los objetivos y del desempeño, y depende de la capacidad del líder para comunicar al colaborador las acciones correctas (incluidas nuevas formas o modos de hacer que agreguen valor) y las acciones incorrectas (errores o ideas nuevas mal orientadas) con el fin de establecer un plan de mejora, pauta, política o norma que debe seguir el colaborador para lograr un rendimiento óptimo con el apoyo del líder.

Política Organizacional

Definición

Se define al comportamiento político en las organizaciones como aquellas actividades que no requieren ser parte del papel formal de alguien en la organización, pero que influyen o tratan de influir en las metas, criterios o procesos usados para la toma de decisiones.

Hay dos dimensiones del comportamiento político: el legítimo y el ilegítimo.

El primero de ellos se refiere a la política normal de cada día: quejarse con un superior, saltarse la cadena de mando, formar coaliciones, obstruir políticas o decisiones organizacionales por inacción o apego excesivo a las reglas, y desarrollar contactos fuera de la organización a través de las actividades profesionales propias. Por otro lado, el comportamiento político ilegítimo es el que viola las reglas implícitas del juego.

Quienes se involucran en tales actividades extremas con frecuencia son descritos como individuos que practican la "guerra sucia". Las actividades ilegítimas incluyen el sabotaje, grupos de empleados que se reportan enfermos simultáneamente, etc.

Políticas de Recursos Humanos (RRHH)

Las políticas de RRHH, marcan la manera de como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de cada uno de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra los objetivos individuales.

Aspectos que debe considerar una política de RRHH (puntualmente nos centraremos en la política de desarrollo):

- Política de provisión de recursos humanos.
- Políticas de aplicación de recursos humanos.
- Política de mantenimiento de recursos humanos.
- Políticas de desarrollo de recursos humanos:
 - Diagnóstico y programación de preparación y rotación constante de la fuerza laboral para desempeño de tareas.
 - Criterio de desarrollo de RRHH, revisando el desarrollo continuo
 - Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la buena marcha y la excelencia organizacional, mediante el cambio de comportamiento de los miembros.
- Políticas de control de recursos humanos.

Políticas de recursos humanos de la empresa Prevención Salud

La empresa Prevención Salud cuenta con el Dpto. Capital Humano, formado por 15 colaboradores, que dependen de un Encargado o Responsable de área que a su vez reporta al Gerente de RRHH. El Dpto. de Capital Humano fue creado con la intención de atraer, desarrollar y retener talentos. Más del 90% de las posiciones de liderazgo son ocupadas por personal interno, por lo que identificar talento, desarrollarlo y tener cuadros de reemplazos sólidos es clave para el desarrollo del negocio.

A los “planes de desarrollo”, se los contempla bajo el nombre “Experiencia desarrollo”, un espacio que consiste en las siguientes etapas:

- Envío inventarios. Refiere a test que miden diferentes factores (por ejemplo, Anclas de carrera, Belbin, Kolb, etc.)
- Entrevistas por incidentes críticos + armado de potencial
- Devolución (Feedback al colaborador) + devolución al líder
- Plan de desarrollo Individual: basado en la autogestión, cada colaborador cuenta con un informe de potencial y guía práctica para trabajar sus zonas de aprendizaje.

Por el momento no existen planes de incentivos y beneficios adicionales formalmente, se trabaja caso a caso. Sin embargo, por ejemplo, las recategorizaciones implican automáticamente un aumento en los haberes.

Los canales de comunicación utilizados para mantener informados a los colaboradores de la compañía sobre todas las iniciativas de Capital Humano son el email y el Sistema de Capital Humano SSFF (Sistema interno de RRHH, SuccessFactors).

En junio 2020, se logró implementar la Gestión del Desempeño con todos los colaboradores, para lo cual fue necesario llevar a cabo capacitaciones virtuales (se empleó la app Cisco Webex Meetings) con los referentes de los distintos sectores para explicarles y evacuar dudas e inquietudes sobre la metodología. Una vez informados, cada uno de ellos debió trasladar lo informado y comenzar a formular los objetivos con los integrantes de sus equipos de trabajo. Previo a ello y vía email se compartieron instructivos en formato pdf y tutoriales con los pasos a seguir para definir los objetivos.

En la intranet, cada colaborador tiene acceso al Portal del Empleado llamado NOS. En él, figura la información que se detalla:

- Datos personales;
- Perfil profesional;
- Oportunidades laborales internas;
- Información de la empresa;
- Gestión del desempeño (carga y seguimiento de los objetivos definidos con el responsable inmediato); y
- Cursos y talleres disponibles para todos los colaboradores.

Trabajo de equipo en empresas exitosas

A continuación, compartiremos algunas de las empresas que consideran a la competencia de trabajo en equipo como clave para su éxito e identificaremos las variables propulsoras.

Google

Google, la empresa fundada por Larry Page y Serguéi Brin es sinónimo de eficiencia y productividad, y atribuyen sus resultados a una combinación virtuosa de diversos factores que hacen de la compañía norteamericana un ejemplo a seguir para muchas de las empresas emergentes en todo el planeta. Google decidió estudiarlos y descubrir cuál era la clave de su éxito.

El “Proyecto Aristóteles”, es un estudio publicado por Google en 2012, por medio del cual determinó las características que debe tener un equipo de trabajo para generar la mayor productividad posible y que toda empresa debe promover:

- Establecer y compartir una cultura organizacional clara y saludable que permita a los colaboradores sentirse parte de su compañía;
- Crear un buen ambiente de trabajo que despierte en el talento humano la inspiración necesaria para dar un esfuerzo extra; y
- Adaptarse a los nuevos tiempos ultra tecnológicos para ofrecer las herramientas digitales necesarias que permitan fomentar el trabajo colaborativo que demandan las nuevas generaciones.

Se necesitó dos años de investigación para estudiar las dinámicas de trabajo de más de 180 equipos; se entrevistó a más de 200 empleados y se estudió particularmente más de 250 competencias de cada uno de los grupos de trabajo.

Al comienzo del estudio la idea fue identificar la combinación ideal de trabajadores y habilidades para potenciar el rendimiento de los equipos de trabajo. Sin embargo, una vez comenzado el estudio, los primeros resultados obtenidos cambiaron el foco de la investigación: el secreto para la productividad en grupo se encontraba en la interacción entre las partes del equipo y no en los elementos que lo forman.

Las 5 claves para identificar al equipo de trabajo perfecto según Google:

1. Seguridad psicológica

La ausencia de miedo es vital para la formación del equipo de trabajo perfecto. Cada miembro del grupo debe tener la seguridad necesaria para tomar riesgos, compartir sus ideas y pensamientos frente a sus compañeros, sin autocensurarse por sentir vergüenza o vulnerabilidad frente al resto del equipo.

Dos temas son recurrentes cuando se trata de fomentar una mayor seguridad psicológica entre los equipos: la comunicación verbal y no verbal.

2. Confianza

Los miembros del equipo ideal confían en las habilidades competitivas de sus compañeros y saben que el trabajo se realizará en tiempo y forma, con la calidad que requiere el desafío planteado.

3. Estructura y claridad

Cada integrante del equipo conoce cuáles son sus funciones dentro del equipo. Cada uno de sus objetivos se encuentran claramente planteados y su trabajo se orientará a conseguirlos en el tiempo y forma que le fueron asignados.

4. La importancia del trabajo

La labor a realizar no es solo un trabajo más. Cada actividad a realizar tiene una relevancia personal y profesional para cada uno de los integrantes del equipo.

5. Impacto

Todos los trabajos realizados tienen una trascendencia dentro de la compañía. No basta solo con cumplir con su asignación en el tiempo establecido, sino que cada uno de los miembros del equipo deben ser conscientes del impacto, consecuencias y cambios que tendrá cada una de sus responsabilidades.

Por lo antes mencionados, en Google es posible identificar como variables propulsoras de la competencia trabajo de equipo a:

- La creatividad, ya que en Google se valoran las ideas y pensamientos y se hace todo lo posible para que se compartan;
- La comunicación, fundamental para que las personas puedan entender los mensajes que se transmiten entre sí de la forma más perfecta posible;
- La cultura corporativa de Google, incentiva a los colaboradores a dar lo mejor de cada uno. Se trabaja puntualmente en las motivaciones de todo el capital humano, lo cual repercute directamente en el compromiso.

Apple

Steve Jobs, co-fundador de Apple nos comparte la importancia del liderazgo dentro de su empresa, en la confianza hacia las personas que trabajan, en sus dinámicas como equipo y en escuchar a los referentes de las áreas que conocen profundamente su trabajo. Si en la compañía, se promueve la iniciativa y la toma de decisiones sin temor a equivocarse, se genera confianza y sentido de pertenencia en los colaboradores. Un detalle no menor, señala Jobs, es saber adjudicar las tareas, siendo conscientes de que todos trabajan para lo mismo.

Uno de los secretos claves de Apple es que es una increíble empresa colaborativa, ya que existe un tremendo trabajo en equipo que depende de confiar en que los demás finalizarán sus partes sin ser supervisados todo el tiempo.

Mantener reuniones con los equipos de personas y trabajar en ideas y resolver problemas para fabricar nuevos productos o para llevar adelante nuevas campañas de marketing, es fundamental.

Steve Jobs mencionó que “Si contratas buenas personas, tienen que permanecer trabajando constantemente junto a ellas y debes permitir que ellos tomen decisiones y tienen que ser motivados por las ideas, no la jerarquía. Las mejores ideas deben ganar, de lo contrario las personas con talentos se marcharán”

Buscaba a las mejores personas para trabajar con él, aquellos que generaban lo que él tenía en su cabeza. Sabía que la unión del trabajo de las personas brillantes es lo que hace un resultado exitoso. Es algo imprescindible para un líder que se rodee del mejor equipo de profesionales, que empaticen, que conecten con la idea y que juntos lleven a cabo el proyecto.

Steve Jobs Implicaba y motivaba y trasladaba su sueño a todas las personas para contagiar su pasión.

En 1997, Apple lanzó una campaña con el eslogan “Think Different” (Piensa diferente), que marcó el comienzo del éxito y prestigio de la compañía. La frase se basa, en esencia, en apostar, por un producto de máxima calidad, diseño e innovación. Por medio del anuncio, quisieron decirle a las personas que Apple quería cambiar el mundo como ellos, que lo diferente es bueno, que sólo rompiendo el molde podrías influir en tu entorno, ya que en el fondo, muchos quieren sentirse especiales, muchos quieren hacer la diferencia, muchos quieren lograr grandes cosas y en algún momento del anuncio, Apple les dio la oportunidad de motivarse a hacerlo, de soñar y de sentir que si poseías algo de la marca Apple entonces estabas en el camino correcto.

Al final de su discurso en la Universidad de Stanford en 2005, Steve Jobs le menciona a su público “Tener el coraje de seguir a nuestro corazón y nuestra intuición” y continua “Sigue hambriento. Sigue alocado”, refirmando que su rol como líder fue motivar e inspirar a los demás y que la vida consiste en tomar riesgos e ir en busca de los sueños.

En Apple es posible identificar como variables propulsoras de la competencia trabajo de equipo a:

- En Apple, la creatividad es tan importante como el trabajo en equipo, ya que “pensar diferente”, implica que las mejores ideas son las que deban implementarse para crear o mejorar un producto o para resolver problemas.
- El Liderazgo. Steve Jobs es un claro ejemplo del liderazgo participativo y empático. Buscaba que todas las personas que trabajan en su equipo, logran conectar con las ideas, despertar las pasiones y las motivaciones de las personas. Solo un equipo con el coraje suficiente de seguir su corazón e intuición será capaz de alcanzar el éxito.
- La comunicación como herramienta fundamental para que todo el equipo de trabajo funcione. Cada persona entendía perfectamente la función que tenía que cumplir. En una entrevista, Steve Jobs menciona que bastaba con reunirse una vez por semana para compartir entre todos los referentes de área lo que se estaba haciendo.
- En Apple se trabaja en la autonomía de las personas para que tomen decisiones, tomen riesgo sin miedo a equivocarse. Se valora y reconoce el trabajo de cada uno y se impulsa el crecimiento personal y profesional de los colaboradores dentro de la compañía.

Cirque du Soleil

Cirque du Soleil (en español, «Circo del Sol») es una empresa de entretenimiento y la mayor productora de teatro del mundo.

Existen, al menos, cuatro claves que pueden garantizar el éxito de la compañía:

- Se debe saber que una sola persona no forma un circo. El circo es Interdependiente. Cada componente es clave.
- Se trabaja la comunicación, la escucha y la coordinación, entendiendo cómo encaja cada pieza o cada nota dentro la sinfonía que entre todos construyen.
- Es importante experimentar la importancia del equipo a la hora de trabajar fuera de la zona de confort.
- Responsabilidad: la responsabilidad primordial de todos y cada uno de los miembros del equipo.
- Respeto a los tiempos y talentos de todo el equipo.

El Cirque du Soleil, viaja con 165 personas entre artistas y staff y contratan a 150 más en la ciudad donde llevan sus funciones.

El presidente ejecutivo y la mente brillante detrás del gran negocio, Guy Laliberté, viaja por el mundo cada año buscando a los mejores talentos. Es decir, que es una organización activa en cuanto cazar talentos se refiere, ya que saben que necesitan renovar a su personal cada cierto tiempo, ya sea por edad o por nuevos espectáculos. Lo que a nivel empresarial implica, jubilaciones, renuncias y nuevos proyectos.

“La innovación y creatividad siempre son el núcleo de nuestros espectáculos y seguirán trascendiendo en nuestras producciones futuras “. “La creatividad es el ideal que nos define en Cirque du Soleil.”⁴

Las personas que forman parte son el motor que mueve a la compañía. Cada artista es parte integral de la originalidad de Cirque du Soleil y la contribución de todos es esencial para el éxito del elenco.

“El management del Cirque du Soleil estimula el trabajo en equipo en lugar de promocionar los artistas estrella como sucede en el circo tradicional. El éxito del Cirque du Soleil se debe al delicado balance entre buenas prácticas de gestión corporativa y caos creativo. Cada uno de los artistas y creadores reciben los recursos que necesitan para crear lo que imaginan y se les otorga total libertad de pensamiento y creatividad para pensar y crear con originalidad.”⁵

⁴ Jean-François Bouchard. Director creativo y Guía creativo.

⁵ Eugenia Nieto Caubet . Directora de ESADE Women Initiative, iniciativa que impulsa la perspectiva de género en todas las actividades de ESADE (formación, investigación y debate social) y en la propia organización.

En Cirque du Soleil es posible identificar como variables propulsoras de la competencia trabajo de equipo a:

- La creatividad como núcleo esencial para el éxito de la compañía. Cada persona del equipo recibe los recursos necesarios para que pueda crear con originalidad.
- La comunicación para que todo el elenco y la banda sonora funcione de forma coordinada y en armonía, que cada pieza encaje de manera perfecta y complementaria. Entendiendo que todas las personas que asistan al espectáculo, deben vivir una experiencia inolvidable.
- La búsqueda de talentos es constante. Cada persona tiene su plan de carrera determinado y conoce las aspiraciones dentro de la compañía. Algunos de ellos, trabajan y se jubilan, otros participan de algunos espectáculos y dejan el lugar para otros los reemplacen.

DESARROLLO

Variables propulsoras de la competencia trabajo de equipo en Prevención Salud

Comunicación Interna (CI)

La CI es una herramienta que les permite a las personas conocerse y entablar una relación.

Si buscamos que el equipo se mantenga unido, será necesario transmitirles la importancia que tiene la comunicación y hacer uso de sus funciones.

Dentro de un equipo de trabajo, la comunicación puede fluir en varios sentidos y los mensajes pueden transmitirse de forma escrita, oral y no verbal. Un punto fundamental a tener en cuenta es la importancia de mantener informado al personal. Las personas que comparten un mismo equipo de trabajo, necesitan saber lo que sucede.

Comunicación escrita

Independientemente de los tipos de CI, el medio más utilizado en el equipo de Prevención Salud, es el correo electrónico. Por medio del e-mail se transmiten:

- Circulares:
 - “Comunicación interna”, es una casilla de correo que se emplea para informar sobre lo que sucede en la organización a todos los colaboradores, que reciben las notificaciones directamente en su casilla personal.
 - Yammer, es la red empresarial que se le da un uso cada vez más frecuente dentro del equipo, donde los colaboradores crean su propio perfil y pueden

unirse a Grupos o crearlos para interactuar y compartir experiencias o seguir historias del resto de los compañeros.

- Notificaciones que envía la Gerencia o los mandos medios informando al resto de los colaboradores sobre temas puntuales como: convocatorias a reuniones informativas, cambios en el organigrama, instrucciones que deben ejecutarse, etc.
- Intranet: Los colaboradores tienen acceso a la intranet ingresando a internet Explorer por medio de un link, que los dirige a una portada donde pueden visualizar:
- Las noticias y novedades de la organización
 - El código de ética establecido por la compañía, que refiere a las conductas personales y profesionales que todo el personal debe cumplir.
 - Mesa de ayuda, aquí figuran los contactos (teléfonos y email) para que los colaboradores/a puedan comunicarse cuando tienen problemas con los equipos, programas, sistemas, etc.)
 - El portal del empleado que se llama NOS. El colaborador/a tiene acceso a sus datos personales, perfil profesional; oportunidades laborales internas; gestión del desempeño (carga y seguimiento de los objetivos definidos con el responsable inmediato); y cursos y talleres disponibles.
 - Buzones de sugerencias. Figura una casilla de correo específica que le permite al colaborador/a enviar consultas, opiniones, sugerencias, etc.

Comunicación oral

Si bien la comunicación escrita es la más utilizada, ya que proporciona un registro, referencia y protección legal de lo que se comunica, dentro del equipo de Prevención Salud, se le otorga total importancia a la comunicación oral, principalmente al llamado telefónico.

Los medios más utilizados son:

- Videoconferencias. Actualmente es uno de los medios más utilizados para convocar a reuniones de equipo y de manera individual.

El Responsable de Prevención Salud se reúne virtualmente con su equipo una vez por semana para comunicarse fluidamente con ellos, y la finalidad es mejorar la interacción personal y hacer seguimiento al desempeño de cada integrante. También le permite asignar tareas, metas, dar a conocer problemas que necesitan atención, proporcionar instrucciones, tomar conocimiento de cómo se sienten los colaboradores en sus puestos de trabajo, sobre las expectativas y percepciones con sus pares y con la organización en general. Además de propiciar un espacio donde cada colaborador/a

comente su situación particular y pueda sentirse escuchado por el resto y sea posible captar ideas u opiniones constructivas que permitan mejorar.

- Llamado telefónico. Junto con el email es el medio más utilizado por los integrantes del equipo, ya que representa para ellos un recurso que permite resolver o plantear situaciones de manera más directa. Además de considerarse un medio muy valioso que el líder emplea para comunicarse con cada colaborador y tratar temas puntuales, hacer feedback y específicamente para saber cómo se sienten y que necesitan. El equipo también cuenta con un grupo de whatsapp, donde interactúan todos los días, intercambian saludos, novedades, eventos, información de interés y problemáticas que deben abordarse y que implica la participación de cada uno de ellos.
- Entrevista: Se llevan a cabo de manera virtual y presencial una vez por semana entre el líder y cada colaborador/a con el fin de darle un espacio más exclusivo y personal y tratar temas personales, laborales, hacer un feedback que permita tomar medidas para continuar mejorando.
- Reuniones informativas: La gerencia y los mandos medios exponen los indicadores al cierre del ejercicio y comentan sobre los nuevos proyectos planteados para el nuevo balance.

Comunicación no verbal

Los medios visuales más utilizados en el equipo de Prevención Salud son:

- Murales. En el comedor de la compañía, existe una pizarra donde se comparten fotos de todo el equipo de trabajo, frases motivacionales, etc.
- Señalización. Tanto en planta baja como en alta existe un mapa de toda la estructura de la empresa, con los diferentes puestos de trabajo divididos por sectores e instalaciones.

Liderazgo Participativo

El responsable del equipo de Prevención Salud se desarrolla en su rol desde 2018. En él se identificó, las características de un estilo de liderazgo colaborativo con algunos de los componentes que definen a la inteligencia emocional, lo cual le ha permitido formar y desarrollar un equipo de trabajo, donde cada colaborador es considerado clave.

La información se obtuvo de los resultados de una entrevista virtual entre Capital Humano y el responsable, el cual atravesó una serie de evaluaciones: Entrevista por incidentes críticos, Anclas de Carrera, Belbin y Kolb.

Otro punto importante, ya que tiene relación directa con el liderazgo participativo y que analizaremos más adelante, es la Gestión del Desempeño. En Julio 2020, la compañía decidió

implementar la administración por objetivos, por lo cual entre el líder y cada uno de los colaboradores se definieron y validaron los objetivos a alcanzar al cierre del ejercicio (junio 2021)

El líder entiende que no existe mejor forma de involucrar y generar compromiso en el equipo si no es con la gestión del desempeño, ya que se contará con personas autogestionables que medirán su propia performance y sabrán el esfuerzo que tienen que hacer y las decisiones que deberán tomar para cumplir con los objetivos. Si los colaboradores saben lo que tienen que lograr y cómo hacerlo, porque ellos mismos establecieron las metas y los planes de acción, en consecuencia, se tendrá un equipo con más compromiso y con mayor motivación. Aquí la comunicación y el feedback constante son fundamentales.

Actualmente la gestión del desempeño se encuentra en la etapa de seguimiento y control.

Compromiso Organizacional (CO)

En el equipo de Prevención Salud UN Mar del Plata, se detectan las 5 claves para fomentar el compromiso:

➤ Reconocimiento. Todas las personas que forman el equipo de trabajo, pretenden que se les valore por su trabajo, habilidades y competencias particulares. El líder se asegura de reconocer y comunicar constantemente el buen desempeño por cada colaborador y también lo comparte frente a todo el equipo. No solo lo hace de manera virtual por videollamada, sino que también lo comunica vía correo electrónico, copiando a todos los integrantes del equipo y a la gerencia.

➤ Confianza. Tanto el líder y su Gerente y el líder con todo su equipo tienen una relación de respaldo y apoyo mutuo que da lugar a una actitud más proactiva por parte de todos los colaboradores, al mismo tiempo que refuerza y alimenta constantemente el vínculo emocional entre todas las personas que forman el equipo. El líder le transmite a todos los colaboradores con los que trabaja que tomen decisiones y les asegura que cuentan con su acompañamiento en lo que definan, sea por medio de una llamada o e-mail.

➤ Desafíos. La Gestión del Desempeño tiene mucho que ver, ya que los objetivos planteados entre el líder y sus colaboradores son ambiciosos pero realistas e implican para cada uno de ellos un mayor entusiasmo, responsabilidad y compromiso.

➤ Satisfacción. La compañía y el responsable del equipo se aseguran que todos los colaboradores tengan las condiciones adecuadas para que trabajen de la forma más cómoda posible. No solo en cuanto a los elementos de trabajo (PC, notebook, silla ergonómica, conexión a internet, acceso a los sistemas, etc.), sino también a un buen

clima laboral, que exista equidad entre el esfuerzo y la remuneración, reconocimientos por el desempeño, etc.

➤ Empoderamiento. En Prevención Salud, la Gerencia le otorga al encargado, total autonomía para llevar adelante el equipo de trabajo, ya que entiende que es mejor hacer y equivocarse que directamente no hacer nada. Lo mismo sucede con el líder y el equipo. Su manera de liderar a los colaboradores y desarrollar lo mejor de cada uno, consiste en darles autonomía para que tomen decisiones y riesgos, lo cual genera compromiso y sentido de pertenencia. También, el líder le propone constantemente a cada colaborador enriquecer las tareas que realizan para que se involucren con mayor participación.

➤ Involucrar. En el equipo de Prevención Salud, el líder promueve que, al momento de tomar una decisión, sea la persona involucrada en el tema quien lo defina o en todo caso que sea consensuada con el resto del equipo.

Programa de Compensaciones y Beneficios

Se comparten los planes de compensaciones y beneficios más significativos para los colaboradores en Prevención Salud:

Compensaciones:

- Gratificaciones: A cierre del ejercicio, Prevención Salud conforme los indicadores comerciales, define abonar a todos los administrativos un medio sueldo. Mientras que, para los comerciales, un sueldo completo.
- Comisiones: Le corresponde solo al equipo comercial, es decir a la Supervisora y a los cinco asesores. En función a las ventas mensuales, Prevención Salud les abona un sueldo básico más las comisiones por ventas.
- Cursos formales de capacitación. En el portal del empleado NOS, figura una solapa “cursos disponibles”, donde todos los colaboradores/as pueden ingresar y acceder a los cursos on- line que ofrece la empresa. Algunos de los cursos refieren a: manejo de Excel, administración del tiempo, negociación, liderazgo, etc.
- Job Posting: Las búsquedas internas se encuentran disponibles en la intranet y pueden postularse todas las personas que consideran contar con el perfil pretendido. En caso de postularse, el colaborador/a debe notificar al superior inmediato.
- Plan de desarrollo: En la compañía se los contempla bajo el nombre “Experiencia desarrollo”, que consiste en las siguientes etapas:
 - Envío inventarios. Refiere a los test que permiten medir diferentes factores (por ejemplo, Anclas de carrera, Belbin, Kolb, etc).

- Entrevistas por incidentes críticos más armado de potencial
- Devolución (Feedback al colaborador) + devolución al líder
- Plan de desarrollo Individual: basado en la autogestión, cada colaborador cuenta con un informe de potencial y guía práctica para trabajar sus zonas de aprendizaje.

Beneficios:

- Préstamos Personales. De acuerdo a la antigüedad del colaborador/a y según su remuneración bruta, Prevención Salud le otorga un préstamo con una tasa de interés muy por debajo respecto a otras entidades que ofrecen créditos y se descuenta directamente del recibí de haberes.
- Cobertura Médica: Prevención Salud les ofrece a todos los colaboradores/as y grupo familiar la cobertura de prepaga sin cargo.
- Licencia por examen: se le otorga a todos los colaboradores/as que se encuentren cursando estudios, 14 días anuales de licencia por examen. Los días se cargan directamente por el portal del empleado NOS y los autoriza el superior inmediato.
- Viáticos y traslados: La empresa Prevención Salud, cubre los gastos en su totalidad contra factura por viajes (incluye traslado en auto, ómnibus o avión, alojamiento y alimentos)
- Work life balance:
 - Trabajo remoto: si bien se había comenzado a implementar, con la pandemia por una cuestión de necesidad se intensifico. Actualmente, mitad del equipo asiste a la oficina, el resto trabaja home office, rotando cada 15 días.
 - Horario Flexible: El horario laboral es de lunes a viernes de 08 a 15.30 hs. Todos los colaboradores/as tienen la posibilidad de trabajar una hora más de lunes a jueves para retirarse 12 hs el día viernes. Previo consenso con todo el equipo de trabajo.
 - Día de cumpleaños libre. Para el día de cumpleaños, la compañía le otorga al colaborador/a elegir su regalo por medio del portal NOS que consiste en: día libre, una cena para dos personas o una gift card por \$ 3000.

Creatividad

El equipo de Prevención Salud UN Mar del Plata, presenta las siguientes características, por lo cual se considera creativo:

- El tamaño del grupo. El equipo se conforma de 13 personas.

- La heterogeneidad de los miembros. El equipo consta de 7 colaboradoras y 6 colaboradores; un promedio de edad de 35 años; la mitad de los colaboradores cuenta con un título universitario (Abogado, Licenciados, Técnico, Médico); 7 de los colaboradores nacieron en Mar del Plata, el resto son nacidos en otras ciudades.
- El líder del equipo, la asignación de objetivos y de roles. En el equipo los roles se encuentran claramente definidos, ya que existe un organigrama y un manual de funciones que lo establece. Lo mismo sucede con los objetivos, que, en función a la gestión del desempeño, fueron fijados y validados entre el líder y cada colaborador/a.
 - El líder del equipo convoca a reunión a todos los colaboradores/as una vez por semana para tratar los temas que requieren atención o incluso en varias ocasiones ha considerado dar presentaciones sobre temas que les puede ser de gran utilidad a los miembros que forman parte del equipo, como por ejemplo: los beneficios de trabajar en equipo, el liderazgo, la importancia que tiene la comunicación interna, la creatividad, el diseño y ejecución de objetivos personales y laborales, la motivación, como también ha planteado que el resto del equipo proponga y desarrolle un tema y lo exponga. Siempre que se plantea un tema en las reuniones, existe una escucha activa y empatía por parte de todo el equipo, se evalúa y valora cada idea, se logra la participación y el aporte de todos, en algunas oportunidades se recurre al humor, las sorpresas, etc. para generar un clima distendido y agradable.
 - El líder sostiene que, en primera instancia, los colaboradores/as son personas con historias de vidas diferentes, motivaciones y expectativas distintas, sentimientos y emociones que lo definen y lo hacen un individuo, un ser único e inigualable. Por lo cual, es necesario trabajar con cada uno de ellos, usando la comunicación y el feedback para conocerlos en profundidad y ser un medio facilitador para ayudarles a desarrollar sus habilidades y competencias y mejorar las debilidades.
- Proceso de interacción de los miembros para la consecución de un clima de comunicación y de confianza dentro del equipo. En el equipo cada integrante tiene voz propia para plantear su postura sobre un determinado tema, sugerencia, punto de vista, etc. mientras que el resto escucha atentamente. El líder asegura que la comunicación fluya de forma natural y destaca frente a todos, generalmente en una reunión, que sin confianza difícilmente se actué

como un equipo de trabajo. Cada miembro es clave y al momento de interactuar con el otro, debe hacerlo con respeto, transparencia y responsabilidad. Es una regla que todos deben cumplir, de tal forma que se genere un ambiente colaborativo mutuo.

- Elementos circunstanciales como el momento, lugar, frecuencia y duración de las sesiones. Las reuniones de equipo se realizan una vez por semana, generalmente jueves o viernes, por videollamada y no suelen durar más de 1 hora. Si bien para todo el equipo, las convocatorias son el medio más efectivo para resolver los problemas, incluso en los momentos donde no los hay, las reuniones se han convertido para los colaboradores/as en una necesidad y se procura siempre hacer una videollamada para interactuar y preguntarse cómo se sienten.

Objetivos

Como sucede en cualquier empresa, iniciado el ejercicio (01/07) Prevención Salud establece sus objetivos estratégicos y los comunica a las diferentes UNs para que cada responsable los trabaje con su equipo.

Cada UNs tiene un presupuesto comercial de ventas que debe cumplir al cierre del balance (30/06), es el objetivo más importante y para el líder o responsable es fundamental saberlo como así también saber la visión del negocio y las expectativas que tiene la corporación con respecto a la UNs Mar del Plata.

Teniendo en claro los puntos que se mencionaron arriba, el líder puede establecer junto a sus colaboradores los objetivos de cada uno, en función a sus roles dentro del equipo, procurando alinearlos a los objetivos macro. Aquí, la gestión del desempeño cumple un papel fundamental.

La gestión del desempeño, comenzó a implementarse en toda la compañía en Julio 2020, para lo cual fue necesario llevar a cabo capacitaciones virtuales (se empleó la app Cisco Webex Meetings) con los referentes de los distintos sectores, se les explicó y evacuó dudas e inquietudes sobre la metodología. Una vez informados, cada uno de ellos trasladó lo informado y comenzó a formular y validar los objetivos con los integrantes de sus equipos de trabajo. Previo a ello y vía email se compartieron instructivos en pdf y tutoriales con los pasos a seguir para definir los objetivos. Actualmente la gestión del desempeño se encuentra en etapa de seguimiento y control, mes a mes los objetivos son revisados por el líder y colaborador/a, por medio de un llamado se definen las acciones para corregir los desvíos, en caso de ser necesario.

Para el equipo, la gestión del desempeño, representa un medio facilitador, una guía que permite que los miembros se involucren y den lo mejor de sí, ya que si los colaboradores/as,

comprenden lo que deben hacer y porque lo hacen, ellos mismos evaluarán su desempeño y tomarán las decisiones que consideren acertadas para lograr cumplir con los objetivos que plantearon junto a su líder.

Resultados obtenidos en Prevención Salud producto del trabajo en equipo.

A continuación, se comparten los resultados alcanzados según los indicadores más importantes para la empresa Prevención Salud a nivel UNs.

Se considera año calendario, desde enero de 2018 a diciembre de 2020, pero se tendrá en cuenta el estado de los indicadores a diciembre de 2017 para establecer una comparativa y evolución con los años posteriores.

A partir de enero de 2018, comienza a construirse el equipo de trabajo en Prevención Salud.

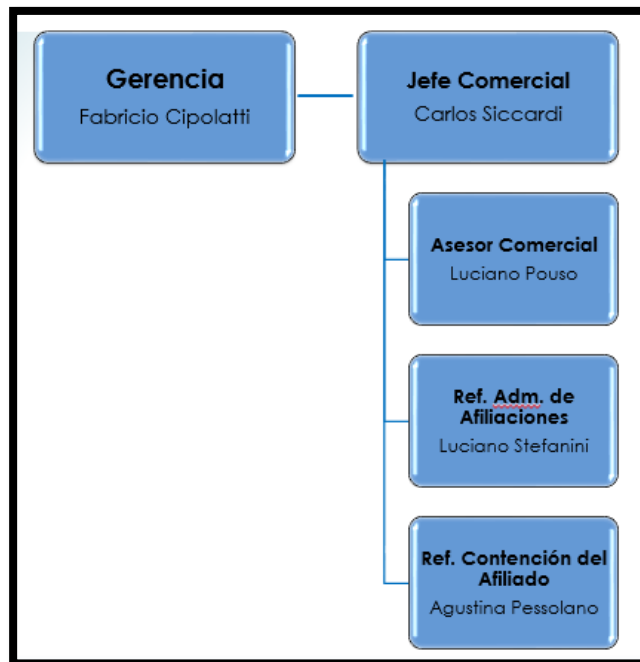


Fuente: Elaboración propia. Adaptado de los datos obtenidos del tablero comercial corporativo.

Se observa que, a diciembre de 2017, la empresa Prevención Salud UNs Mar del Plata contaba con 3252 afiliados. Desde diciembre 2018 a diciembre 2020 la cartera tuvo un crecimiento anual promedio del 20%. Incluso en el 2020, pese a la pandemia, la cartera de afiliados con cobertura creció un 19%, lo cual refleja que los equipos consolidados, son capaces de sobrevivir a las crisis más complejas.

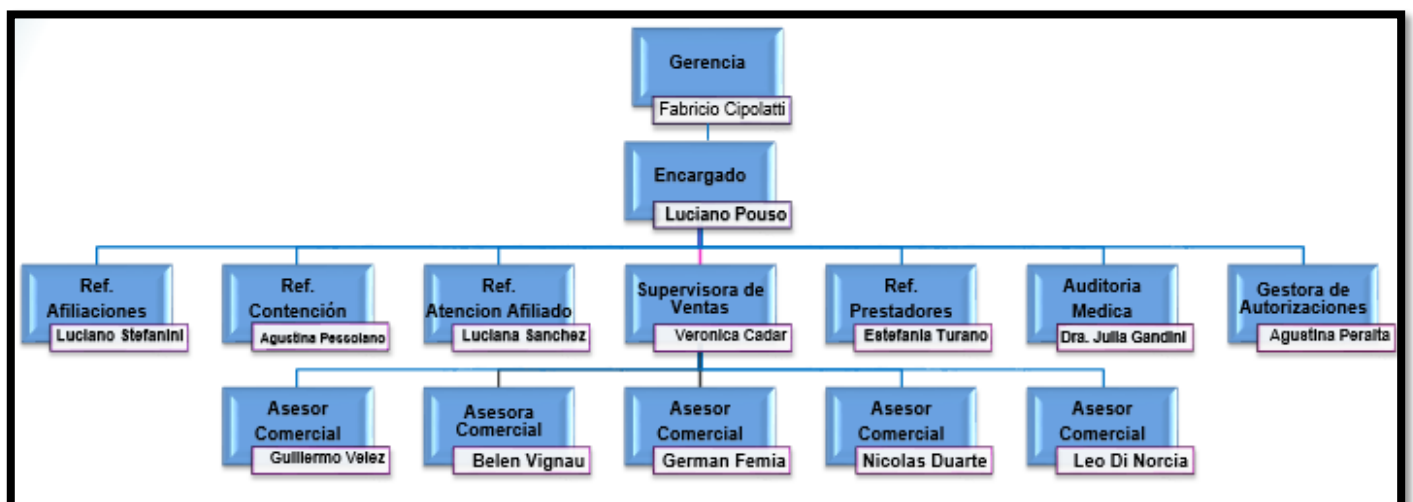
Organigrama

Enero 2018



Fuente: Elaboración propia.

Diciembre 2020



Fuente: Elaboración propia.

Se observa un cambio radical en la estructura del sector. Se incorporaron al organigrama inicial, cuatro administrativos, una supervisora de ventas, cinco asesores comerciales, se generó la figura de encargado, el cual reporta directamente a la gerencia.

Indicador facturación



Fuente: Elaboración propia. Adaptado de los datos obtenidos del tablero comercial corporativo

Se observa una variación promedio anual del 70%. Durante el año 2020, en plena pandemia, la facturación creció un 69%, con respecto al mismo periodo, pero del año anterior.

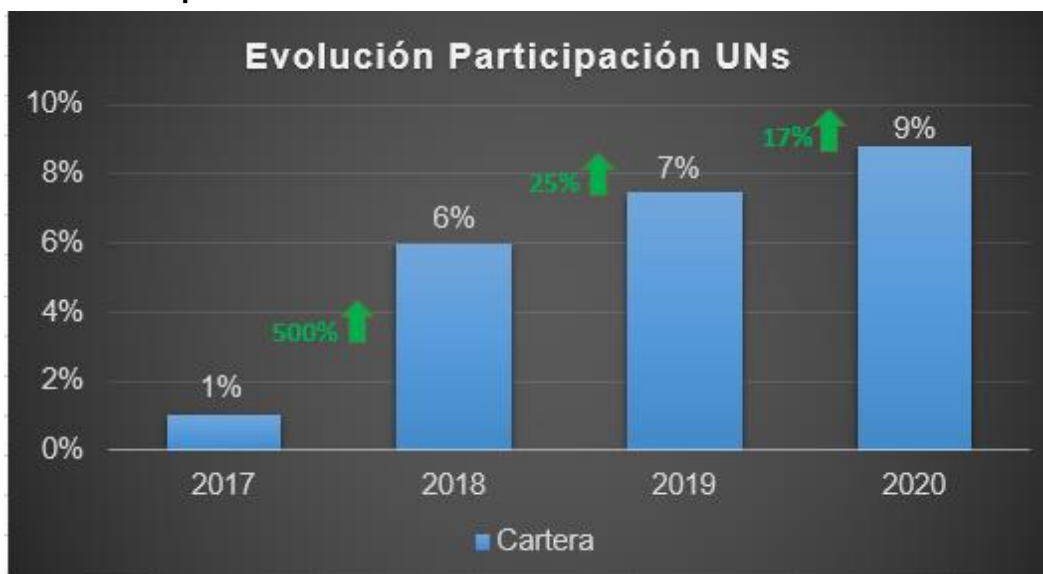
Indicador costo prestacional



Fuente: Elaboración propia. Adaptado de los datos obtenidos del tablero comercial corporativo

El grafico muestra que, durante 2018, los costos disminuyeron un 42%. En pandemia, a diciembre 2020, se logró disminuir un 24% el costo con respecto al mismo periodo, pero del año anterior.

Participación en la cartera a nivel UNs Mar del Plata



Fuente: Elaboración propia. Adaptado de los datos obtenidos del tablero comercial corporativo

Se observa que, a diciembre de 2017 Prevención Salud tenía una participación del 1% en la producción total a nivel UNs. A diciembre 2020, alcanzó el 9%. Crecimiento anual promedio del 314%. Durante el año 2020, la participación varió un 17%.

CAPITULO II

La población universo, son los trabajadores que trabajan en Prevención Salud UNs Mar del Plata, en total 13 personas.

Se utilizaron dos instrumentos:

Encuesta y entrevistas a los colaboradores para determinar el nivel de trabajo en equipo que caracteriza a la empresa, teniendo en cuenta las 6 variables que lo impulsan.

Las fuentes de información fueron primarias, proporcionados por el staff de la compañía Prevención Salud.

Para las entrevistas en profundidad se entrevistó al gerente de la UNs Mar del Plata y a la médica auditora. Mientras que, para las encuestas, se involucró al encargado de Prevención Salud UNs Mar del Plata, a los asesores comerciales (5) y al equipo administrativo (6)

CAPITULO III

Análisis e interpretación de los resultados

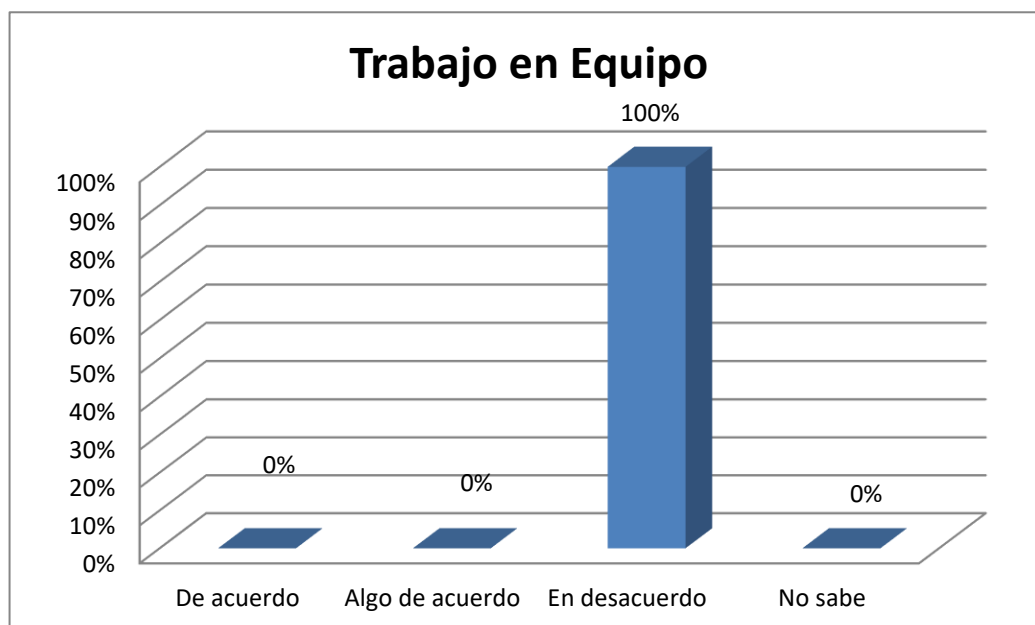
Una vez recabados los datos aplicando las técnicas y haciendo uso de los instrumentos de recolección de información, se procedió a su procesamiento. Dicho procesamiento se realizó mediante la clasificación, codificación y tabulación de los datos, los cuales se presentaron en cuadros expresados en valores absolutos y porcentuales que permitió realizar su análisis e interpretación.

El análisis de los datos se llevó a cabo mediante el uso de las herramientas estadísticas, particularmente la estadística descriptiva, lo que facilitó agrupar y resumir los datos para su mayor comprensión e interpretación. Con relación a la encuesta (Anexo1), la información obtenida a través de su aplicación se analizó de manera cualitativa, extrayendo las opiniones expuestas por los encuestados, permitiendo profundizar y avalar el análisis e interpretación de los datos presentados en los cuadros.

Resultados y análisis de la encuesta (Anexo I)

A. Trabajo en equipo

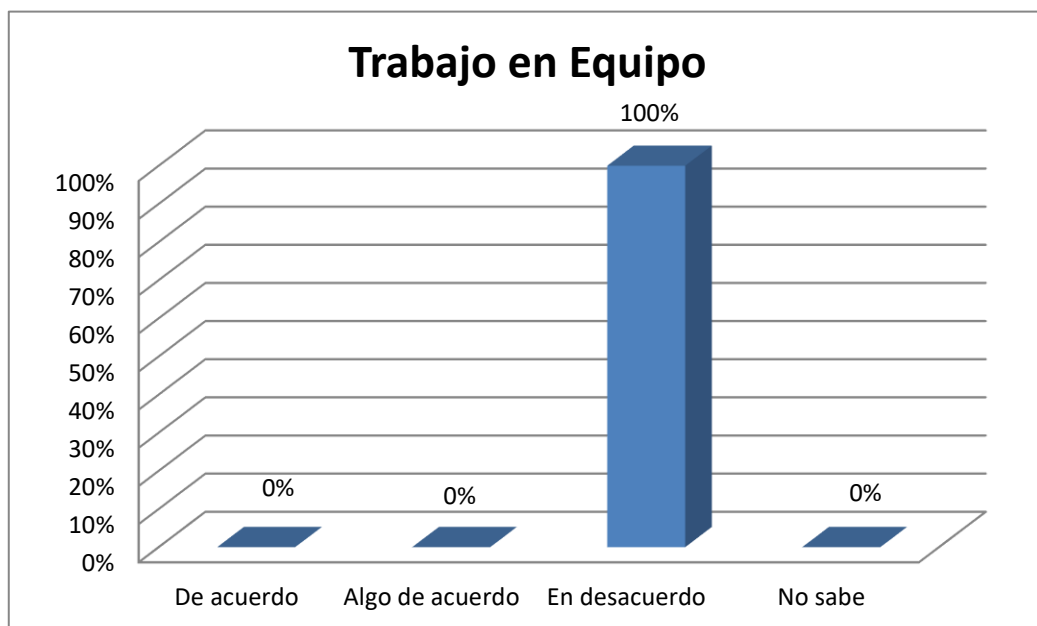
Gráfico N° 1: Refiere a la competencia Trabajo en Equipo pregunta N° 1 ¿Recibió alguna capacitación específica sobre la competencia trabajo en equipo?



Fuente: elaboración propia.

Se observa que todas las personas encuestadas no recibieron una capacitación específica sobre trabajo en equipo.

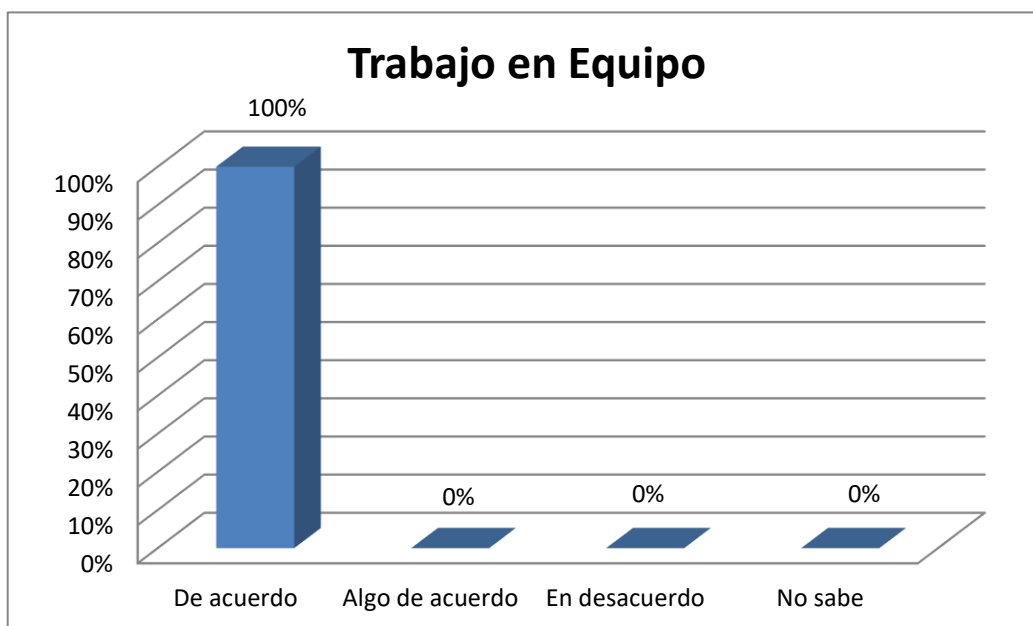
Gráfico N° 2: Refiere a la competencia Trabajo en Equipo pregunta N°2 ¿Dentro de su equipo de trabajo existen mecanismos formales que impulsen la competencia trabajo en equipo?



Fuente: elaboración propia.

Todas las personas encuestadas mencionaron que no existen mecanismos formales por la empresa que impulsen la competencia trabajo de equipo en la UNs Mar del Plata.

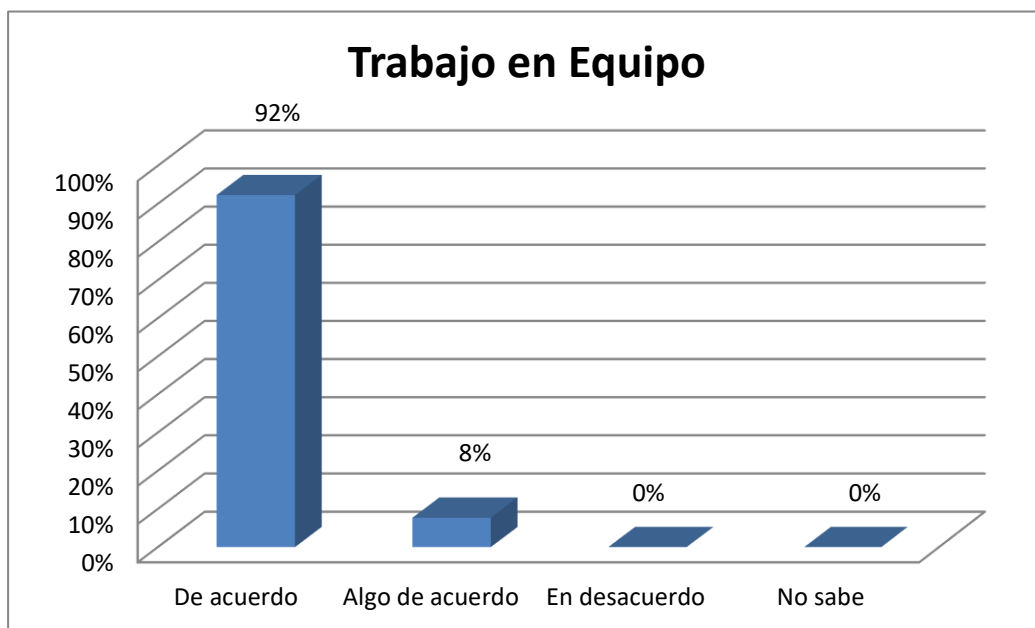
Gráfico N°3: Refiere a la competencia Trabajo en Equipo pregunta N°3 ¿Considera que se obtienen mejores resultados trabajando en equipo?



Fuente: elaboración propia.

Es evidente que las personas encuestadas consideran que trabajando en forma conjunta se obtienen mayores resultados.

Gráfico N° 4: Refiere a la competencia Trabajo en Equipo pregunta N°4 ¿Creé que en su equipo de trabajo la ética y los valores son relevantes para lograr los resultados deseados?

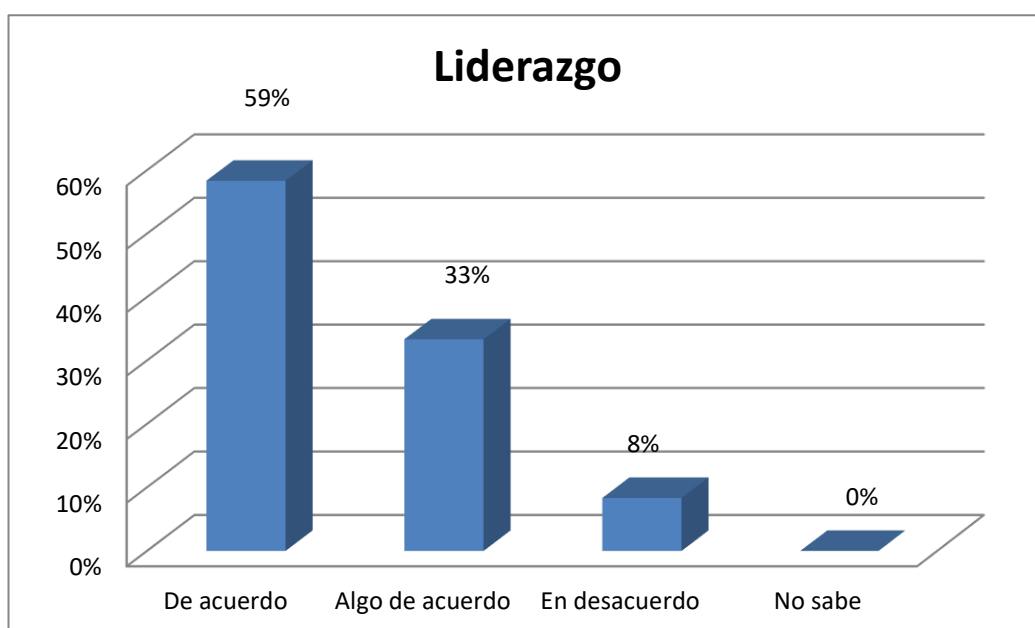


Fuente: elaboración propia.

El 92% de las personas encuestadas coincide en que la ética y los valores son fundamentales para que el equipo funcione. El 8% restante, manifestó encontrarse “algo de acuerdo”

A. Liderazgo

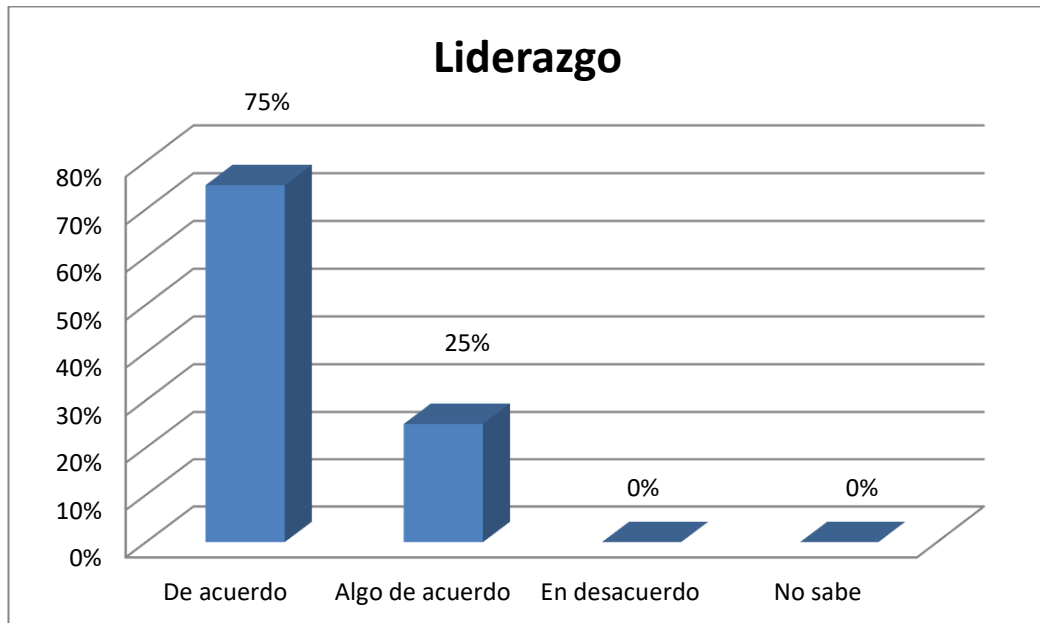
Gráfico N° 5: Refiere a la variable Liderazgo pregunta N°1 ¿Conoce perfectamente las tareas que debe realizar en su puesto de trabajo?



Fuente: elaboración propia.

Se observa que el 59% de las personas encuestadas conoce perfectamente las tareas y responsabilidades que requieren sus puestos de trabajo. Solo el 8% respondió no conocer las funciones que debe cumplir.

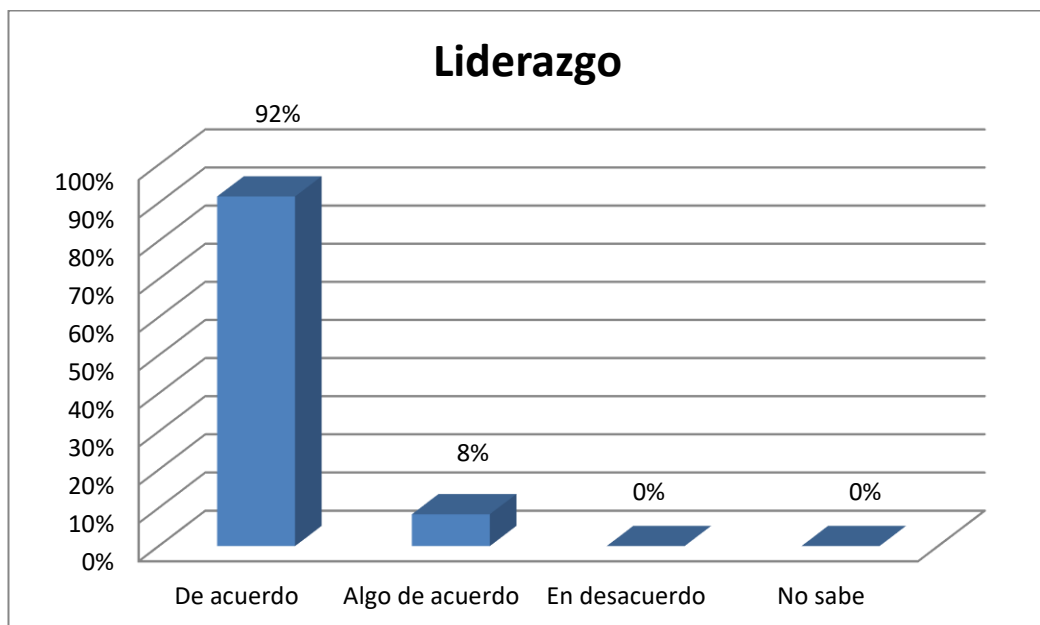
Gráfico N° 6: Refiere a la variable Liderazgo pregunta N°2 ¿Sabe qué espera su supervisor directo de su desempeño?



Fuente: elaboración propia.

El 75% de los encuestados manifestó saber perfectamente lo que su superior inmediato espera de ellos.

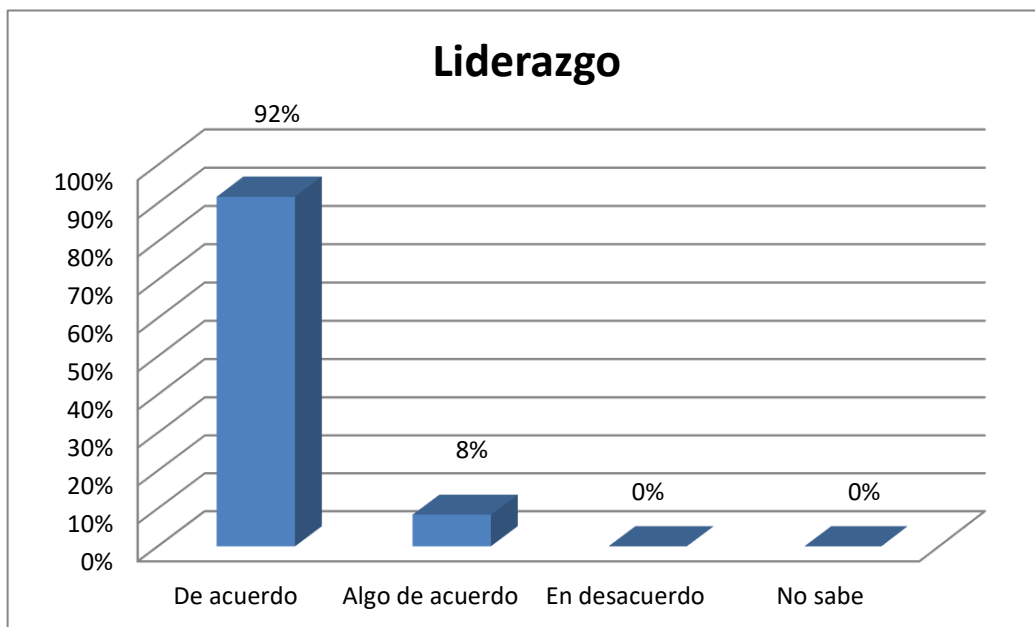
Gráfico N° 7: Refiere a la variable Liderazgo pregunta N°3 ¿Recibe el reconocimiento de su superior por su desempeño?



Fuente: elaboración propia.

El 92% de la muestra encuestada respondió recibir el reconocimiento por el buen desempeño.

Gráfico N° 8: Refiere a la variable Liderazgo pregunta N°4 ¿Considera que sus opiniones son tenidas en cuenta por su superior?

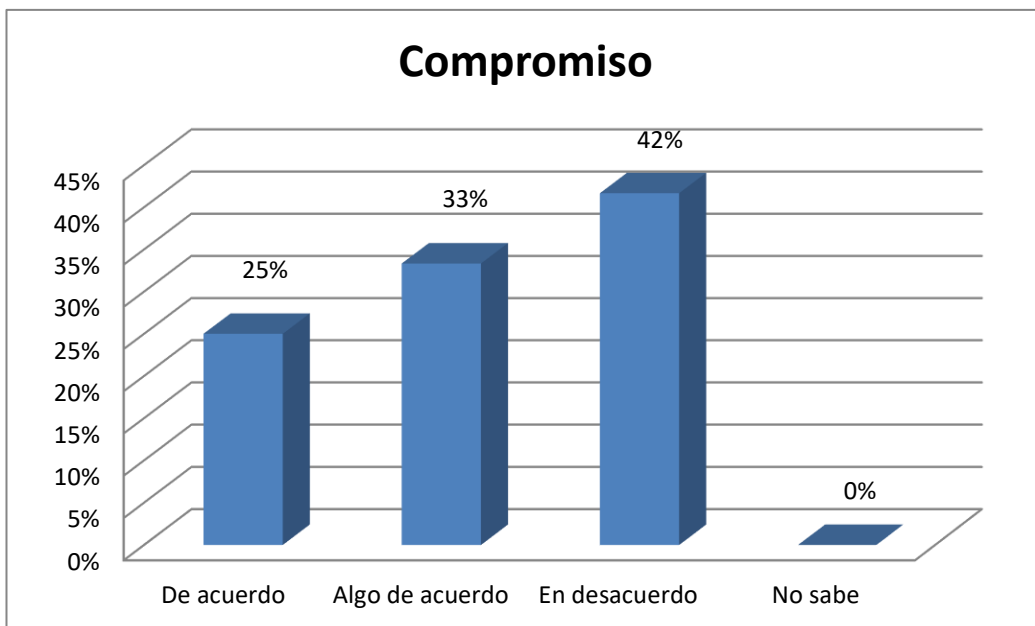


Fuente: elaboración propia.

Se observa que el 92% de los encuestados afirma que sus opiniones son tenidas en cuenta por el superior inmediato.

B. Compromiso

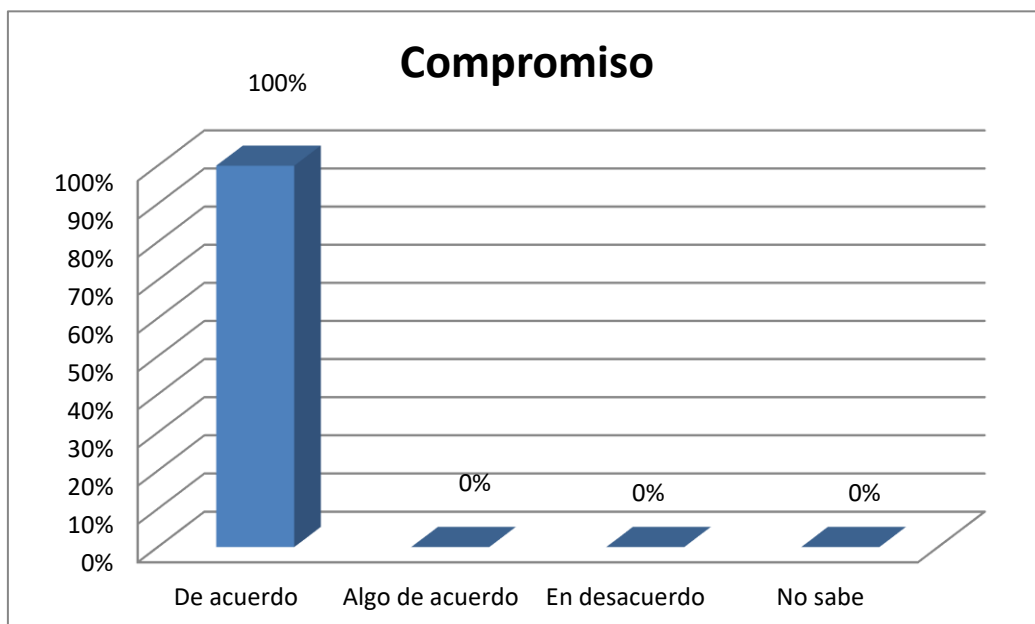
Gráfico N° 9: Refiere a la variable Compromiso pregunta N°1 ¿El trabajo le permite utilizar plenamente sus habilidades y capacidades?



Fuente: elaboración propia.

El 42% de los encuestados considera que sus puestos de trabajo no les permite utilizar plenamente sus habilidades y capacidades. El 25%, sostiene que en sus puestos pueden desarrollar su potencial.

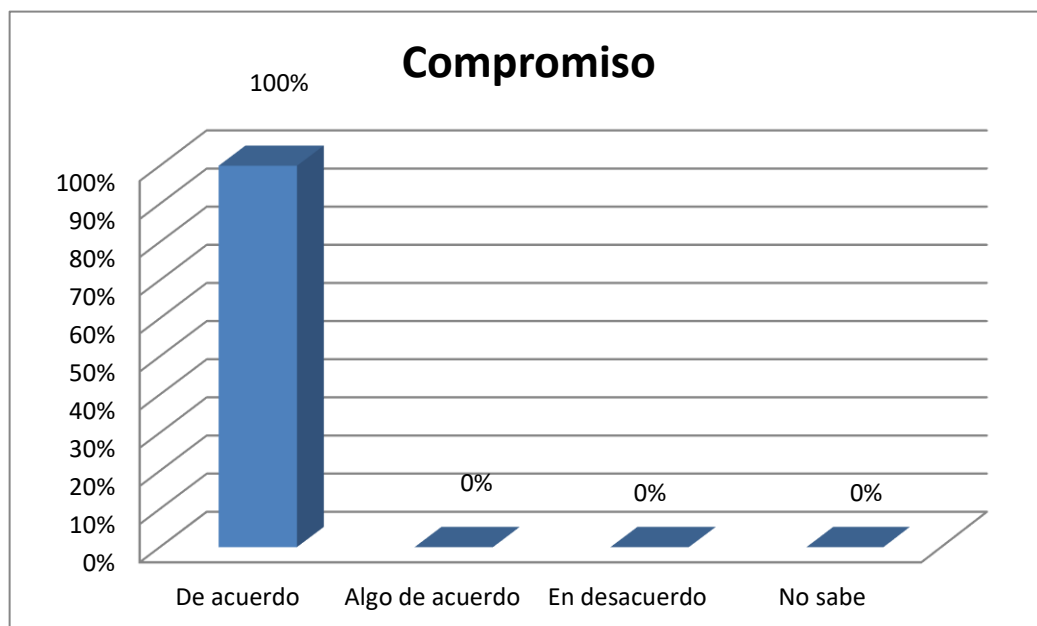
Gráfico N° 10: Refiere a la variable Compromiso pregunta N°2 ¿Sientes que tu trabajo tiene un impacto positivo en el cumplimiento de los objetivos de la empresa?



Fuente: elaboración propia.

Se observa que todas las personas encuestadas consideran que su desempeño tiene un impacto directo y positivo en el cumplimiento de los objetivos establecidos por la empresa.

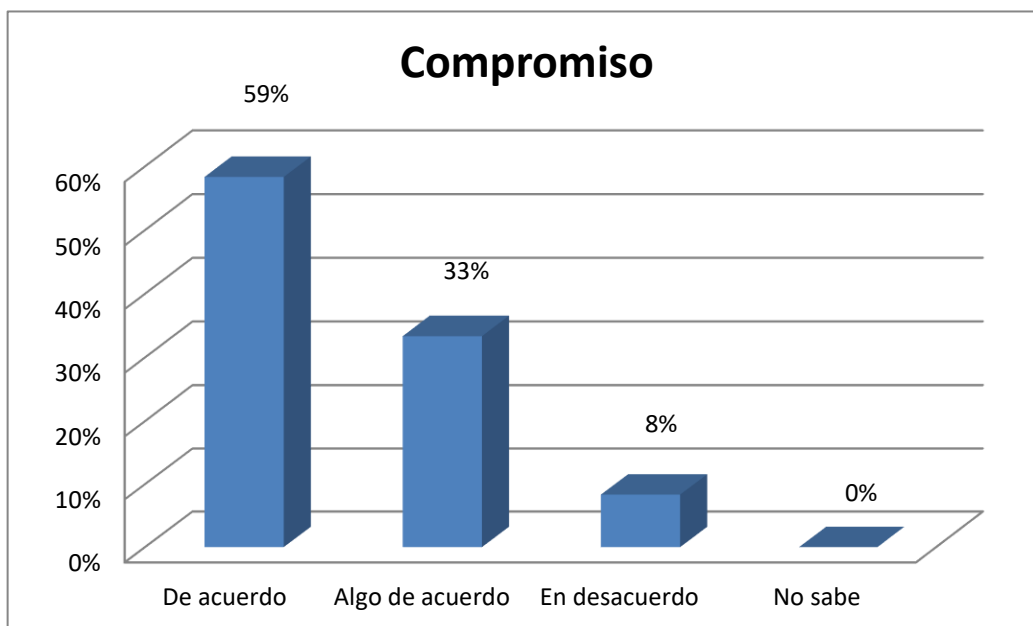
Gráfico N° 11: Refiere a la variable Compromiso pregunta N°3 ¿Te sientes comprometido a dar, en ocasiones, un esfuerzo adicional por el bien del equipo de trabajo?



Fuente: elaboración propia.

Se observa que la muestra encuestada coincide en que siempre que sea algo positivo para el equipo, harán el mayor de los esfuerzos.

Gráfico N° 12: Refiere a la variable Compromiso pregunta N°4 ¿Se considera una persona que toma riesgos?

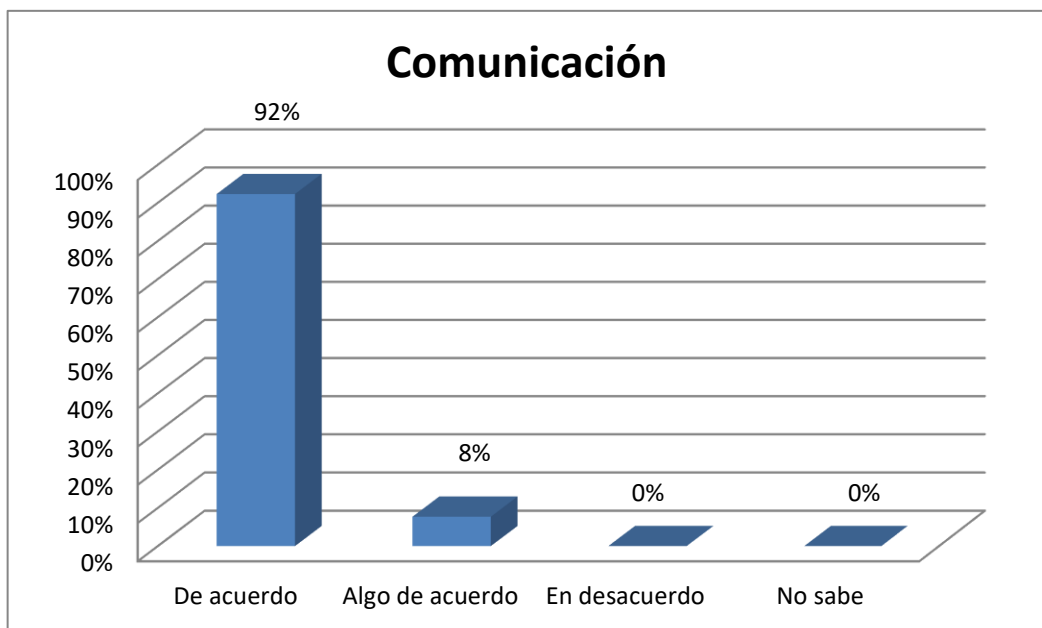


Fuente: elaboración propia.

El 59% de los encuestados se considera tomadores de riesgos, pero tienen presente que las decisiones que se toman deben ser las mejores para todo el equipo. El 8% no toma riesgos, prefieren mantenerse seguros en lo conocido.

C. Comunicación

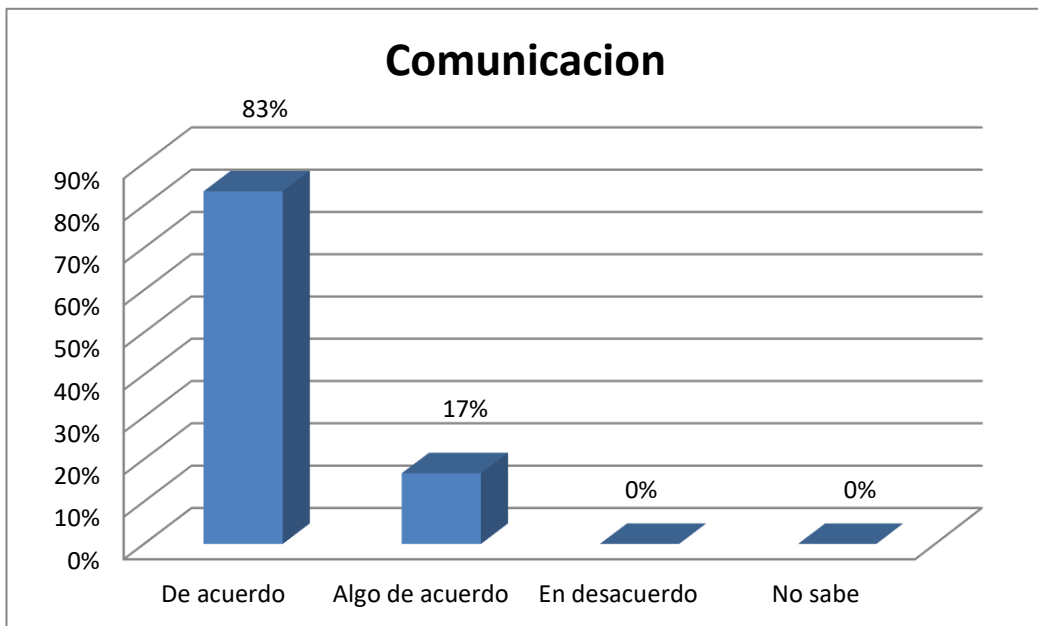
Gráfico N° 13: Refiere a la variable Comunicación pregunta N°1 ¿Cree que la comunicación interna con sus compañeros favorece que usted se sienta parte del equipo de trabajo?



Fuente: elaboración propia.

El 92% de los encuestados considera a la comunicación interna como herramienta fundamental para mejorar las relaciones interpersonales dentro del equipo de trabajo y el sentido de pertenencia.

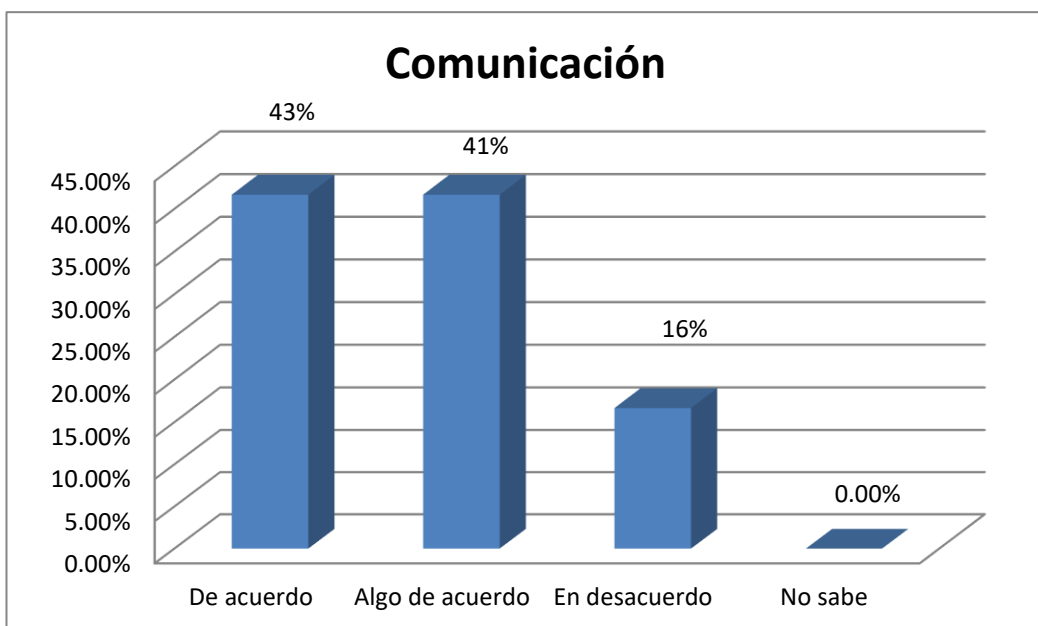
Gráfico N° 14: Refiere a la variable Comunicación pregunta N°2 ¿Calificaría de optima la capacidad de comunicación de su superior?



Fuente: elaboración propia.

El 83% de los encuestados considera que la comunicación entre el líder y colaboradores es fluida y periódica.

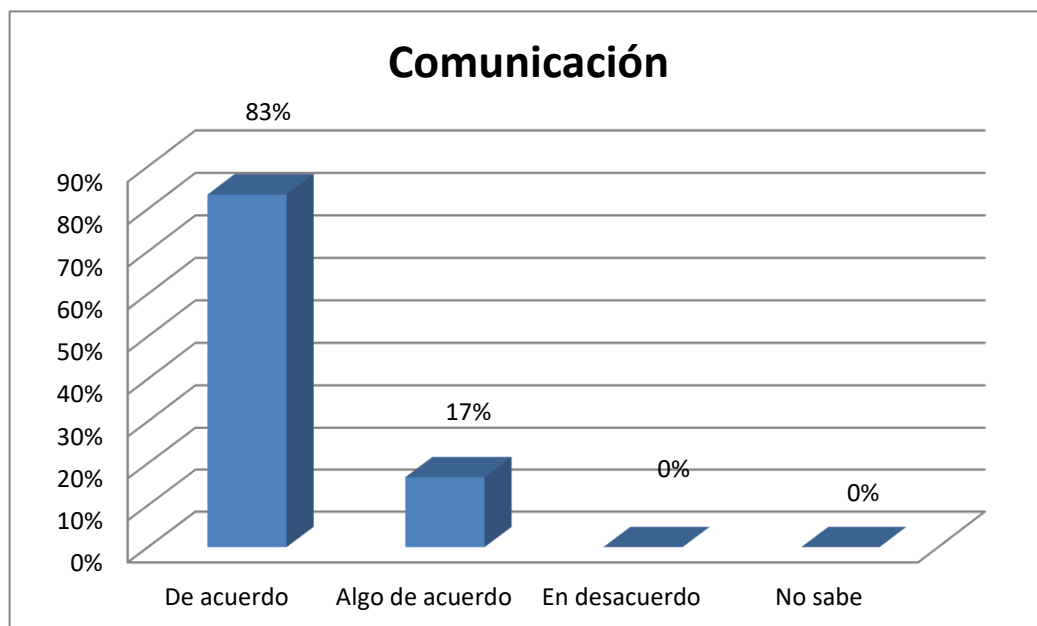
Gráfico N° 15: Refiere a la variable Comunicación pregunta N°3 ¿Considera adecuado los canales de comunicación?



Fuente: elaboración propia.

Se observa que el 43% de los encuestados considera adecuados los canales de comunicación empleados por la empresa y el 16% refiere que no lo son.

Gráfico N° 16: Refiere a la variable Comunicación pregunta N°4 ¿Recibe feedback por parte de su superior?

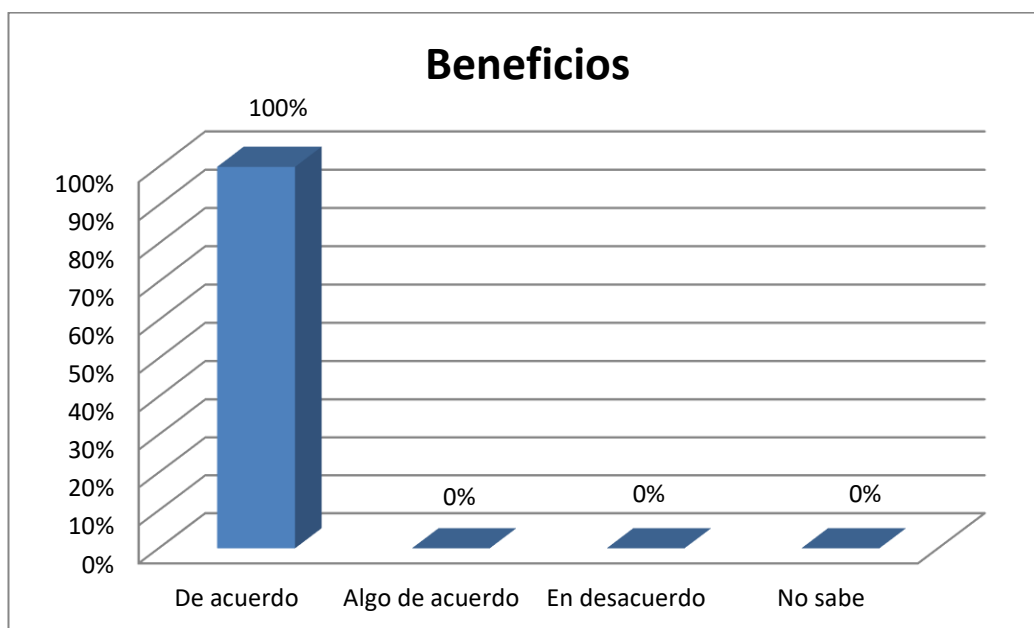


Fuente: elaboración propia.

El 83% de las personas encuestadas manifiesta recibir feedback periódico por parte de su superior inmediato.

D. Beneficios

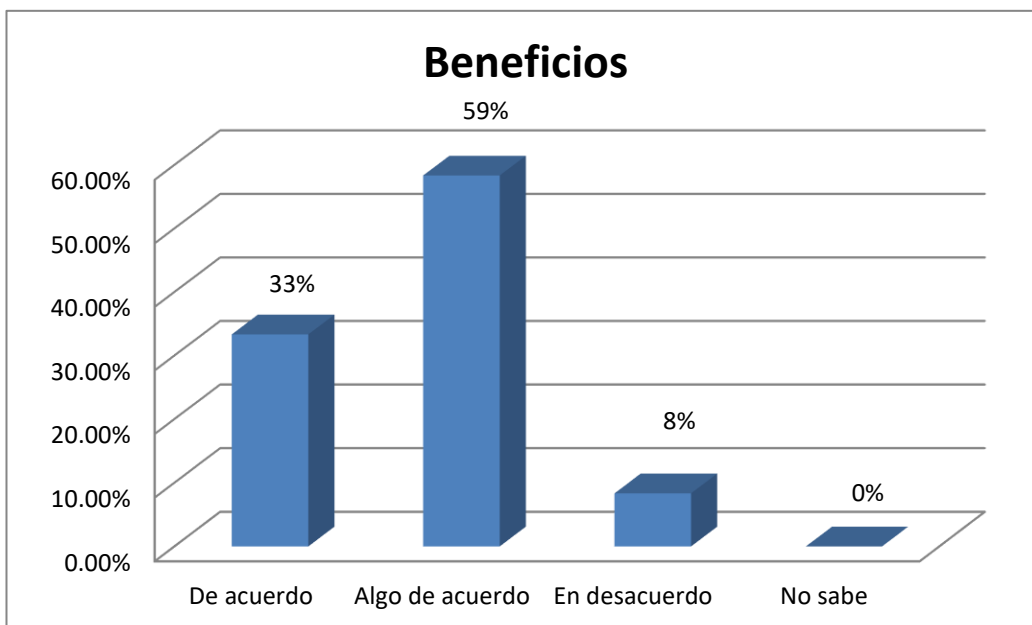
Gráfico N° 17: Refiere a la variable Beneficios pregunta N°1 ¿Considera importante el reconocimiento por el buen desempeño?



Fuente: elaboración propia.

Toda la muestra encuestada manifestó que es importante el reconocimiento por el buen desempeño.

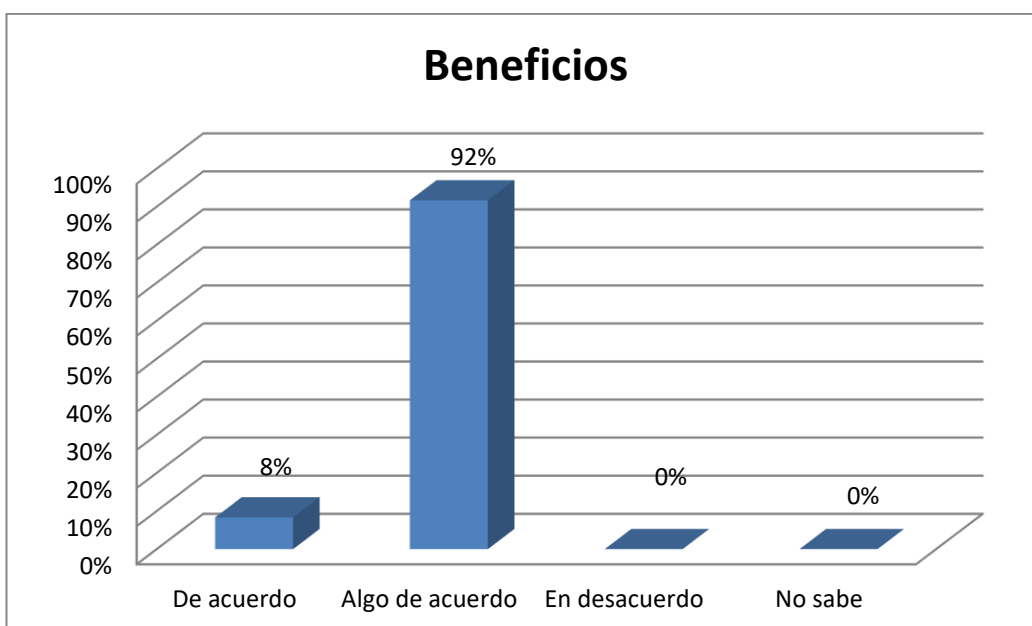
Gráfico N° 18: Refiere a la variable Beneficios pregunta N°2 ¿La empresa le reconoce o recompensa por el buen desempeño en sus tareas?



Fuente: elaboración propia.

El 59% de los encuestados expresaron encontrarse “algo de acuerdo” respecto al reconocimiento que la empresa les otorga por el buen desempeño.

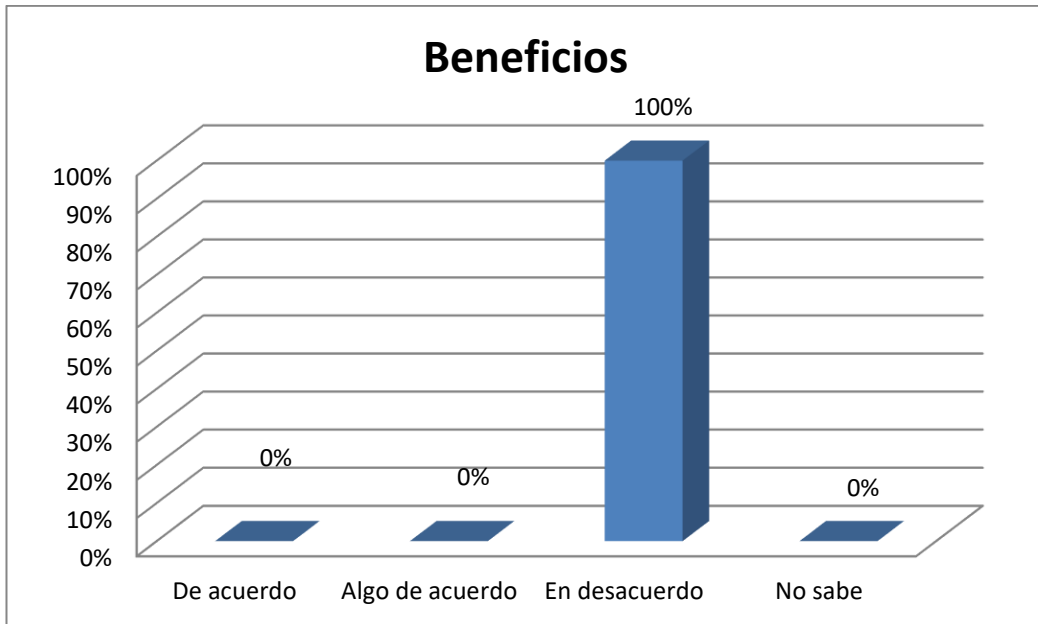
Gráfico N° 19: Refiere a la variable Beneficios pregunta N°3 ¿Considera adecuados los beneficios que ofrece la empresa?



Fuente: elaboración propia.

El 92% de las personas encuestadas manifestó encontrarse “algo de acuerdo” respecto a los beneficios que ofrece la empresa.

Gráfico N° 20: Refiere a la variable Beneficios pregunta N°4 ¿Existen incentivos por cumplimiento de objetivos grupales?

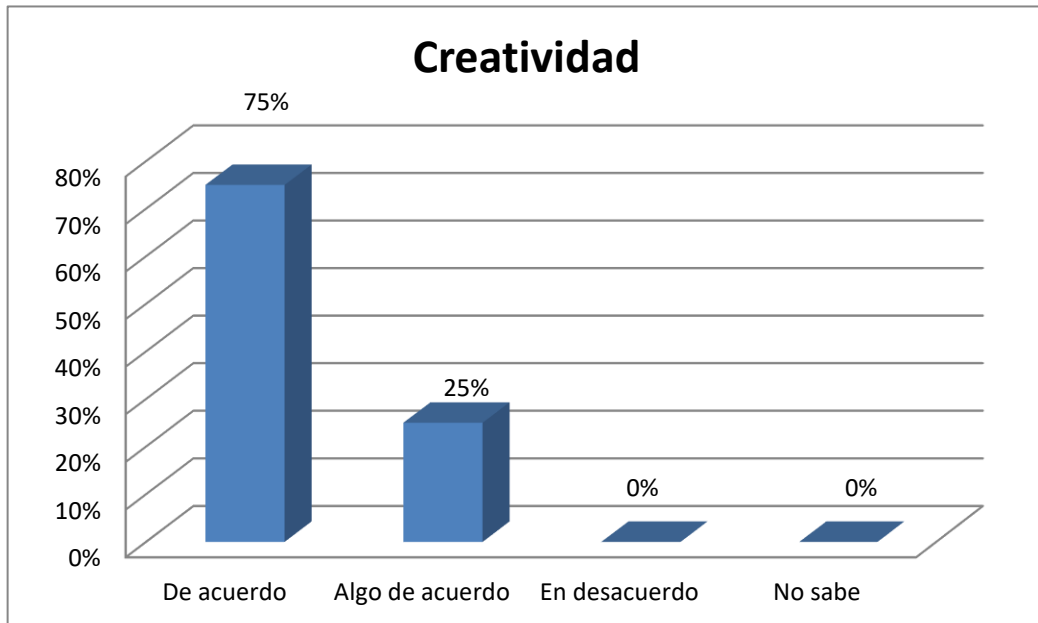


Fuente: elaboración propia.

El 100% de las personas encuestadas afirmó que no existen incentivos por cumplimiento de objetivos por equipos.

E. Creatividad

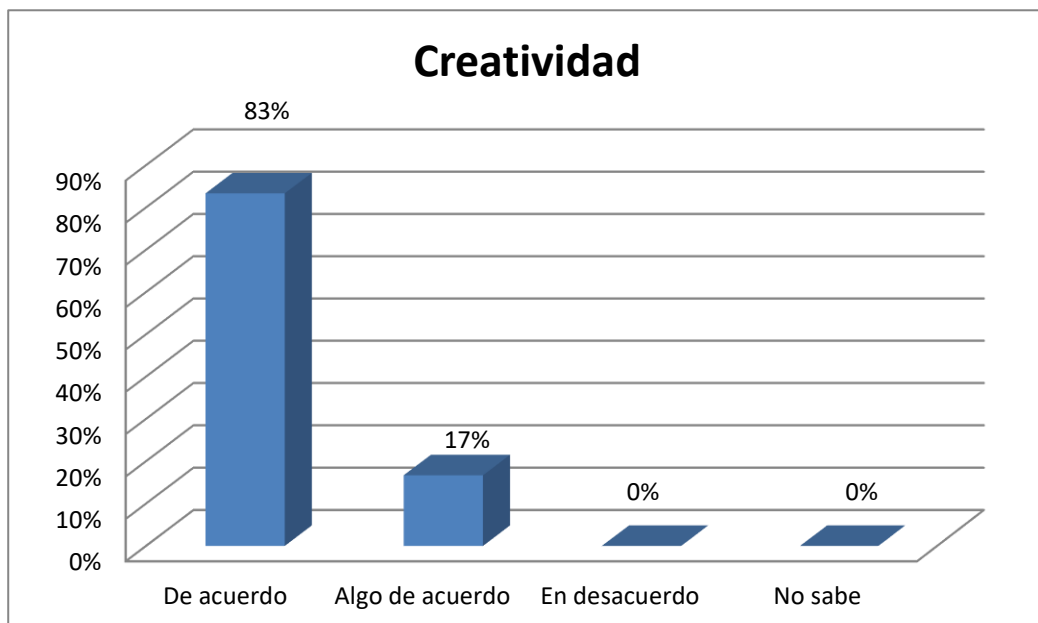
Gráfico N° 21: Refiere a la variable Creatividad pregunta N°1 ¿En su puesto de trabajo, explora nuevas formas de resolver los problemas que se le presentan a diario?



Fuente: elaboración propia.

El 75% de las personas encuestadas considera que busca formas diferentes de resolver los problemas que se les presentan diariamente.

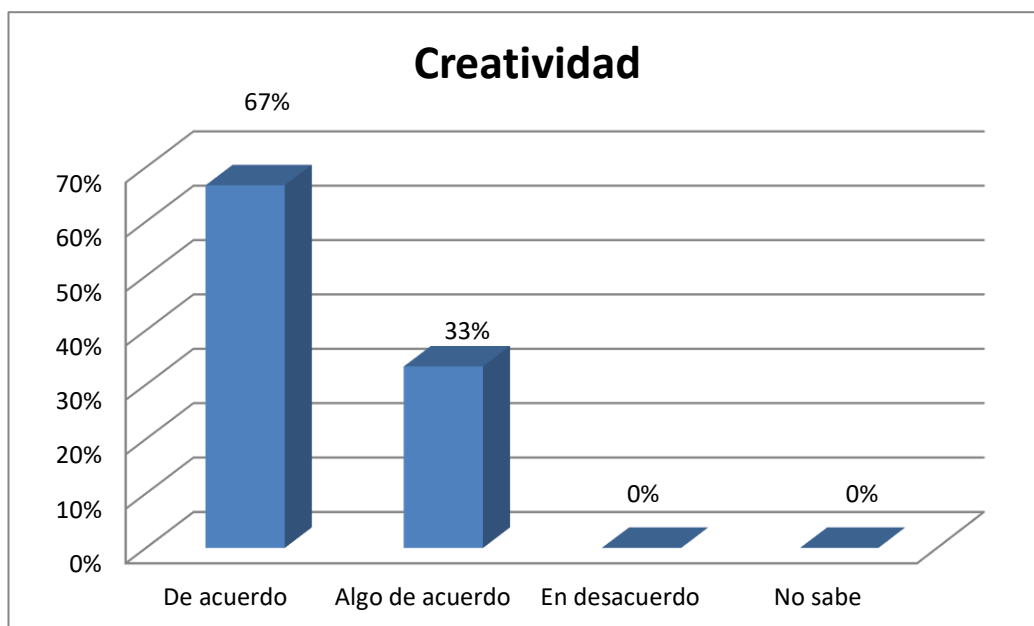
Gráfico N° 22: Refiere a la variable Creatividad pregunta N°2 ¿Considera que trabaja en un ambiente propicio para generar ideas?



Fuente: elaboración propia.

El 83% de los encuestados considera que trabaja en un lugar favorable para generar nuevas ideas.

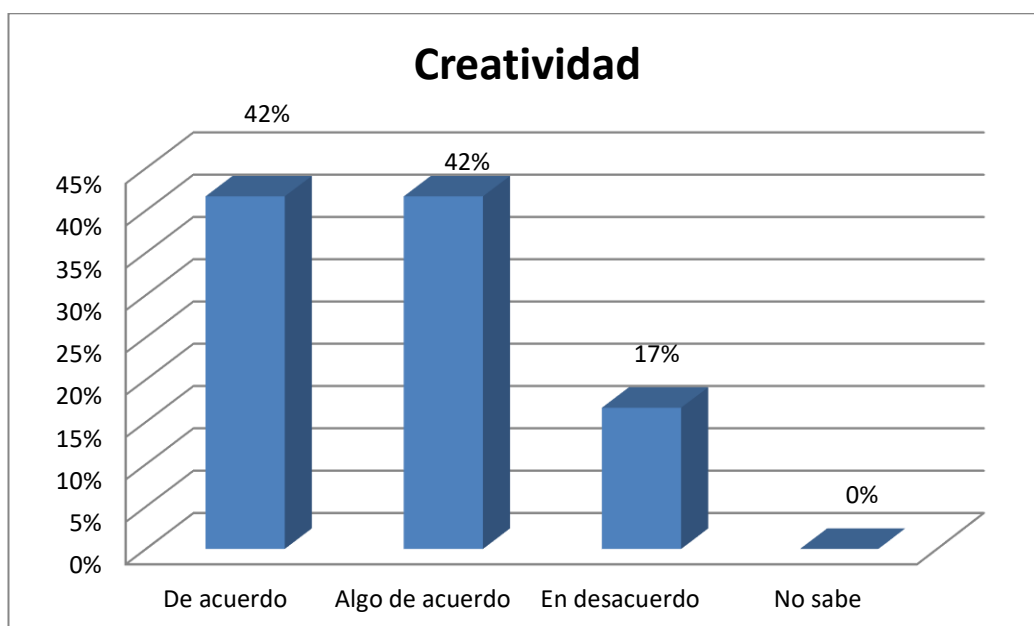
Gráfico N° 23: Refiere a la variable Creatividad pregunta N°3 ¿En su equipo de trabajo, se prioriza llevar a la práctica las mejores ideas?



Fuente: elaboración propia.

El 67% de la muestra encuestada sostiene que, en el equipo de trabajo, se prioriza llevar a cabo las mejores ideas.

Gráfico N° 24: Refiere a la variable Creatividad pregunta N°4 ¿Tiene suficiente autonomía en su puesto de trabajo que le permite tomar decisiones?

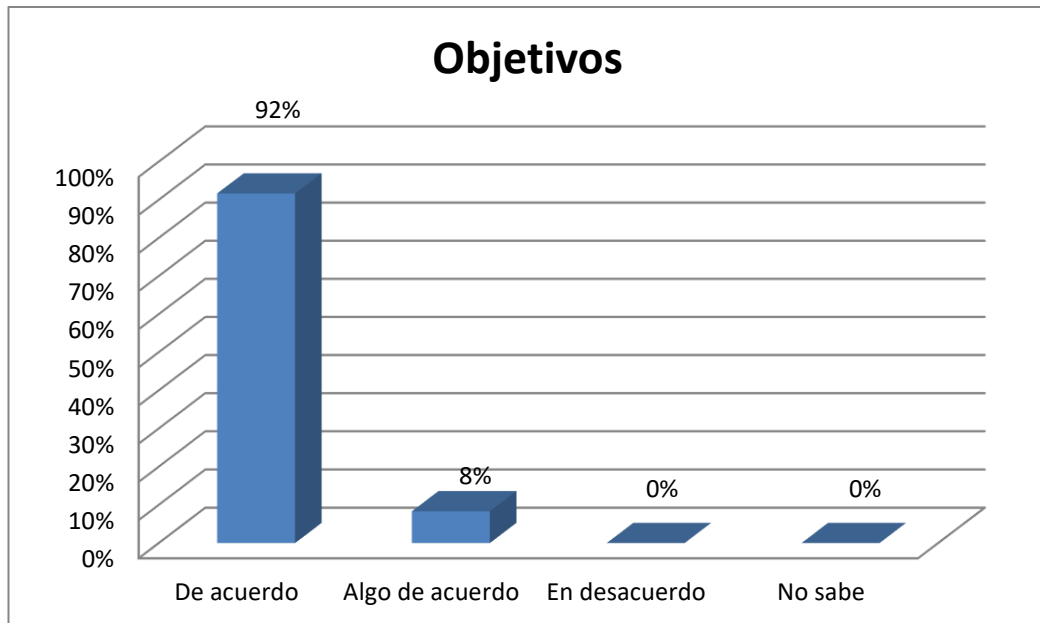


Fuente: elaboración propia.

El 42% de las personas encuestadas afirma tener autonomía en sus puestos de trabajo para tomar decisiones.

F. Objetivos

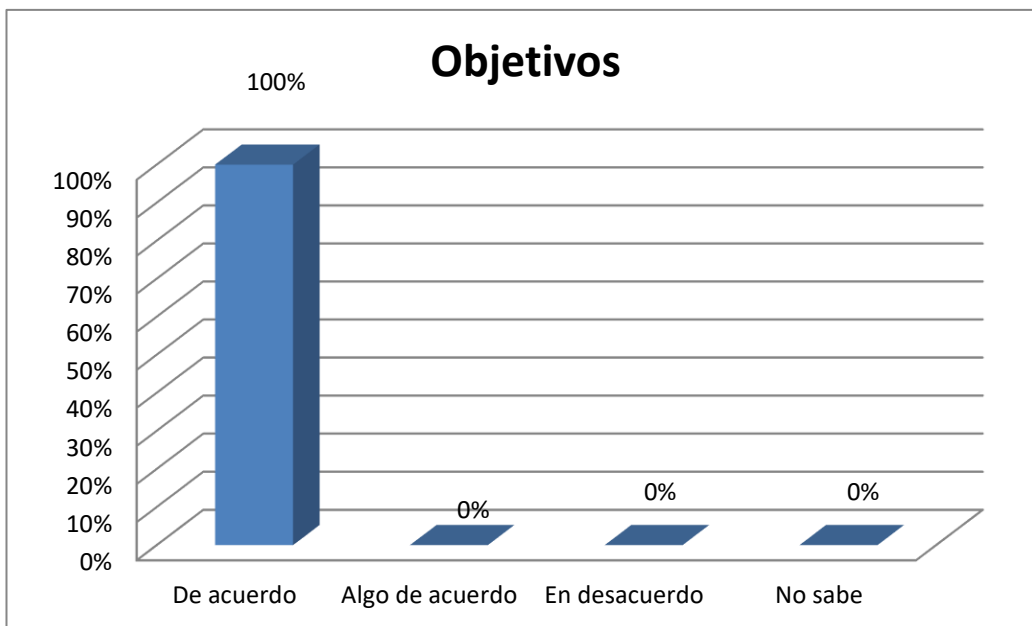
Gráfico N° 25: Refiere a la variable Objetivos pregunta N°1 ¿Considera relevante contar con objetivos claros para desarrollar eficientemente las tareas en su puesto de trabajo?



Fuente: elaboración propia.

El 92% de las personas encuestadas considera que tener objetivos claros es necesario para realizar las tareas en los puestos de trabajo de forma eficiente.

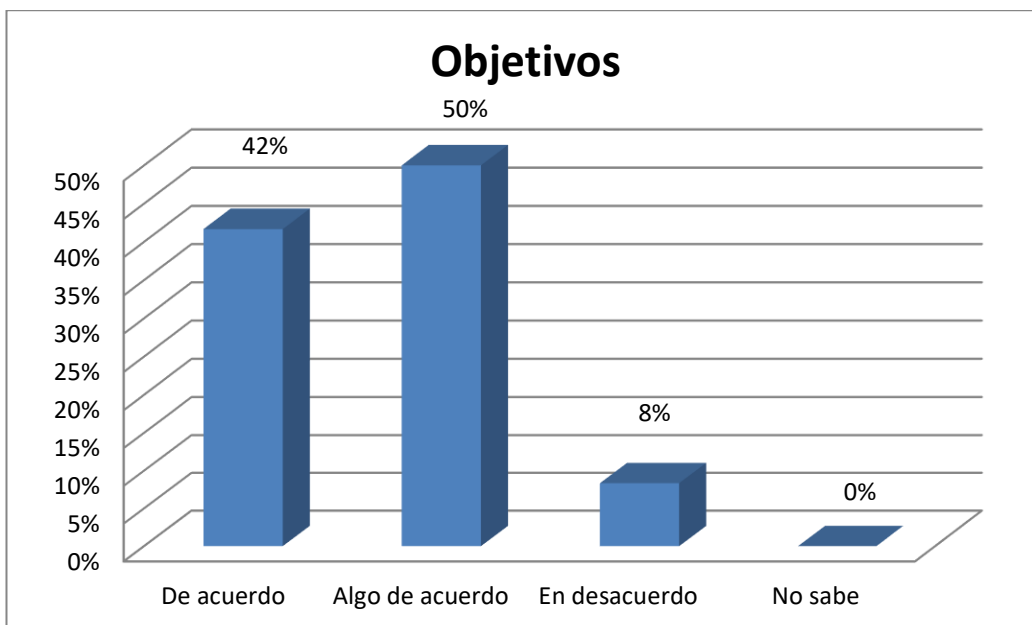
Gráfico N° 26: Refiere a la variable Objetivos pregunta N°2 ¿Le interesa conocer la contribución que tiene su desempeño en los objetivos generales que persigue la empresa?



Fuente: elaboración propia.

El 100% de las personas encuestadas les interesa conocer la contribución que tiene su performance en los objetivos organizacionales.

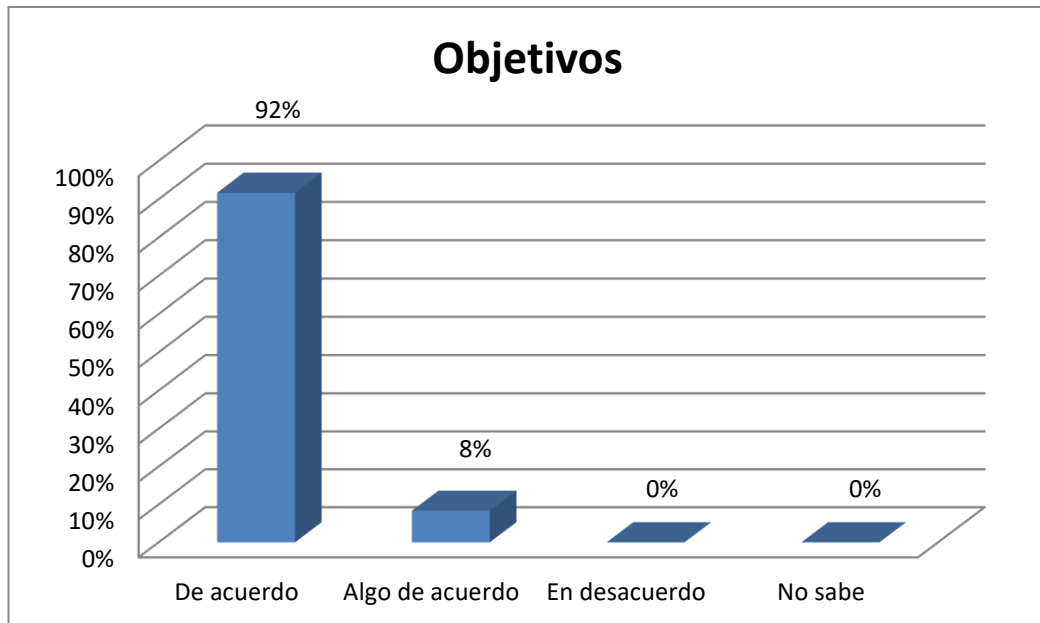
Gráfico N° 27: Refiere a la variable Objetivos pregunta N°3 ¿Le resulta desafiante su puesto de trabajo?



Fuente: elaboración propia.

El 50% de los encuestados sostiene que su puesto de trabajo, en cierta medida le representa un desafío.

Gráfico N° 28: Refiere a la variable Objetivos pregunta N°4 ¿Le parece conveniente que los objetivos que se desean lograr en los puestos de trabajo sean establecidos de manera conjunta entre colaborador y superior inmediato?



Fuente: elaboración propia.

El 92% de las personas encuestadas considera que los objetivos que se desean lograr en de los puestos de trabajo deben trazarse de forma conjunta entre colaborador y superior inmediato.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES

Si una organización pretende alcanzar y superar los objetivos que se propone, es necesario desarrollar dentro de los grupos de trabajo, la competencia trabajo en equipo.

De acuerdo a Robbins, se define un equipo de trabajo como aquel que genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado. Se entiende que hay sinergia positiva cuando el resultado es superior a la suma de los resultados de cada una de las partes. Si todas las personas comprenden que cada una de ellas, es una pieza fundamental dentro del equipo de trabajo, dará lo mejor de sí, esforzándose para que todo funcione lo mejor posible.

Según Spencer y Spencer las competencias son características fundamentales del individuo e indican formas de comportamiento o de pensar, que se encuentran causalmente relacionadas con un desempeño efectivo (que se toma como criterio de referencia) y/o superior en un puesto de trabajo o situación laboral y duran un largo período (muchas veces, toda la vida).

El trabajo de equipo es una competencia cardinal que debe ser desarrollada por todas las organizaciones. Tal como indica Martha Alles, las competencias cardinales son aquellas que deben poseer todos los integrantes de la organización.

Llevar a cabo la competencia trabajo de equipo, no es un proceso fácil, ya que es necesario desarrollar una serie de variables que deben actuar de manera complementaria.

Las variables propulsoras que proponemos son la Comunicación Interna (CI), el Compromiso Organizacional, el Pensamiento Creativo, el Programa de Compensaciones y Beneficios, el Liderazgo Participativo y los Objetivos Organizacionales.

En algunas de las empresas más exitosas del mundo, como Google, Apple y Circo do Soleil, trabajar en equipo es clave y las variables que en la presente investigación se proponen como propulsoras, se encuentran presentes.

La CI, es el combustible que permite transmitir y compartir la cultura organizacional y para Robbins cumple cuatro funciones fundamentales dentro de los equipos de trabajo:

- Control: Para que el equipo se desempeñe con eficacia necesita mantener alguna forma de supervisión sobre sus miembros, estimularlos, proporcionar un medio de expresión emocional y tomar decisiones.
- Motivación: La comunicación fomenta la motivación al dejar en claro a los colaboradores lo que se debe hacer, de qué manera, así como, cuán bien se cumplen los objetivos o metas y lo que se puede hacer para mejorar el desempeño si se encuentra por debajo del promedio.
- Expresión emocional: la comunicación es una fuente básica de integración social, a través de ella, las personas muestran sus frustraciones y su sentimiento de satisfacción.
- Información: La comunicación proporciona información que los equipos necesitan para tomar decisiones y cumplir con las metas organizacionales.

Al respecto cabe adicionar lo señalado por Ferraro, al concebir la comunicación como un medio que posibilita crear un clima que logre satisfacción, seguridad y cooperación de los colaboradores.

Otras de las variables propulsoras que planteamos, es el liderazgo participativo que tiene como prioridad involucrar en el proceso de toma de decisiones a todos los integrantes del equipo de trabajo. Presenta una base solidaria, donde se comparten conocimientos, experiencias y buenas prácticas en favor del propósito común y tienen como consecuencia, el desarrollo de nuevos líderes, quienes se van empoderando de un rol que les fue entregado de manera natural luego de un proceso participativo, transparente y reconocido por todos.

Proponemos a la Inteligencia Emocional como componente del liderazgo. Para Goleman, la inteligencia emocional es la condición 'sine qua non' del liderazgo. Sin ella, una persona puede tener la mejor formación en el mundo, una mente incisiva y analítica, y una fuente inagotable de ideas inteligentes, pero aun así no será un gran líder".

La inteligencia emocional se refiere a la capacidad de una persona para utilizar la emoción de manera proactiva, tanto sus propias emociones como las de los demás a su alrededor. Si los líderes, pretenden convertirse en un medio facilitador para que los miembros de sus equipos puedan, por sus propios medios descubrir competencias y motivaciones y potenciarlas al máximo, deben primero empatizar con las personas y comprender que son seres racionales y emocionales que arrastran una historia de vida, experiencias que las transforman, fortalezas y debilidades que las identifican.

El compromiso organizacional (CO), otra de las variables que tracciona la competencia trabajo de equipo, según Chiavenato se encuentra ligado a cuestiones prácticas, cuyo objeto es ayudar a las personas y a las organizaciones a alcanzar niveles de desempeño más elevados. Su aplicación busca que las personas se sientan satisfechas con su trabajo y, al mismo tiempo, elevar las normas de competitividad de la organización y contribuir a que alcance el éxito.

El objetivo básico del CO es ayudar a las personas y las organizaciones a entenderse cada vez mejor y para ello, el Dale Carnegie Training⁶ propone, a partir de la encuesta How to Engage Employees by Fostering Positive Emotions, cinco claves para fomentar el CO en los equipos de trabajo: el reconocimiento; la confianza; los desafíos; la satisfacción; el empoderamiento y la participación.

Contar con programas de compensaciones y beneficios es necesario para reconocer y compensar a los equipos de trabajo por el esfuerzo realizado y el desempeño alcanzado. Chiavenato (2000), explica que entre los principales objetivos que persiguen las empresas al implementar planes de beneficios, se encuentra retener, atraer y motivar a los colaboradores para alcanzar sus metas. Continuando con el mismo autor, se proponen los planes de desarrollo como métodos para compensar al personal, entre ellos citamos: capacitaciones, el desarrollo de carrera, la gestión del desempeño, el coaching, el mentoring, el plan de sucesión, el plan de reemplazo, la identificación del talento, entre otros.

El pensamiento creativo, otras de las variables que impulsan el trabajo en equipo, permite ver nuevas posibilidades y hacer algo al respecto. Cuando una persona logra mirar

⁶ Es un programa líder global en capacitación y desarrollo profesional, explora de forma incansable los temas empresariales y soluciones de trabajo vitales para el éxito de las empresas.

más allá del análisis de un problema e intenta llevar a la práctica una solución se produce un cambio y más allá de los resultados que se puedan obtener, es necesario que las personas entiendan que, evaluando la situación, mínimamente tomen el riesgo de hacer algo que no hayan intentado antes.

En el ámbito de las organizaciones, los individuos que forman parte de ella, tienen una mezcla única y particular de talentos o capacidades que las empresas deben aprovechar al máximo, generando las condiciones necesarias que incluyan oportunidades para el uso de la imaginación, experimentación y acción.

Según Maristany define talento como: “Habilidad necesaria para obtener un desempeño superior en un determinado puesto de trabajo”

Los objetivos, la última variable propulsora, expresan aquello que queremos lograr y, por tanto, determinarán posteriormente las estrategias o medios para alcanzarlos.

Toda organización necesita una finalidad, una noción de los motivos de su existencia y de lo que pretende realizar. La consecución de sus fines, dependen de las personas que integran los equipos de trabajo, por lo cual es imprescindible que los objetivos sean compartidos de forma clara y precisa a todos los colaboradores para que sepan lo que se espera de cada uno de ellos y la importancia de su esfuerzo por cumplirlos.

Para que los miembros de un equipo se involucren con los objetivos que se desean alcanzar y den lo mejor de sí para cumplirlos, es necesario que sean definidos de manera conjunta entre los colaboradores y el líder, es por ello que proponemos al método conocido como administración por objetivos (APO), que fue introducido por Peter Drucker en su libro de 1954 *The Practice of Management*, ya que permite que los altos mandos y los colaboradores de una organización trabajen mancomunadamente para establecer objetivos comunes, definan y entiendan lo que tienen que hacer en sus puestos de trabajo con el fin de alcanzarlos.

En función a la información obtenida como resultado de las encuestas y entrevistas, en cuanto a la variable liderazgo, cada uno de los colaboradores conoce perfectamente las tareas y responsabilidades que requieren sus puestos de trabajo y saben en detalle lo que su superior inmediato espera de ellos.

El estilo de liderazgo predominante en los referentes de equipos es el participativo. Existe una responsabilidad por cumplir con lo que prometen para generar compromiso en las personas que lideran. Entienden que es la mejor manera de construir una relación de confianza. Desde su lugar y teniendo en cuenta la informalidad al momento de gestionar, pero

sin descuidar la responsabilidad y los objetivos, buscan generar un buen clima de trabajo para que las personas se sientan cómodas en la empresa. Desconocen las técnicas o herramientas específicas para promoverlo, se guían por lo que consideran que es lo mejor para todos. Motivar a las personas que forman parte de sus equipos, es algo que lo sienten como innato.

Respecto a la variable compromiso, se observó que todas las personas consideran que su desempeño tiene un impacto directo y positivo en el cumplimiento de los objetivos establecidos por la empresa y coinciden en que siempre que sea algo positivo para el equipo, harán el mayor de los esfuerzos.

En cuanto la comunicación interna, se detectó que los encuestados la consideran como herramienta fundamental para mejorar las relaciones interpersonales dentro del equipo de trabajo y que existe un feedback fluido y periódico entre el líder y el resto de los miembros.

Con respecto a la variable Beneficios, se observó que todas las personas encuestadas manifestaron que es importante el reconocimiento por el buen desempeño; se encuentran conformes con los beneficios que ofrece la empresa, pero afirmaron que no existen incentivos por cumplimiento de objetivos por equipos.

En cuanto a la variable creatividad, se detectó que las personas encuestadas buscan formas diferentes de resolver los problemas que se les presentan diariamente; consideran que trabajan en un lugar favorable para generar nuevas ideas e iniciativas y se observó que, en el equipo de trabajo, se prioriza llevar a cabo las mejores ideas.

Respecto a la variable objetivos, se observó que para las personas del equipo tener objetivos claros es necesario si se pretende que las tareas en los puestos de trabajo se realicen de forma eficiente.

A todos los colaboradores les interesa conocer la contribución que tiene su performance en los objetivos organizacionales y consideran que los objetivos que desean lograrse en de los puestos de trabajo deben trazarse de forma conjunta entre colaborador y superior inmediato.

Con respecto a la competencia trabajo de equipo es posible determinar que, en la empresa Prevención Salud todos los miembros que la integran consideran que es clave para alcanzar resultados superadores, pero ninguno de ellos recibió alguna capacitación o formación específica sobre dicha competencia ni tampoco existen mecanismos formales en la compañía que la impulsen.

Todo lo que se ha hecho hasta ahora en la compañía para promover el trabajo de equipo ha sido de una manera muy informal, sin contar con los conocimientos técnicos, pero con pasión y compromiso, por medio de reuniones, impulsando el compañerismo y buen clima de trabajo, trabajando en mejorar la comunicación interna, flexibilizando el horario laboral, intentando detectar el interés en cada persona para motivarlas. Todos los colaboradores tienen libertad absoluta para llevar a cabo sus funciones, siempre y cuando se cumplan con los objetivos y se logren los resultados deseados, lo cual ha determinado la base de un desempeño óptimo en los puestos de trabajo y que con la profesionalización de la competencia trabajo de equipo, en función a las variables que se proponen, potenciará el alcance de objetivos cada vez más ambiciosos y garantizará una productividad superior a la definida.

Actualmente no se llevan a cabo intercambios de experiencias entre los referentes de equipos sobre como lideran a las personas que tienen a cargo.

Tampoco existen planes de incentivos y beneficios adicionales formalmente para compensar el desempeño, se trabaja cada caso de forma particular.

Por lo antes mencionado, se propone profesionalizar la competencia trabajo de equipo. La profesionalización ayuda a construir un modelo de gestión empresarial efectivo y más competitivo, genera estructuras sólidas que le permiten a las empresas sobrevivir ante contextos socio-económicos y políticos inestables (tan característicos de nuestro país), y que cada uno de los miembros de equipo se dedique a lo que mejor sabe hacer.

Un proceso ordenado y sistematizado es parte de profesionalizar la competencia trabajo de equipo y de mantener viva la empresa, en términos productivos y en términos de identidad; es decir, de transmitir el “espíritu” y la cultura empresarial a los futuros ingresantes de la compañía.

La profesionalización implica la cercanía y reciprocidad entre las áreas de trabajo por lo tanto es fundamental para el cumplimiento de los objetivos y la creación de una cultura empresarial colectiva, que alcance a todos los sectores y a todos los puestos.

El objetivo de profesionalizar la competencia trabajo de equipo es lograr que la organización promueva la toma de decisiones de manera colectiva, desarrollando las variables propulsoras para lograr resultados superadores.

PROPUESTA

A lo largo de todo el trabajo, se ha demostrado que la competencia trabajo de equipo constituye un elemento clave en la consecución de los resultados esperados por las organizaciones.

Como quedó evidenciado, la intervención del actual encargado de Prevención Salud en la UNs Mar del Plata, ha contribuido a que el trabajo en equipo sea la estrategia más importante para lograr mejorar los principales indicadores (comercial, costo prestacional, facturación, capital humano, participación en cartera, etc.)

Se ha observado también que todas las acciones que se llevaron a cabo para potenciar el trabajo de equipo se realizaron de manera informal, sin ningún tipo de sistematización y de forma aleatoria.

Es por ello que la presente propuesta se centra en profesionalizar la competencia, es decir generar un modelo de gestión empresarial orientado a potenciar el desarrollo del trabajo de equipo en Prevención Salud, logrando resultados superadores en una curva ascendente, acompañando el éxito alcanzado desde el 2018 hasta la actualidad.

Lo que orienta dicha propuesta es la intención de dotar a Prevención Salud de un modelo de trabajo en equipo propio y replicable al resto de las empresas que forman parte del Grupo Sancor Seguros. En principio a nivel local en la ciudad de Mar del Plata, y a nivel nacional en un futuro.

Profesionalizando el trabajo en equipo, la empresa Prevención Salud se asegura lograr objetivos cada vez más ambiciosos.

Profesionalizar la competencia trabajo de equipo, implica:

- Construir un modelo de gestión empresarial efectivo y más competitivo.
- Generar estructuras sólidas que le permiten a las empresas sobrevivir ante contextos socio-económicos y políticos inestables (tan característicos de nuestro país)
- Ubicar a cada uno de los miembros de equipo en el puesto adecuado.
- Construir un proceso ordenado y sistematizado.
- Cercanía y reciprocidad entre las áreas de trabajo para el cumplimiento de los objetivos y la creación de una cultura empresarial colectiva, que alcance a todos los sectores y a todos los puestos.
- Proceso de toma de decisiones de manera colectiva, utilizando las variables propulsoras para lograr resultados superadores.

Planificación

El modelo de gestión de trabajo de equipo tiene como principal orientación a la empresa Prevención Salud, objeto de estudio del presente trabajo. Pero cabe mencionar que la intención del autor, es poder replicar la propuesta al resto de las empresas del grupo asegurador.

Se trata de un plan de acción de alto potencial, que tiene como principal foco la UNs Mar del Plata y con proyección, en futuras instancias, a nivel nacional.

La propuesta constará de diferentes apartados: actores involucrados, objetivos esperados, tácticas a implementar, calendario, presupuesto y evaluación general del proceso.

Actores involucrados

La propuesta involucra al personal que trabaja en la UNs Mar del Plata. Detallamos a continuación:

- Encargado del sector Prevención Salud; y
- Equipo Prevención Salud.

Objetivos

Objetivo general: “Profesionalizar la competencia trabajo de equipo en la empresa Prevención Salud UNs Mar del Plata”

Objetivos específicos:

- Dar un marco formal a las 6 variables propulsoras, estableciendo procesos que permitan desarrollarlas y/o potenciarlas dentro del equipo de trabajo Prevención Salud UNs Mar del Plata;
- Identificar el grado de conocimiento de la competencia trabajo de equipo presente en la gerencia y mandos medios UNs Mar del Plata.

Tácticas a implementar

Previo a desarrollar todas las acciones previstas en el marco de la presente propuesta de intervención, se sensibilizará a la gerencia general y al resto de los referentes de las empresas del grupo sobre la competencia trabajo en equipo, aplicando los siguientes instrumentos:

Se llevarán a cabo dos encuestas:

- La primera, comprenderá a la gerencia y mandos medios; y
- La segunda, involucrará a todos los colaboradores (mandos operativos).

¿Qué se espera lograr? Los resultados que arrojen las encuestas nos permitirá contar con un diagnóstico del grado de conocimiento respecto a la competencia trabajo de equipo, enfatizar la importancia de gestionarla de forma profesional destacando los resultados superadores que se pueden obtener a nivel rentabilidad del negocio y fortalecimiento de los Recursos Humanos. Citar a Prevención Salud como un caso de éxito, compartiendo los buenos resultados, producto de haber impulsado la competencia trabajo de equipo y los planes de acciones a seguir para darle un marco profesional.

Se espera lograr el apoyo necesario, asentando un terreno fértil para lograr la implementación de la presente propuesta.

Los beneficios de impulsar la competencia trabajo de equipo son:

- Mejorar la productividad del equipo de trabajo.
- Mayor compromiso con los objetivos que pretenden alcanzarse.
- Generar un equipo de alto rendimiento (Preparar a las personas a cumplir objetivos cada vez más desafiantes)
- Sentir a la organización como propia.
- Promover un buen clima de trabajo.
- Menor ausentismo y rotación de puestos.
- Mejorar la satisfacción de los colaboradores.
- Mejorar la comunicación interna.
- Mayor eficiencia en los tiempos de respuesta.
- Mayor motivación intrínseca.
- Priorizar y llevar a la práctica las mejores ideas.

Tácticas: Implementación y Cronograma de actividades

Las acciones que se detallan a continuación serán aplicadas en la empresa Prevención Salud, pero como se indicó en apartados precedentes, podrá adaptarse y aplicarse en el resto de las empresas del Grupo UNs Mar del Plata, y en UNs ubicadas en otras zonas del país.

El cuadro de acciones se encuentra dividido en función de las variables potenciadoras del trabajo de equipo relevadas en el presente trabajo.

| VARIABLES PROPULSORAS | ACTIVIDADES | INVOLUCRADOS | FRECUENCIA |
|------------------------------|--|---|---|
| Comunicación Interna | El responsable del área debe convocar a reuniones de equipo para intercambiar información, novedades, debatir casos y situaciones que requieren ser tratadas entre todos los miembros del equipo. | Responsable Prevención Salud y resto de equipo. | Una vez por semana, 1 hs. aproximadamente. |
| | El responsable del área debe armar presentaciones con información relevante sobre situación actual de la empresa, visión del negocio, porcentaje de objetivos cumplidos, estado de indicadores, etc. y compartir con el equipo de trabajo; | Responsable Prevención Salud y resto de equipo. | Cada 3 meses, 1 hs aproximadamente. |
| | Convocar a reuniones entre los referentes de equipos de los distintos sectores. Cada responsable debe preparar información con el fin de intercambiar experiencias sobre como lideran sus equipos de trabajo, buenas practicas, conocimientos y metodologías de trabajo. | Encargado Prevención Salud; Encargado del sector Comercial; Encargado del sector Siniestro; Encargado del sector Prevención ART; Encargado del sector Finanzas; y Encargado del sector Suscripción) | Cada 3 meses, 2 hs aproximadamente. |
| | El responsable del sector debe reunirse con la Gerencia para compartir información sobre funcionamiento del equipo, monitorear los progresos del desempeño, cumplimiento de objetivos establecidos, análisis de indicadores, iniciativas y proyectos, etc. | Responsable Prevención Salud y Gerencia UNs | Una vez por semana, 1,30 hs. aproximadamente. |

| | | | |
|--|--|---|--|
| Liderazgo Participativo | <p>En las reuniones de equipo, el responsable del sector, debe considerar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Incentivar la resolución de problemas en conjunto, dar lugar a que cada integrante plantee la situación de su puesto de trabajo para que el resto tome conocimiento y puedan colaborarle en la solución del problema, intercambiando opiniones o aportando puntos de vistas diferentes. ➤ Dar lugar y apoyar a la toma de iniciativas, proyectos y desafíos. ➤ Armar presentaciones para mostrar porcentaje de cumplimiento de objetivos estratégicos, comparativos con años anteriores, haciendo foco en la contribución de cada persona desde su puesto de trabajo. | Responsable Prevención Salud y Gerencia UNs. | Una vez por semana, 1 hs. aproximadamente. |
| | | | Cada 3 meses, 1 hs aproximadamente. |
| | Plantear los objetivos de forma conjunta entre colaborador y líder respecto a la Gestion del Desempeño. | Responsable Prevención Salud y resto de equipo y Gerencia UNs. | Los objetivos de cada puesto de trabajo deben definirse 1 mes previo al inicio del ejercicio económico (01/07) |
| Participación en capacitación de inteligencia emocional. | Responsable Prevención Salud y Gerencia UNs. | 4 meses. | |

| | | | |
|-------------|---|---|--|
| Compromiso | <p>El responsable de equipo debe realizar una convocatoria individual con cada uno de los colaboradores para:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Llevar un seguimiento del desempeño. ➤ Reconocerle los resultados alcanzados. ➤ Involucrarlo con nuevos proyectos o iniciativas. ➤ Generar un espacio de confianza, donde el colaborador exprese sensaciones y expectativas sobre su satisfacción laboral. | Responsable Prevención Salud y resto de equipo y Gerencia UNs. | Una vez por mes, 1 hs. aproximadamente. |
| | <p>Realizar actividades “Outdoor Training” para impulsar la cohesión, la confianza, el compromiso y la cooperación.</p> | Responsable Prevención Salud y resto de equipo y Gerencia UNs. | Una vez al año. |
| Creatividad | <p>En las reuniones de equipo, el responsable del sector debe tener en cuenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Las convocatorias deben desarrollarse en un espacio agradable. Se sugiere sala de reuniones, preparar un desayuno para recibir a las personas de su equipo o elegir un lugar fuera de la oficina. ➤ Implementar la técnica Brainstorming. Plantear un problema o situación puntual e incentivar a todos los colaboradores a participar, aceptando las alternativas posibles, priorizar algunas por encima de otras y seleccionar la que mejor soluciona el problema o situación. ➤ Implementar la técnica Seis Sombreros para pensar con el objetivo de facilitar la resolución o el análisis de problemas | Responsable Prevención Salud y resto de equipo. | Una vez por semana, 1 hs aproximadamente |

| | | | |
|--|--|---|---|
| | <p>desde distintos puntos de vistas o perspectivas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Impulsar la toma de decisiones, escucha activa y transmitir confianza a las personas del equipo. | | |
| | <p>Contratar a consultoras o especialistas para que lleven adelante charlas o talleres sobre trabajo de equipo, negociación; comunicación interna, gestión del cambio, creatividad, etc.</p> | <p>Responsable Prevención Salud y Gerencia UNs.</p> | <p>Cada 3 meses, 2 hs. aproximadamente.</p> |
| <p>Programa de beneficios y compensaciones</p> | <p>Se propone el reconocimiento por el cumplimiento del presupuesto comercial. Para acceder al incentivo el equipo de trabajo deberá cumplir con el objetivo definido durante 3 meses consecutivos.</p> <p>Beneficios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Otorgar un día libre a cada uno de los colaboradores que podrá sumarse a la licencia por vacaciones. ➤ Una gift card por \$ 5000 para que cada uno de los colaboradores puedan utilizar cuando lo deseen. ➤ Cubrir 50% del costo de capacitaciones o cursos afines con el puesto de trabajo, que los colaboradores deseen realizar para contribuir a su formación y profesionalización. | <p>Personal administrativo Prevención Salud.</p> | <p>Cada 3 meses.</p> |

| | | | |
|-----------|---|---|----------------------------|
| | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Incentivo económico por cumplimiento de objetivos trimestral. Se propone un premio de \$ 20,000 no remunerativo para los comerciales que logren el presupuesto de ventas. | Personal involucrado con las ventas (Responsable Prevención Salud, Supervisor de Venta y asesores comerciales) | Cada 3 meses. |
| | Desde la Gerencia UNs, enviar vía email un mensaje de reconocimiento por el esfuerzo y compromiso del equipo que logro cumplir con el objetivo. | | |
| Objetivos | Relacionados directamente con la Gestion del Desempeño. Tener en cuenta: | Referente del Dpto. Capital Humano exclusivo para la UNs Mar del Plata; Gerencia, Responsable Prevención Salud y resto de equipo. | |
| | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Designar un referente del Dpto. de Capital Humano para que trabaje con el responsable del equipo en la definición correcta de los objetivos, etapas e implementación. ➤ Fijar los objetivos de manera conjunta entre responsable superior y colaborador. Los objetivos de cada puesto de trabajo deben definirse teniendo en cuenta los objetivos estratégicos del negocio. ➤ El colaborador debe cargar los objetivos por el portal del empleado. ➤ El responsable del sector debe validar los objetivos y hacer un seguimiento, conjuntamente con cada miembro del equipo para monitorear los progresos. | | Durante junio de cada año. |
| | | | Seguimiento mensual. |

Fecha de implementación: al inicio del ejercicio económico (01/07/2022)

Fecha de finalización: cierre del ejercicio económico (30/06/2023)

Evaluación General del Proceso

Se llevará a cabo un encuentro mensual entre la Gerencia y el responsable de Prevención Salud durante 12 meses para realizar un feedback de cómo se trabajan las variables propulsoras con el equipo de trabajo.

Al finalizar el ejercicio económico (30/06), se implementará una encuesta de satisfacción para las personas que conforman el equipo. El objetivo es recabar información que permita corroborar si todos los colaboradores que trabajan en Prevención Salud UNs Mar del Plata, perciben a la profesionalización de la competencia trabajo de equipo como clave para alcanzar resultados superadores.

SUGERENCIAS

Si bien la propuesta apunta a la empresa Prevención Salud, podrá adaptarse y replicarse al resto de los sectores del Grupo Sancor Seguros UNs Mar del Plata y a las diferentes UNs que se encuentran distribuidas en todo el país.

Las UNs tienen suficiente autonomía para llevar a cabo propuestas como la que se expone en la presente tesis. No necesitan de un gran presupuesto, por lo cual podrían implementarla sin incurrir en grandes gastos.

Es importante destacar que la presente propuesta involucra al recurso humano en todos los niveles, desde la gerencia, mandos medios y operativos y se sugiere involucrar al Dpto. de Capital Humano para impulsar la propuesta desde la central, otorgándole más apoyo y acompañamiento para su éxito.

ANEXOS

Anexo I

Encuesta

Fecha aplicación:

Introducción e Instrucciones

Notas aclaratorias:

1. El propósito de este cuestionario es conocer tu opinión sobre la competencia trabajo de equipo y las variables que lo promueven.
2. Ante ello le solicitamos de la manera más atenta conteste con la verdad y honestidad.
3. Trabaje con tranquilidad; completar el cuestionario te llevará solo unos minutos.
4. El proceso de aplicación se llevará de una manera confiable y confidencial.
5. En caso de alguna duda favor de comunicar a la persona que administra la encuesta

Competencia: Trabajo de equipo

Variables Propulsoras:

- Liderazgo
- Compromiso
- Comunicación
- Beneficios
- Creatividad
- Objetivos

Instrucción general:

El cuestionario incluye afirmaciones sobre la competencia trabajo de equipo y las variables consideradas relevantes para su desarrollo. Cada afirmación describe una situación y requiere una sola respuesta.

Para responder cada pregunta del cuestionario, encontrarás 4 opciones de respuesta entre las cuales deberás elegir aquella que mejor refleje tu opinión. La escala que se utilizará será la siguiente:

- a. De acuerdo

- b. Algo de acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. No sabe

En caso que la pregunta no aplique a tu realidad o no tengas una opinión sobre el asunto, marca la opción **No sabe**.

Al final del cuestionario tendrás la opción de agregar comentarios o sugerencias, para lo cual se solicita total transparencia.

Trabajo en equipo

1. ¿Recibió alguna capacitación específica sobre la competencia trabajo en equipo?

- a. De acuerdo
- b. Algo de acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. No sabe

2. ¿Dentro de su equipo de trabajo existen mecanismos formales que impulsen la competencia trabajo en equipo?

- a. De acuerdo
- b. Algo de acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. No sabe

3. ¿Considera que se obtienen mejores resultados trabajando en equipo?

- a. De acuerdo
- b. Algo de acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. No sabe

4. ¿Creé que en su equipo de trabajo la ética y los valores son relevantes para lograr los resultados deseados?

- a. De acuerdo

- b. Algo de acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. No sabe

Liderazgo

- 1. ¿Conoce perfectamente las tareas que debe realizar en su puesto de trabajo?**
 - a. De acuerdo
 - b. Algo de acuerdo
 - c. En desacuerdo
 - d. No sabe

- 2. ¿Sabe qué espera su supervisor directo de su desempeño?**
 - a. De acuerdo
 - b. Algo de acuerdo
 - c. En desacuerdo
 - d. No sabe

- 3. ¿Recibe el reconocimiento de su superior por su desempeño?**
 - a. De acuerdo
 - b. Algo de acuerdo
 - c. En desacuerdo
 - d. No sabe

- 4. ¿Considera que sus opiniones son tenidas en cuenta por su superior?**
 - a. De acuerdo
 - b. Algo de acuerdo
 - c. En desacuerdo
 - d. No sabe

Comunicación

- 1. ¿Cree que la comunicación interna con sus compañeros favorece que usted se sienta parte del equipo de trabajo?**

- a. De acuerdo
- b. Algo de acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. No sabe

2. ¿Calificaría de optima la capacidad de comunicación de su superior?

- a. De acuerdo
- b. Algo de acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. No sabe

3. ¿Considera adecuado los canales de comunicación?

- a. De acuerdo
- b. Algo de acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. No sabe

4. ¿La información que recibe es útil e importante para el desarrollo de sus actividades?

- a. De acuerdo
- b. Algo de acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. No sabe

5. ¿Recibe feedback por parte de su superior?

- a. De acuerdo
- b. Algo de acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. No sabe

Compromiso

1. ¿El trabajo le permite utilizar plenamente sus habilidades y capacidades?

- a. De acuerdo
- b. Algo de acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. No sabe

2. ¿Sientes que tu trabajo tiene un impacto positivo en el cumplimiento de los objetivos de la empresa?

- a. De acuerdo
- b. Algo de acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. No sabe

3. ¿Te sientes comprometido a dar, en ocasiones, un esfuerzo adicional por el bien del equipo de trabajo?

- a. De acuerdo
- b. Algo de acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. No sabe

4. ¿Se considera una persona que toma riesgos?

- a. De acuerdo
- b. Algo de acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. No sabe

Beneficios

1. ¿Considera importante el reconocimiento por el buen desempeño?

- a. De acuerdo
- b. Algo de acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. No sabe

2. ¿La empresa le reconoce o recompensa por el buen desempeño en sus tareas?

- a. De acuerdo
- b. Algo de acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. No sabe

3. ¿Consideras adecuados los beneficios que ofrece la empresa?

- a. De acuerdo
- b. Algo de acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. No sabe

4. ¿Existen incentivos por cumplimiento de objetivos grupales?

- a. De acuerdo
- b. Algo de acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. No sabe

Creatividad

1. ¿En su puesto de trabajo, explora nuevas formas de resolver los problemas que se le presentan a diario?

- a. De acuerdo
- b. Algo de acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. No sabe

2. ¿Considera que trabaja en un ambiente propicio para generar ideas?

- a. De acuerdo
- b. Algo de acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. No sabe

3. ¿En su equipo de trabajo, se prioriza llevar a la práctica las mejores ideas?

- a. De acuerdo

- b. Algo de acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. No sabe

4. ¿Tiene suficiente autonomía en su puesto de trabajo que le permite tomar decisiones?

- a. De acuerdo
- b. Algo de acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. No sabe

Objetivos

1. ¿Considera relevante contar con objetivos claros para desarrollar eficientemente las tareas en su puesto de trabajo?

- a. De acuerdo
- b. Algo de acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. No sabe

2. ¿Le interesa saber la contribución que tiene su desempeño en los objetivos generales que persigue la empresa?

- a. De acuerdo
- b. Algo de acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. No sabe

3. ¿Le resulta desafiante su puesto de trabajo?

- a. De acuerdo
- b. Algo de acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. No sabe

4. ¿Le parece conveniente que los objetivos que se desean lograr en los puestos de trabajo sean establecidos de manera conjunta entre colaborador y superior inmediato?

- a. De acuerdo
- b. Algo de acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. No sabe

Comentarios.

Anexo II

Entrevista

Fecha de realización: 14/04/2021

Duración: 34:44

Entrevistador: Luciano Pouso

Entrevistado: Gerencia UNs Mar del Plata

1. ¿Considera a la competencia trabajo de equipo como clave para lograr resultados superadores? ¿Por qué?

“Absolutamente. Cada individuo tiene sus debilidades y fortalezas y al trabajarlo en equipo se complementan, se potencian las fortalezas y se disimulan las debilidades. Yo lo veo como un equipo de futbol, y sin ser un fanático del futbol, donde hay gente que le toca atajar, defender, atacar y ninguno es más importante que el otro.”

2. ¿Se considera facilitador de la competencia trabajo de equipo?

¿De qué manera lo promueve en los/as colaboradores/as?

“Sí, me considero sin tener la capacidad técnica. Siempre pensé lo mismo, si el equipo funciona armoniosamente, todo el resto se alinea indefectiblemente. Si el equipo es sólido, si no tiene fisuras, no hay por donde en entre el enemigo, llevándolo a otro aspecto. Siempre lo hice, absolutamente de manera informal, generando compañerismo, reuniéndonos, comunicándonos (la comunicación organizacional es trascendental y debemos continuar mejorando), transmitiendo lo que se hace.

Me parece que todos los seres humanos somos distintos y la principal habilidad que debe tener un líder, que no significa que la tenga yo, que la trato de aprender, es detectar el interés en cada persona, motivarla y para ubicarla en lugar que le va a quedar más cómodo.

No tengo los conocimientos técnicos, todo lo que hemos hecho ha sido de una manera muy informal, por medio de reuniones, impulsando el compañerismo, trabajando en mejorar la comunicación interna, intentando detectar el interés en cada persona para motivarlas. No puedo, ubicar al personal de Finanzas en el área Comercial, porque simplemente no funcionaría.

Fuimos utilizando diferentes estrategias y si bien no tengo el profesionalismo que podés tener vos que estudiaste la carrera, los “tips o conceptos” que marca recursos humanos, los trate de aplicar, bien o mal, a mi manera.”

3. ¿Considera que es necesario mantener una relación de cercanía con sus colaboradores? ¿Por qué? ¿Qué espera lograr con ello?

“Si, por supuesto. Creo que, si busco motivar a las personas, es necesario conocerlas y siempre que puedo, intento generar un espacio distendido para dedicarles un tiempo a todos y poder conversar. Pretendo construir una relación de confianza y compromiso tanto mío como de todo el equipo. Si no creen el líder que tienen que tipo de confianza puedo crear, que tipo de compromiso les puedo pedir.”

4. ¿Cómo considera que impacta el buen clima de trabajo en el desempeño de los colaboradores/as? En su área, ¿Desarrolla acciones que promuevan un buen ambiente de trabajo?

“Pasamos más tiempo en el trabajo que en cualquier otro aspecto de la vida. Es indispensable sentirse cómodo donde trabajas. Si ya venís mala onda, ya arrancaste mal. Si venir a tu lugar de trabajo es una frustración, urgente tienes que buscarte otra cosa, es imposible que te vaya bien. No hay manera de que te vaya bien en la vida, si haces algo a desgano, frustrado. Creo que, si llegamos a la empresa a desgano, nada va a funcionar como queremos. ¿Qué hicimos y hacemos? Muchas cosas hicimos y hoy tenemos una conducta. Para disfrutar del trabajo, se necesita mucha actitud y buena onda. Desde mi lugar, busco generar un buen clima de trabajo para que las personas se sientan cómodas en la empresa. Desconozco las técnicas o herramientas específicas para promoverlo, me guío por lo que considero que es lo mejor para todos. La flexibilidad horaria, el poder escuchar música y tomar un mate, todos pueden hacerlo sin problemas, todos tienen libertad absoluta, siempre y cuando cumplamos con los objetivos y logremos los resultados que queremos. El buen clima en la oficina se ve, se siente y percibe.”

5. ¿Para usted qué impacto tiene en el desempeño que las personas que tiene a cargo mantengan un equilibrio entre su vida laboral y personal?

“Es necesario y sano. La idea es que las personas lleguen a la oficina, trabajen, se sientan cómodas, se diviertan y 15.30 hs. al finalizar la jornada de trabajo retomen su vida personal y disfruten de lo que más les gusta hacer. Es el equilibrio justo.”

6. ¿Qué entiende usted por liderazgo? ¿Considera que es un recurso de interés para desarrollar el trabajo en equipo?

“Para mi liderar es motivar, inspirar a las personas a dar lo mejor que tienen. Motivador a las personas que forman parte de mi equipo, es algo que lo siento como innato y fundamental

para construir equipos de trabajo. Me considero un líder participativo, muy comprometido en cumplir con lo que prometo para generar compromiso en las personas que tengo a mi cargo.”

7. ¿Recibió alguna capacitación específica sobre la competencia trabajo en equipo? ¿Podría describir brevemente en que consistió dicha capacitación?

“Especifica, no. Sí, en algún que otro taller o curso que participe, se tocaron temas como liderazgo, comunicación, inteligencia emocional pero puntualmente de trabajo en equipo, no.”

8. ¿Dentro de la UN existen mecanismos formales que impulsen la competencia trabajo en equipo? ¿Cuáles son?

“No, no hay. Todo lo que hacemos es muy informal y con mucha pasión y compromiso. Creo que en materia de RRHH, la compañía ha evolucionado bastante, pero aún falta años luz. Es un proceso que la empresa lo podría desarrollar con mayor prioridad o con otro ritmo.”

9. ¿En la UN Mar del Plata, se considera a la competencia trabajo en equipo como el factor más importante para el cumplimiento de los objetivos? ¿Por qué?

“Si, absolutamente. Como comenté al principio, cada persona es una pieza fundamental dentro del equipo y la mejor manera de aprovechar su potencial es que se encuentre en el puesto adecuado.”

10. ¿Se han desarrollado acciones y/o actividades sobre la competencia trabajo en equipo para los líderes que tienen personas a cargo?

“De trabajo en equipo, no. Si, algunas charlas virtuales sobre liderazgo y comunicación.”

11. ¿Desde la UN, se propone formalmente el intercambio de experiencias entre los líderes de equipos sobre como gestionan sus equipos de trabajo?

“No generamos un espacio formal, en ocasiones se da casualmente por la misma impronta que tiene la UNs, pero las reuniones no se encuentran parametrizadas. Por lo general surgen en el momento; Sí, sucede mucho, las charlas en el comedor, con café de por medio que da lugar a intercambiar opiniones de forma muy distendida.”

12. En la UN Mar del Plata, si tuviese que coordinar acciones que desarrollen la competencia trabajo de equipo ¿Cuáles utilizaría? ¿Por qué?

“Me parece que tenemos mucho para crecer y evolucionar en la materia. Creo que las reuniones serian un buen comienzo. Algo que quiero hacer hace mucho tiempo, es que ustedes, los referentes de equipos, coordinen con un par de otra zona más grande, en lo posible para ir e intercambiar experiencias. Sin lugar a dudas nos podemos retroalimentar mucho. Nunca lo planteamos hacerlo dentro de la UNs. Parametrizar la información y comunicación interna. Hemos logrado crear 4-5 mandos medios, son puestos que ya quedan y que permiten motivar a todos tener un plan de carreras. Sí, me parece que cada líder o referente debe dentro de su equipo tomar a una persona que sea su mano derecha y que ayude a tomar decisiones.”

Anexo III

Entrevista

Fecha de realización: 20/04/2021

Duración: 22,22s.

Entrevistador: Luciano Pouso

Entrevistado: Dra. Julia Gandini- Medica Auditora

1. ¿Considera a la competencia trabajo de equipo como clave para lograr resultados superadores? ¿Por qué?

“Sin dudas, porque cinco cabezas piensan mejor que una. El hecho de exteriorizar una idea, de poder hablarlo con el otro, siento que ya me ayudo, me agiliza la resolución del problema, ya que hay otros puntos de vistas que me permiten ver las cosas de otra perspectiva. El compartir un problema, es algo que lo tengo incorporado. Tomar de los demás, lo que me sirve”.

2. ¿Se considera facilitadora de la competencia trabajo de equipo? Desde su rol como medica auditora, ¿De qué manera considera que contribuye al trabajo de equipo?

“Sí. Tiene que ver mucho con tu seguridad, cuando sos más chico, no te animas a preguntar o consultar algo que no se sabe por qué pensás que van comentar que vos no sabés, en la medicina es típico. Cuando vos ya sabés quién sos, donde estás parado, las herramientas que tenés. Es muy importante la seguridad en uno mismo para decirle al otro, no se tal cosa, necesito tu ayuda. La confianza que los demás tienen en vos porque te conocen, te permite abrirte. En el equipo todos buscamos un bien común y sabemos que trabajamos.”

3. ¿Qué entiende usted por liderazgo? ¿Considera que es un recurso de interés para desarrollar el trabajo en equipo?

“Sí, porque general tiene que haber alguien que dirija. Al liderazgo lo considero como la persona que no tiene que decir mucho para que los demás hagan lo que él quiere. No tiene que ejercer su poder, decir quién es, mencionar toda su carrera, no tiene que elevar la voz para lograr el objetivo. La persona que con menor energía logra un objetivo, para mí tiene que ser el líder. Es algo innato, una virtud, no tiene que ver con ser mejor o peor que otra persona”.

4. **¿Recibió alguna capacitación específica sobre la competencia trabajo en equipo? ¿Podría describir brevemente en que consistió dicha capacitación?**

“No”.

5. **¿Dentro de la compañía existen mecanismos formales que impulsen la competencia trabajo en equipo?**

“No”.

6. **¿Ubicaría al trabajo en equipo entre las competencias mas importantes a potenciar en la empresa para la cual trabaja? ¿Considera que es una competencia que debería ser impulsada por todas las empresas?**

“Sí. Incluso se ha planteado e incluso yo misma lo hice, la necesidad de resolver problemas en conjunto. Planteemos un caso y explícame como lo resolviste en tu UNs. Los médicos lo pedimos, pero todavía no se hizo”.

7. **Desde la compañía, ¿Se propone formalmente un espacio de intercambio de experiencias entre compañeros que cumplen la misma función que pertenecen a otras UNs sobre su forma de trabajo?**

“No, lo hemos planteado, pero aún no se implementó. Yo comparto mi forma de trabajo con algunos compañeros de otras zonas, pero me gustaría viajar a otras zonas y conocer como ellos trabajan, su forma de negociar, hablar con los prestadores, etc.”

8. **¿Qué es lo que más destaca de su equipo de trabajo?**

“Tuvimos suerte que todos quieren lo mismo, todos saben valorar el trabajo en equipo, porque no a todos les gusta. Se percibió que es mejor trabajar en un buen ambiente que uno malo. El respeto por el otro es importante, es decir conocer el rol que cada uno tiene dentro del equipo y respetar las decisiones que se toman. Todos sabemos escuchar, es al algo positivo”.

BIBLIOGRAFÍA

- Meyer, J. y Allen, N. (1991). Tres componentes, conceptualización del compromiso organizacional. *Human Resource Management Review*, 1 (1): 61 – 98.
- Spencer, Lyle M. y Spencer, Signe M. (1993). *Competence at work, models for superior performance*. Nueva York: John Wiley & Sons, Inc.
- Goleman, D. (1996). *Inteligencia Emocional*. España, Madrid: Kairós.
- Davis, K. y Newstrom, W. (1999). *Comportamiento Humano en el Trabajo: comportamiento organizacional*. México D.F.: McGraw- Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Katzenbach, Jon. (2000). *El trabajo en equipo: ventajas y dificultades*. España, Barcelona: Granica.
- Maristany, J. (2000). *Administración de los Recursos Humanos*. Argentina, Buenos Aires: Pearson Educación.
- Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias: Evaluación 360°*. Argentina, Buenos Aires: Granica S.A.
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Argentina, Buenos Aires: Granica S.A.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la Administración*. México D.F.: McGraw- Hill.
- Alles, M. A. (2006). *Selección por competencias*. Argentina, Buenos Aires: Granica.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional*. México D. F.: McGraw- Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Robbins, Stephen P. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México, D.F.: Pearson Educación.
- Alles, M. (2009). *Construyendo talento: programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones*. México, D.F.: Granica S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México, D.F.: McGraw- Hill.
- Brandolini, A., González, Frígoli, M. y Hopkins, N. (2009). *“Comunicación Interna”*. Argentina, Buenos Aires: La Crujía.
- Formanchuk, A. (2010). *Comunicación interna 2.0 un desafío cultural*. Argentina, Buenos Aires: Formanchuk & Asociados.
- Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary. (2010). *Administración*. México, D.F.: Pearson Educación.

- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2009). *Poder y Política*. En S. P. Robbins, & T. A. Judge, *Comportamiento Organizacional*. México, D.F.: Pearson Educación.
- Startup Guide IONOS. (2011). *¿Eres un buen jefe? Tipos de liderazgo y estilos posibles*. Recuperado de: <https://www.ionos.es/startupguide/creacion/tipos-y-estilos-de-liderazgo/>.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. el capital humano de las organizaciones*. México, D.F.: McGraw- Hill.
- Koontz, Weirich y Cannice. (2012). *Una perspectiva global y empresarial*. México, D.F.: McGraw- Hill.
- Goleman, D. (2012). *El cerebro y la Inteligencia Emocional*. España, Barcelona: B, S.A.
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. México, D.F.: Pearson.
- Hernandez, S. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw- Hill.
- Phil, Rabinowitz. (2014). *Estilos de liderazgo*. Caja de Herramientas Comunitarias. Recuperado de: <https://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/liderazgo/ideas-y-liderazgo/estilos-de-liderazgo/principal/>.
- Perdiguero, Francisco Javier. (2015). *Los bloqueos de la creatividad: un muro entre la posibilidad y la acción*. Gestipolis. Recuperado de: <https://www.gestipolis.com/los-bloqueos-de-la-creatividad-un-muro-entre-la-posibilidad-y-la-accion/>.
- Opere, M. (2017). *El compromiso laboral: la llave del éxito empresarial*. P&A Group. Recuperado de: <https://blog.grupo-pya.com/12984/>.
- StarMeUp. (2017). *Equipos productivos de trabajo: La fórmula secreta de Google*. Recuperado de: <https://www.starmeup.com/blog/es/cultura-organizacional/equipos-productivos-de-trabajo-google/>.
- El Comercio. (2017). *5 claves que hicieron de Mac (Apple) un equipo emblemático*. Recuperado de: <https://archivo.elcomercio.pe/zona-ejecutiva/actualidad/5-claves-que-hicieron-mac-apple-equipo-emblematico-noticia-1985552>.
- El financiero. (2018). *Google revela 'receta secreta' para formar grandes equipos de trabajo*. Recuperado de: <https://www.elfinanciero.com.mx/management/google-revela-la-receta-secreta-para-formar-grandes-equipos-de-trabajo>.
- Neetwork. (2018). *Buenos ejemplos de trabajo en equipo de Alto Rendimiento y Productividad*. Recuperado de: https://neetwork.com/ejemplos-de-trabajo-en-equipo-alto-rendimiento/#h_899489151201529520259929.
- Polinelli, Fabiana. (2019). *Por qué desarrollar la inteligencia emocional es tan valioso*. Clarín. Recuperado de: <https://www.ensambledeideas.com/apo-administracion-por-objetivos/>.

- Orellana Nirian, Pablo. (2019). *Liderazgo participativo*. Economipedia. Recuperado de :<https://economipedia.com/definiciones/liderazgo-participativo.html/>.
- IMF. (2019). *Steve Jobs: Un caso de liderazgo carismático*. Recuperado de :<https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/liderazgo/steve-jobs-un-caso-de-liderazgo-carismatico/>.
- Bertrand, Regader. (2020). *Los 5 tipos de liderazgo empresarial*. Marketing Directo. Recuperado de :<https://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/la-columna/los-5-tipos-liderazgo-empresarial-bertrand-regader>.
- Russo, Fabiana. (2020). *Las campañas de marketing más exitosas de Apple: “1984” y “Think Different”*. Tentulogo. Recuperado de: <https://tentulogo.com/las-campanas-de-marketing-mas-exitosas-de-apple-1984-y-think-different/>.
- Business School. (2021). *Liderazgo participativo: qué es y características principales*. Recuperado de :<https://retos-directivos.eae.es/caracteristicas-principales-del-liderazgo-participativo/>.