

## Material Imprimible

### Curso Organización y gestión de equipos de trabajo

#### Módulo 1

#### **Contenidos:**

- Qué es una organización y cómo se desarrolla su cultura
- Qué es un equipo de trabajo, sus características y sus funciones principales
- La creación de los equipos de trabajo: cuáles son los requisitos para su formación y los distintos roles
- Las ventajas y desventajas que presenta el trabajo en equipo
- La gestión de los equipos de trabajo: las funciones del facilitador, la coordinación de los equipos y la gestión de las relaciones interpersonales

## La organización

Previamente a introducirnos en la gestión de equipos, es importante que conozcan algunos conceptos clave. Los equipos de trabajo se desarrollan dentro de organizaciones, por lo que comenzaremos por conocer en detalle qué es una **organización**.

La vida de todos los seres humanos se encuentra atravesada por múltiples interacciones con otras personas y organizaciones. No vivimos aislados y necesitamos de la interacción constante con los otros, sobre todo porque tenemos limitaciones y necesitamos de los demás para progresar.

Entonces, en palabras del autor Idalberto Chiavenato, una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre estas personas es esencial para la existencia de la organización.

Podemos decir que una organización existe cuando está conformada por personas dispuestas a realizar esfuerzos y contribuir a una acción o causa en conjunto para lograr un objetivo que todos tienen en común.

En la actualidad existen todo tipo de organizaciones. Nombremos juntos algunas de ellas:

- Las empresas industriales
- Los bancos y las financieras
- Las escuelas y las universidades
- Las tiendas y los comercios
- Las iglesias
- Los hospitales y los laboratorios
- Medios de comunicación como la radio y la televisión
- Empresas periodísticas

- Empresas de consultoría
- Empresas de auditoría
- Los cines y teatros
- Las empresas de publicidad
- Las clínicas
- Los restaurantes
- Los centros comerciales, sólo por nombras algunos.

Bien, presten atención a lo siguiente: es importante destacar, que, en esencia, las organizaciones basan su existencia en satisfacer necesidades de las personas que no podrían ser satisfechas de manera aislada.

Aquí es donde nos encontramos con que la principal limitación de las organizaciones para alcanzar los objetivos no es la falta de conocimiento o capacidad intelectual, sino el trabajo en equipo de las personas que conforman dicha organización. ¿Están de acuerdo con esto? ¿Consideran que esta limitación se presenta en la organización donde se desempeñan?

### Tipo de organización

Ahora bien, no existe un solo **tipo de organización**, sino una variedad muy grande de organizaciones. Vamos de a poco a explicar cada una de ellas:

Si tenemos en cuenta la finalidad de la organización, nos encontramos con:

- organizaciones con fines de lucro, también conocidas como empresas;
- organizaciones sin fines de lucro, como las ONG
- y con fines administrativos, representativos, de resolución o servicios, o sea, organismos gubernamentales como Municipalidades, por ejemplo. Seguramente las hayan escuchado nombrar.

Es posible también diferenciar las organizaciones de acuerdo con su estructura. Nos encontramos entonces con organizaciones formales, es decir, cuya estructura está planeada, planificada y organizada para el logro de los objetivos organizacionales. Un elemento que nos permite visualizar rápidamente la estructura formal de una organización es el **organigrama**. Detengámonos un momento en este punto.

### ¿Qué es un organigrama?

Es un gráfico que representa la estructura de una organización, reflejando los distintos niveles jerárquicos, las áreas, los puestos y las distintas relaciones entre ellos. En algunos casos, también se incluyen los nombres de las personas que ocupan cada uno de los puestos.

Existen distintas maneras de representar gráficamente la estructura formal de una organización.

- Se puede realizar a través de un organigrama vertical, quizás el más conocido, que posee una forma similar a una pirámide, haciéndose más ancho a medida que se acerca a los niveles jerárquicos inferiores en la base.
- También los organigramas se pueden representar de forma horizontal. Los organigramas horizontales hacen hincapié en los distintos grupos de trabajo por sobre los niveles jerárquicos.
- Asimismo, existen organigramas quizás un poco menos conocidos y utilizados. Entre ellos podemos nombrar a: los organigramas circulares, que representan servicios en lugar de niveles jerárquicos;
- Los organigramas de bloques, que permiten incluir más contenido en cada puesto;
- Los integrales, que representan la totalidad de la organización,
- Los funcionales, que demuestran como su nombre lo indica la función de cada puesto,

- Y los organigramas mixtos que combinan distintos estilos para adecuarlos a las necesidades de la organización.

Así como existe la estructura formal de la organización, surge también la informal, que comprende aquellos elementos que escapan del organigrama y de lo planificado, como pueden ser grupos de empleados que comparten un deporte, por ejemplo.

### Elementos que diferencian a las organizaciones

Un elemento fundamental es el tamaño de la organización, lo que hace referencia, por lo general, al número de empleados que posee.

Existen las organizaciones micro, compuestas por entre 1 y 10 empleados; pequeñas, con 11 a 50 trabajadores; medianas, si trabajan en ellas entre 51 y 250 personas; y, por último, grandes organizaciones, las cuales están integradas por más de 250 integrantes.

Otro criterio que nos permite identificar una organización está relacionado con su propiedad, es decir, por el origen del capital que las creó. De esta manera, nos encontramos con organizaciones privadas, constituidas por capitales privados de sus dueños y cuyo principal objetivo es la rentabilidad.

Este tipo de organizaciones privadas pueden ser: nacionales, extranjeras, franquicias o familiares.

Así como existen las organizaciones privadas, las hay públicas, cuyo capital pertenece al Estado y tiene como objetivo o finalidad satisfacer las necesidades de la sociedad o brindar un servicio a la comunidad.

El último de los criterios que consideraremos para diferenciar las organizaciones hace referencia a su actividad económica. De esta manera, veremos que existen organizaciones industriales, las cuales producen bienes a partir de materias primas;

organizaciones comerciales, que actúan como intermediarios entre la industria o el productor y el consumidor; y organizaciones que brindan un servicio con o sin fin de lucro.

De esta manera podemos notar que la influencia de las organizaciones en la vida de las personas y la sociedad es clave ¿Por qué decimos que son clave? Hasta acá vimos como condicionan la manera en que las personas viven, se alimentan, compran, trabajan, escogen su vestimenta, hasta sus expectativas y convicciones. Se da una relación de condicionamiento mutuo, ya que las personas, o sea, los consumidores, influyen directamente en las organizaciones a través de sus elecciones de compra.

A medida que las organizaciones, independientemente de su objetivo, crecen en el tiempo, decimos que se vuelven cada vez más complejas. Esta complejidad trae consigo ciertas características distintivas que les mostraremos a continuación.

En primer lugar, podemos decir que la complejidad de las organizaciones radica principalmente en su estructura, debido a la multiplicidad de niveles horizontales con los que cuenta, que son los que generan la división del trabajo; así como también la multiplicidad de niveles verticales, que fueron creados para un mejor control y regulación del trabajo.

Otro de los elementos que caracterizan a las organizaciones es el anonimato de sus integrantes, ya que cuanto mayor sea el tamaño de la organización, las tareas, las operaciones y objetivos se vuelven más importantes que las personas encargadas de ejecutarlos.

Si bien como mencionamos anteriormente, el anonimato es característico de las organizaciones complejas, un elemento que se presenta muy comúnmente, por no decir casi siempre, son los grupos informales no oficiales, los cuales constituyen una organización informal paralela a la formal. Los grupos informales no acompañan a la estructura definida por los organigramas y basan su funcionamiento en el liderazgo, lealtad y compañerismo entre los miembros del grupo.

## Cultura organizacional

Bien, ahora que ya abordamos el concepto de organizaciones, sus características principales y los distintos tipos que existen, es momento de conocer un elemento inherente a la existencia de las organizaciones, la **cultura organizacional**. Para analizar este tema, tomaremos definiciones de diversos autores, con el objetivo de obtener una noción lo más completa posible.

De acuerdo con los autores Terrence Deal y Allan Kennedy, las organizaciones son instituciones humanas, no edificios, maquinarias o resultados financieros, por ejemplo. La verdadera existencia de las organizaciones se encuentra en sus empleados.

Pero antes de seguir avanzando en el desarrollo del concepto de cultura organizacional, consideramos que es necesario presentarles la definición de **cultura**, según el diccionario Webster.

La cultura es el “patrón integrado del comportamiento humano que incluye el pensamiento, los actos, el habla, y los artefactos, y depende de la capacidad del hombre para aprender, y para transmitir conocimientos para las generaciones siguientes”.

De una forma más informal, podríamos traducir esta definición diciendo que la cultura refleja “cómo hacemos las cosas en esta organización”.

Seguramente se preguntarán de qué manera influye la cultura en las organizaciones y en el día a día de los empleados. En este sentido, les proponemos que imaginen la cultura como un sistema de reglas informales, que explica cómo deben comportarse los empleados la mayor parte del tiempo dentro de la organización.

Teniendo en cuenta este punto, reflexionemos acerca del siguiente ejemplo: ¿Ustedes saldrían de sus casas con una corbata verde flúor todos los días? Muy probablemente no. Pero, ¿qué harían si en la organización en la que acaban de comenzar a trabajar, todos los empleados usan ese tipo de corbata y no llevarla, sería lo anormal? ¿La usarían? ¿Qué otros ejemplos similares se les ocurren?

Entonces diremos que la cultura organizacional proporciona las estructuras, normas y un sistema de valores que reducen la incertidumbre de los empleados. Es decir que, al saber qué se espera de ellos en términos laborales y sociales, los trabajadores tendrán las herramientas sobre cómo actuar ante determinadas situaciones, lo que reducirá el estrés y la ansiedad que pueden aparecer ante circunstancias nuevas e inesperadas.

### Elementos conforman la cultura organizacional

Estos elementos la vuelven tangible, y no sólo un concepto teórico. A la vez que determinan el tipo de cultura que la organización tendrá. En primer lugar, la cultura está conformada por el medio ambiente, o también llamado contexto de la organización. El contexto determina lo que es necesario realizar para que la organización tenga éxito. Este medio ambiente actúa de forma única e individual con cada organización. Cuanta más información posea del contexto en el que está inmersa, la organización podrá adaptarse mejor y alcanzar, así, los objetivos organizacionales.

El contexto de la organización está condicionado y depende directamente de los productos y servicios que venda o brinde la organización, sus clientes y consumidores, sus posibles competidores, el país en el que se encuentre, la economía, por nombrar sólo algunos factores.

Otro de los componentes de la cultura organizacional son los **valores**, los cuales funcionan como la médula de la organización. De acuerdo con la visión de Deal

y Kennedy, los valores son los cimientos que determinan “los ritos, rituales y ceremonias de la cultura organizacional, que se realizan de manera consciente e inconsciente en la organización. A su vez, dan sentido de dirección a los empleados y establecen directrices para su comportamiento diario. Si bien en muchas organizaciones los valores están escritos junto con la misión y visión organizacional, en otros casos son implícitos y no están enunciados formalmente.

Por lo general, dentro de las organizaciones consideradas exitosas, los empleados comparten los valores organizacionales y se sienten identificados con ellos. Así como puede sucedernos a nosotros como personas, en las organizaciones los valores no son completamente rígidos e inflexibles, sino que pueden cambiar y mutar con el tiempo y la evolución.

Los valores organizacionales tienen un efecto directo sobre el servicio que brinde, o los bienes que produzca la organización, y actúan como un indicador bastante certero de los aspectos a los que presta mayor atención, desde la atención al cliente, la responsabilidad social empresaria o el cuidado del medio ambiente, por ejemplo. Deal y Kennedy señalan que los valores influyen, a su vez, en la comunicación al mundo exterior, ya que reflejan aquello que los clientes pueden esperar de la organización.

Los autores también sostienen que los valores que permanecen en el tiempo son llamados medulares, y los encontramos frecuentemente expresados en frases o lemas. ¿Se les ocurre algún slogan o lema de una marca conocida que exprese algún valor?

Sin embargo, si la organización presenta valores muy fuertes y arraigados existe un riesgo ¿Por qué? Según Deal y Kennedy, si cambia el contexto de la organización, de forma paulatina, como puede ser por la incorporación de nuevas tecnologías en la industria, o de una forma más repentina, como una reforma política o económica, los valores pueden caer en desuso o generar resistencia al cambio.

En este sentido, los especialistas mencionados explican que, en el primero de los escenarios, si los valores caen en desuso, ya no cumplen su función de guiar el accionar de la organización al cumplimiento de los objetivos. En el segundo caso, pueden generar resistencia a los cambios por parte de los niveles directivos, e incluso operativos, quienes pretenden aplicar los valores existentes en un entorno completamente distinto.

Y debido a esto último, es común encontrarnos con organizaciones que presentan una evidente incongruencia entre lo que postulan, es decir, sus valores, y lo que efectivamente realizan, sus acciones, estrategias y políticas, tanto internas como externas. ¿Conocen alguna organización que haya presentado esta incongruencia?

Pero, ¿de qué maneras se transmiten y comparten los valores organizacionales? A través de lo que postula el autor y psicólogo social, Geert Hofstede, los llamados **héroes**, el tercer elemento de la cultura de las organizaciones. Veamos con más detalle este concepto.

Deal y Kennedy también se explayaron sobre este concepto, y sostienen que, dentro de una organización, los héroes son los encargados de transmitir la cultura. Son figuras simbólicas y ponen a la cultura en acción. Se suele decir que son “la cultura caminando” y personifican a la perfección los valores de la organización. Pueden ser personas vivas o fallecidas, reales o imaginarias, que poseen características y rasgos apreciados o admirados por la cultura organizacional. Sirven como modelos de conducta.

Muy bien, continuemos con el cuarto de los elementos que conforman la cultura de una organización: los **ritos**. Estos ritos no tienen ninguna connotación mágica, sino que son la dramatización de los valores que vimos previamente, brindar una forma un poco más tangible a la cultura organizacional.

Dentro de los ritos organizacionales nos encontramos con los **rituales**, que son los encargados de mostrar a los empleados el tipo de comportamiento que se espera de ellos dentro de la organización. Dicen Deal y Kennedy que detrás de cada ritual hay fuertes creencias arraigadas en la cultura de la empresa. Además de los rituales, nos encontramos con las ceremonias, las cuales suministran ejemplos visibles de lo que la compañía representa.

Y, por último, los rituales también están formados por **juegos**, los cuales representan los aspectos más recreativos de la organización, alivian posibles tensiones, fomentan la innovación, reducen conflictos y vinculan a los empleados. Estos juegos pueden darse a través de jornadas de recreación, llamadas a veces jornadas *outdoors* y también a través de una dinámica que veremos más adelante llamada *team building*.

Es fundamental destacar la importancia para la organización de los ritos y rituales, con todos sus componentes. A través de ellos, la cultura organizacional se expresa y transmite, por lo que, si la organización no les brinda el espacio necesario, la cultura no se transmite y la organización pierde su rumbo.

Bien, ya analizamos la definición de cultura de los autores Deal y Kennedy y los elementos de ésta de acuerdo con Geert Hofstede. Pasemos a otra autora reconocida, Carolyn Taylor, y veamos qué define por cultura en su libro “La cultura del ejemplo”.

Taylor define a la cultura organizacional como lo que las personas crean a partir de los mensajes que reciben acerca de cómo se espera que se comporten. De esta manera, desde una perspectiva laboral en una organización, como empleados, captamos las señales del entorno que nos indican qué hay que hacer y tenemos dos opciones.

Por un lado, podemos adaptar nuestro comportamiento reforzando las normas que habíamos detectado, lo que, en consecuencia, fortalecerá la cultura; o, por el contrario,

no adaptarnos, lo que hará que abandonemos el grupo, o será el mismo grupo quien nos expulsará. ¿Recuerdan el ejemplo de la corbata flúor que vimos anteriormente? Bueno, aplica perfectamente a esta situación.

Taylor sostiene que las culturas se mantienen y perduran a través de los mensajes que se envían y reciben sobre cuáles son los comportamientos esperados. Podemos decir entonces que las culturas organizacionales se retroalimentan de los mensajes que envían a los miembros de la organización sobre lo que se espera de ellos en términos de actitud y comportamientos, y de su aceptación o rechazo.

Citando nuevamente a Taylor diremos que los mensajes que envía la cultura provienen de tres áreas. Por un lado, los mensajes se transmiten a través de los **comportamientos**, los cuales reflejan nuestros valores. Estos mensajes son transmitidos también a través de los llamados símbolos. A ver, detengámonos un momento en este punto.

¿Qué son los **símbolos**? Representan los episodios, artefactos y decisiones observables a los que les atribuimos un significado.

Por ejemplo, pensemos en un tema de discusión muy común dentro de las empresas: el tamaño de las oficinas. Asignar oficinas más grandes o con una muy buena ubicación está asociado al estatus o favoritismo que existe sobre determinados empleados, ¿no? Entonces, para comprender los símbolos de una organización, tendremos que analizar a qué se destinan recursos y dinero, a qué se le otorga prioridad en los momentos más críticos, y qué personas o grupos son los más favorecidos, y por qué.

Bien, volvamos a las áreas a través de la cuales la cultura envía mensajes de manera constante. La tercera área son los **sistemas**. Es decir, los mecanismos para dirigir personas y tareas.

De acuerdo con lo que dice la autora, los sistemas son mecanismos de gestión que controlan, planifican, evalúan y premian a la organización y al personal. Por lo general, son el resultado de decisiones históricas y de larga data. Esto quiere decir que modificarlos tardará mucho más que cambiar actitudes y valores.

Bien, ahora pasemos al tercer y último de los autores que analizaremos en relación con el concepto de cultura: el psicólogo suizo Edgar Schein, en su libro “Cultura empresarial y liderazgo”.

Para Schein, la cultura es un “modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia para ser consideradas válidas y ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir los problemas”.

Entonces, de acuerdo con lo que dice el experto, llegamos a la conclusión de que las presunciones básicas operan de manera inconsciente y definen la interpretación que la empresa tiene de sí misma y de su entorno. Estas presunciones básicas surgen de los aprendizajes del grupo a partir de los problemas y obstáculos que sus miembros debieron superar, ya sea en el contexto externo o interno.

Schein plantea un modelo de distintos niveles de la cultura organizacional, los cuales son presentados como un **iceberg**, es decir, con partes visibles en la superficie; y elementos ocultos, como pueden ver en la imagen a continuación.

Analicemos en detalle este modelo. Los elementos visibles, pero con frecuencia difícilmente descifrables, son los llamados artefactos y creaciones, dentro de los cuales se encuentra, por ejemplo, la tecnología utilizada por la organización. Le siguen los valores, en un mayor grado de conciencia y, por último, ocultas e invisibles, las presunciones básicas. Veamos cada uno con mayor detenimiento:

En el nivel más visible de la cultura, dado por su entorno físico y social, se encuentran las producciones y creaciones de las personas que conforman la organización. Aquí podemos encontrar elementos tales como el espacio físico de la organización, la capacidad tecnológica del grupo, el lenguaje escrito y hablado, así como la conducta expresa de los miembros. Este nivel es fácilmente observable y en el podemos encontrar los ritos y rituales que analizamos previamente y los símbolos y comportamientos explicados por la autora Taylor.

En un segundo nivel, ya mucho menos visible, se encuentran los valores, la creencia que cada empleado y directivo tiene sobre cómo las cosas deberían ser, a diferencia de cómo son. Ilustremos este punto con un ejemplo:

Si en un negocio las ventas comienzan a disminuir, el dueño puede decidir invertir en publicidad basándose en su creencia acerca de que la publicidad aumentará significativamente las ventas de la empresa. Los empleados del negocio, captan esta creencia del dueño y si esta estrategia lleva al éxito, el grupo lo incorpora como creencia. Por el contrario, si la publicidad sólo conllevó un aumento en los gastos sin un retorno de la inversión, el grupo se pondrá de acuerdo y definirá que dicha creencia del director no es necesaria para la supervivencia de la organización.

Bien, volvamos al modelo de iceberg planteado por Schein. Al final, nos encontramos con las presunciones básicas subyacentes. ¿Qué elementos engloban? ¿A qué hacen referencia? Como vimos en el ejemplo anterior, cuando las creencias sobre un

determinado tema o conflicto resultan exitosas y se mantienen en el tiempo, se convierte en una presunción básica subyacente dentro del grupo y de la organización.

Por ende, Schein expone que, una vez que una presunción básica subyacente se encuentra arraigada en la organización, sus miembros consideran inconcebible una conducta basada en cualquier otra premisa o creencia.

Este modelo plantea que las estrategias organizacionales que no acompañen y concuerden con las creencias y presunciones básicas subyacentes estarán destinadas al fracaso y no funcionarán. Por ejemplo, si en una organización los directivos y el área de Recursos Humanos toman la decisión de implementar un proceso de evaluación de desempeño, pero en la empresa se cree que es una herramienta inútil porque no sirvió en otras oportunidades, es muy probable que el proyecto fracase.

Antes de pasar a la siguiente clase, nos gustaría compartirles el siguiente párrafo escrito por Idalberto Chiavenato acerca de la cultura organizacional: *“Para conocer una organización, el primer paso es conocer esta cultura. Formar parte de una organización significa asimilar su cultura. Vivir en una organización, trabajar en ella, tomar parte en sus actividades, hacer carrera dentro de ella es participar íntimamente de su cultura organizacional. El modo en el que las personas interactúan en la organización, las actitudes predominantes, las presuposiciones subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes en la interacción entre los miembros forman parte de la cultura de la organización”.*

### Tipos de cultura

Ahora que ya conocemos el concepto de cultura organizacional desde la perspectiva de distintos autores, es momento de conocer los distintos **tipos de cultura** que suelen presentarse en las organizaciones.

Tomando la clasificación realizada por Roger Harrison, las culturas de las organizaciones pueden tomar cuatro orientaciones distintas.

En primer lugar, nos encontramos con las organizaciones orientadas al **poder**, que tienen como objetivo principal la competitividad y la rentabilidad, es decir, buscan destacarse y ser reconocidas por su poder y posición en el mercado en que se encuentran.

Este tipo de organizaciones centraliza la toma de decisiones en el directivo, ya que la cultura está orientada a reforzar y resaltar su posición de poder. Si bien este tipo de cultura organizacional tuvo su auge hace varios años y se mantuvo hasta hace unos pocos, actualmente son muchas las organizaciones que se están alejando de este modelo y que buscan un tipo de liderazgo más participativo.

Otra de las orientaciones que puede tomar la cultura organizacional, desarrollada por Harrison, es hacia la **norma**. La función básica de estas organizaciones es garantizar y mantener la seguridad y estabilidad, por lo que se enfocan en cumplir de manera estricta las normas, las tareas y responsabilidades de cada puesto, además de priorizar el cumplimiento de los procedimientos y protocolos organizacionales.

Al igual que las organizaciones con culturas orientadas al poder, este tipo de culturas ya no se ve muy frecuentemente en las organizaciones, que van en busca de modelos un poco más flexibles.

El tercer tipo de cultura organizacional, señalada por Harrison, es la orientada a los **resultados**, la cual guía a la organización en una búsqueda constante de eficacia y optimización de los recursos, ya sean económicos, de materia prima, procesos. Este tipo de empresas buscan reducir permanentemente los costos de operación, agilizar tiempos y utilizar mínimos recursos materiales y humanos, es decir, empleados.

Esta orientación sigue estando vigente hoy en día, y está inmersa dentro de grandes organizaciones exitosas en un mercado cada vez más competitivo.

El cuarto tipo de cultura planteado por Harrison es el orientado a las **personas**. Estas organizaciones priorizan constantemente el desarrollo, el crecimiento, la satisfacción y motivación de los trabajadores y equipos. Algunos ejemplos de este tipo de culturas son las empresas como Google o Facebook, en las cuales los empleados constituyen el activo más importante.

Sin lugar a duda, la cultura orientada a las personas es la que está predominando en grandes organizaciones de innovación que requieren la creatividad y motivación de sus integrantes.

Bien, ya analizamos los cuatro tipos de culturas que pueden darse en las organizaciones, de acuerdo con lo propuesto por el autor Roger Harrison. A su vez, el psicólogo social Geert Hofstede que ya estudiamos anteriormente, propuso otra clasificación sumamente interesante, a la que llamó **dimensiones de la cultura**.

Podemos pensar en estas dimensiones como extremos de una línea. ¿Cómo es esto? La cultura de las organizaciones puede tender al centro o a alguno de los extremos y puede variar de acuerdo con la dimensión que se esté analizando. Veámoslas.

Comencemos por la dimensión de **distancia jerárquica**. En organizaciones con una gran distancia jerárquica, las personas que ocupan los puestos directivos y mandos medios se encuentran, como el nombre lo indica, a una gran distancia de los puestos operativos y administrativos, ya que se consideran desiguales por naturaleza. Por lo tanto, no es de extrañar que el poder y la toma de decisiones esté centralizado en unas pocas personas que ocupan las más altas posiciones dentro de la organización y que se espere que los mandos inferiores acepten órdenes y no cuestionen.

Relacionado a lo anterior, nos encontramos con que en este tipo de culturas la desigualdad se ve reflejada también en las retribuciones como sueldos, bonos y reconocimientos.

Con respecto a la comunicación, según Hofstede, es descendente, es decir, que, si imaginamos una pirámide o un organigrama vertical, la comunicación es iniciada en la cúpula o parte superior, y desciende en esa dirección únicamente.

Por el contrario, las organizaciones cuya cultura tiende a una distancia jerárquica más corta, consideran a los empleados y jefes como iguales por naturaleza, independientemente de su puesto, formación académica y conocimientos. Esto no quiere decir que estas organizaciones no cuenten con organigramas, que por lo general tienden a ser chatos con pocos niveles y esquemas salariales; lo que sucede es que estos organigramas son utilizados para la administración y organización de los procesos de recursos humanos en la formalidad.

Hofstede señala que los privilegios anhelados en culturas con gran distancia jerárquica, son, en este caso, poco deseables e, incluso, mal vistos. Y con respecto a la comunicación, si bien los jefes son quienes deciden al final de cuentas, por lo general están abiertos al diálogo y consultan con sus equipos de trabajo antes de tomar decisiones importantes.

Otra de las dimensiones que analizaremos según lo expuesto por Hofstede está relacionada con la **tendencia de la organización hacia el individualismo o hacia el colectivismo.**

El primero de los extremos, que corresponde a la tendencia hacia el individualismo, presenta una cultura de organizaciones en las cuales se espera que los empleados actúen de acuerdo con su propio interés y conveniencia. Por lo tanto, no suelen ser

bien vistas las relaciones familiares, de amistad o pareja entre los integrantes por el posible conflicto de intereses que pueda surgir.

En el otro extremo de la dimensión nos encontramos con culturas organizacionales más bien colectivistas. En este caso, las relaciones de amistad o familiares son bien vistas, e incluso se las prefiere a la hora de seleccionar personal, poniéndose especial énfasis en la lealtad y la confianza mutua. Los empleados actúan de acuerdo con el interés general del grupo, ya no por la propia conveniencia.

La siguiente dimensión propuesta por Hofstede tiene relación con la **tendencia de la organización hacia la masculinidad o la feminidad**, cuestión que requiere una pequeña aclaración. Si bien estas dimensiones de la cultura propuestas por Hofstede siguen vigentes y se utilizan para el diagnóstico de la cultura organizacional, pertenecen a un modelo de los años 80, época en la cual se hablaba de características “puramente masculinas” o “femeninas”.

En este sentido, las organizaciones cuya cultura tiende a la masculinidad suelen resolver los conflictos a través de peleas y discusiones de manera agresiva y autoritaria. A su vez, el lugar que ocupa el trabajo en la vida de las personas es central, lo que conocemos como “vivir para trabajar” en vez de “trabajar para vivir” y el ascenso a través de los niveles jerárquicos es alentado. ¿Qué tipo de organizaciones tienden a la masculinidad? Por lo general, empresas de fabricación de gran volumen, donde es necesario accionar de forma rápida y eficiente, dando poco lugar a los debates.

En cambio, las culturas que tienden a la feminidad prefieren resolver los conflictos mediante la negociación y el debate. En general, el trabajo es visto desde una perspectiva más humana, es decir, se “trabaja para vivir” y no al contrario y se priorizan las oportunidades de ayuda y crecimiento mutuo por sobre los ascensos jerárquicos. Esta tendencia hacia la feminidad resulta exitosa en organizaciones como consultoras.

La última dimensión que analizaremos enmarcada en el trabajo de Hofstede tiene que ver con el **control de la incertidumbre** que posea la organización.

Las organizaciones con un alto control de la incertidumbre suelen contar con muchas normas, reglamentos y procedimientos internos que guían y controlan los procesos de trabajo, con el objetivo de evitar imprevistos o desvíos en el día a día.

Por otro lado, existen organizaciones que tienden a controlar mucho menos la incertidumbre. Generalmente son organizaciones jóvenes e innovadoras que priorizan las decisiones estratégicas antes que las operaciones del día a día. Por lo tanto, las normas se establecen y siguen sólo para casos de absoluta necesidad.

Les proponemos pensar y reflexionar acerca de la organización en la que estén trabajando en este momento, o lo hayan hecho en el pasado... ¿en qué posición de las dimensiones que vimos ubicarían a la organización? ¿tiende a un extremo en alguna de las dimensiones?

### Equipos de trabajo

Ahora que conocemos el concepto de organización y cultura organizacional, podemos adentrarnos en el siguiente tema, que son los **equipos de trabajo**. Comencemos.

En primer lugar, vamos a comenzar por comprender qué es un **grupo**. En palabras del psiquiatra argentino Enrique Pichon - Rivière, creador de la teoría de grupo, herramienta de suma importancia en la Psicología social, entendemos por grupo a *“un conjunto restringido de personas que, ligadas por constantes de tiempo y espacio, y articuladas por su mutua representación interna, se proponen en forma explícita o implícita una tarea que constituye su finalidad, interactuando a través de complejos mecanismos de asunción y adjudicación de roles”*.

Una definición mucho más simple y concreta es la de Stephan Robbins, en la cual explica que un grupo se constituye con dos o más individuos que interactúan, son interdependientes y se han juntado para lograr un objetivo en común.

Veamos un ejemplo. Dentro de un avión, no podemos llamar grupo al conjunto de pasajeros, ya que la interacción entre ellos es mínima. Por el contrario, sí podríamos llamar grupo a la tripulación o, mejor aún, equipo de trabajo. Como se imaginarán, no existe un solo tipo de grupo dentro de las organizaciones, sino que podemos hacer una distinción entre dos grandes tipos de grupos, los formales e informales.

Los grupos formales son establecidos por la organización y poseen un objetivo a alcanzar. Por lo general, son creados por la persona que está a cargo de un sector, y que requiere del grupo para la realización de una tarea específica.

Estos grupos formales pueden ser permanentes, como puede ser el caso de los equipos de altos ejecutivos, los cuales no se disuelven una vez alcanzado el objetivo por el que fueron creados en primera instancia. Son más naturales y duraderos.

Pero también podemos encontrarnos con grupos formales temporales, como por ejemplo los comités o comisiones temporales creados para llevar a cabo una misión particular. Una vez alcanzado el objetivo por el que fueron creados, el grupo termina por disolverse.

Por otro lado, no se puede negar la existencia de los grupos informales dentro de toda organización. Estos grupos surgen sobre la base de intereses comunes, proximidad de oficinas, amistad y compañerismo. Algunos ejemplos pueden ser aquellos grupos que se forman a la salida de la oficina para jugar al fútbol, aquellos que almuerzan juntos, o grupos conformados por distintas personas de la organización reunidos por una finalidad extra laboral, como tareas de beneficencia o la compra de un regalo de cumpleaños. Ustedes, ¿pertenecen a algún grupo de trabajo formal o informal?

Ahora bien, por otro lado, un equipo de trabajo hace referencia a un conjunto de personas con cierta especialización y diferenciación interna, y al mismo tiempo con

alta interdependencia entre sus miembros que intercambian y cooperan para realizar una tarea preestablecida, con el fin de concretar objetivos propuestos dentro de un contexto determinado.

Los equipos de trabajo, entonces, tienen lugar dentro de una organización, sus miembros poseen conocimientos y saberes específicos y complementarios unos con otros y que cooperan para el logro de un objetivo en común dentro de un contexto complejo.

### Diferencias de los equipos de trabajo

Un grupo está compuesto por personas que realizan una labor similar, que son autónomos y responden individualmente por su trabajo, mientras que los equipos cuentan con miembros que trabajan de forma coordinada y que responden de forma colectiva, ya que el trabajo de uno repercute directamente en el de sus compañeros y en el resultado final.

Además, los integrantes de un grupo poseen una formación académica y una experiencia similar, por lo que no pueden intercambiar experiencias que enriquezcan la labor.

Por otro lado, los equipos de trabajo cuentan con miembros de profesiones y estudios muy diversos, que se complementan para lograr los objetivos propuestos.

Pero, específicamente, ¿para qué necesita la organización contar con equipos de trabajo? Veamos.

Los equipos de trabajo permiten generar y construir en conjunto nuevos saberes y conocimientos mediante la interacción de sus miembros, aportando distintas perspectivas y miradas sobre un mismo tema, algo que no se puede dar a través del trabajo individual.

A su vez, a partir de este conocimiento compartido y construido, los miembros del equipo se mantienen motivados y comprometidos por mucho más tiempo, resultado en un clima de respeto y confianza entre todos los integrantes.

¿En qué momento se vuelve indispensable que la organización habilite la creación de equipos de trabajo? Cuando la resolución de un tema en particular requiere de un abanico de habilidades, conocimientos y experiencias o cuando ocurren cambios repentinos en el contexto de la organización que exigen respuestas rápidas, innovadoras y creativas.

El factor clave para el comienzo de un equipo de trabajo reside en el compromiso de quienes ocupan los puestos jerárquicos en la organización, para sostener el proceso de formación de equipos a pesar de las dificultades que pudieran surgir. Sin el compromiso de los jefes resultará muy difícil que los miembros de los equipos estén implicados.

Recién mencionamos que la formación de los equipos de trabajo dentro de una organización es un proceso, ya que implica sentimientos, emociones, actitudes y por, sobre todo, tiempo. Por este motivo, la constitución de equipos de trabajo requiere una gran coordinación de esfuerzos por parte de todos los integrantes.

### Desarrollo de un equipo de trabajo

Veamos los **pasos que atraviesa todo equipo de trabajo para su formación y desarrollo exitoso.**

En la primera etapa, los individuos que formarán parte del equipo se encuentran centrados en sus propios intereses y objetivos individuales. La apertura a la comunicación es mínima y no hay mucha claridad acerca de los objetivos comunes del equipo, los protocolos y procedimientos, lo que resulta en cierta desorientación por parte de los miembros. El trato entre las personas es meramente de cortesía y se evita conversar acerca de los problemas y conflictos que pudieran existir.

En esta primera etapa resulta fundamental trabajar en la construcción de la confianza entre todos los miembros y hacia el proyecto. Es responsabilidad del coordinador del equipo propiciar una estructura y dirección clara hacia las tareas y objetivos y explicar qué se espera del equipo dentro de la organización. Asimismo, es el encargado de generar un espacio que favorezca el intercambio de conocimientos y la participación entre los integrantes.

Podríamos considerar esta etapa como una instancia previa al equipo realmente conformado. Es posible que no exista una gran productividad, sin embargo, es en esta etapa cuando se construyen los cimientos básicos sobre los que crecerá el equipo.

Pasemos a la segunda etapa. En este momento, el equipo ya transitó el momento de cortesía que vimos anteriormente, y comienzan a enfrentar los conflictos naturales que surgen, y a mostrar sus diferencias más abiertamente. Durante esta etapa cobra especial importancia el rol del coordinador o conductor del equipo, quien deberá reconocer el conflicto como parte natural del equipo y generar espacios de consenso y debate entre todos. De esta forma, se logra, en un mediano plazo, mayor compromiso e integración de los participantes.

El coordinador todavía es el encargado de centralizar y orientar, y de cierta forma, sostener al equipo. A medida que el equipo madura, el conductor estará en condiciones de brindar mayor autonomía e implicarse cada vez menos.

En la tercera etapa del proceso de formación y desarrollo de los equipos de trabajo se da una normalización del equipo: se lograron acuerdos en base al consenso y pudieron concentrarse las tareas para las cuales el equipo fue creado. Como resultado, el equipo trabaja de forma armónica y en un clima de confianza. Además, las funciones y responsabilidades de cada integrante se encuentran claramente definidas.

Por último, llega la cuarta etapa en el desarrollo de un equipo de trabajo: cuando alcanza su madurez. En este momento, el equipo está consolidado y focalizado en la tarea y sus objetivos, transitando su máximo potencial. A su vez, cuenta con la capacidad de adaptarse rápidamente a las exigencias del entorno de manera flexible. A diferencia de las primeras etapas, en los equipos maduros las responsabilidades se encuentran claramente definidas y los miembros trabajan de forma complementaria.

¿Qué papel cumple el conductor del equipo cuando ya alcanzó la madurez? Se limita a apoyar a sus integrantes, asesorarlos y compartirles la información que considere de utilidad para el logro de las metas del equipo.