

TRABAJO EN EQUIPO, ENTRE OTROS

AUTOR: EDUARDO SANCHEZ CASTRO

MARZO: 2021



San Marcos

Introducción

El consultor organizacional se ha convertido en la herramienta que muchas empresas utilizan hoy en día para hacer crecer sus ingresos, ya que el análisis profundo que se realiza de la empresa, además de los planes y diseño de estrategias tienen la finalidad de generar mayor rentabilidad.

En este curso veremos la participación del consultor dentro de las organizaciones, su importancia y otros aspectos propios de la Administración de Recursos Humanos.

Tabla de contenido

Introducción	2
Trabajo en equipo, entre otros.	4
Manejo de conflictos	8
Descargos.....	12
Reglamento interno.....	13
Código de trabajo.....	14
Conclusiones y recomendaciones	18
Referencias bibliográficas	19

Trabajo en equipo, entre otros.



Figura 8.

Fuente: <https://pixabay.com/es/photos/equipo-motivaci%C3%B3n-trabajo-en-equipo-386673/>

Hoy en día las organizaciones requieren mucho trabajo en equipo, sin embargo, las generaciones de trabajo en especial las más recientes se han convertido en individualistas y muy competitivos, no se trata de decir que esto es fatal, solo hay que mejorar algunos puntos importantes.

Comenzamos de acuerdo con Robbins (2004) a describir la formación de un equipo de

trabajo.

Desarrollo del equipo

El modelo de las 5 etapas

Formación

Tormenta

Normatividad

Desempeño

Movimiento

Formación

Presenta una gran incertidumbre acerca del propósito, la estructura y el liderazgo del grupo. Los miembros están “probando el terreno” para determinar qué tipos de comportamiento son aceptables. Este estado se termina cuando los miembros empiezan a pensar en ellos mismos como parte del grupo.

Tormenta

Los miembros aceptan la existencia del grupo, pero hay resistencia a las restricciones que éste impone a la individualidad. Además, existe un conflicto sobre quién controlará al grupo. Cuando se termina esta etapa, existe una jerarquía relativamente clara del liderazgo dentro del grupo.

Normatividad

Se desarrollan las relaciones estrechas y el grupo demuestra una cohesión. Existe un fuerte sentido de la identidad de grupo y camaradería. Esta etapa concluye cuando la estructura del grupo se solidifica y éste ha asimilado un conjunto común de expectativas de aquello que define un comportamiento adecuado del miembro.

Desempeño



La estructura en este punto es totalmente funcional y aceptada. La energía del grupo ha dejado de buscar conocimiento y entender a cada uno para desempeñar la tarea principal del grupo.

Hasta aquí son las etapas de la creación de un grupo formal, para los no informales existe una quinta etapa: llamada movimiento , que viene siendo el desmembramiento.

La técnica que se utiliza para medir, diagnosticar y elaborar correctamente los equipos de trabajo es la Sociometría, que según Desler (2009):

Es la técnica analítica para estudiar las interacciones del grupo. Estudiamos:

¿Quién está en el grupo?

¿Quiénes son sus líderes formales?

¿Quiénes afectan al grupo o podrían estar creando conflictos potenciales?

Con la información obtenida se puede pronosticar patrones de comportamiento y de comunicación dentro del grupo de forma objetiva

La sociometría busca descubrir qué gente le gusta o le disgusta y con quién le gustaría trabajar o no quisiera hacerlo. Esta información se consigue a través del uso de entrevistas y cuestionarios. La información obtenida se usa para crear un SOCIOGRAMA que gráficamente muestra las interacciones obtenidas en las entrevistas o cuestionarios.

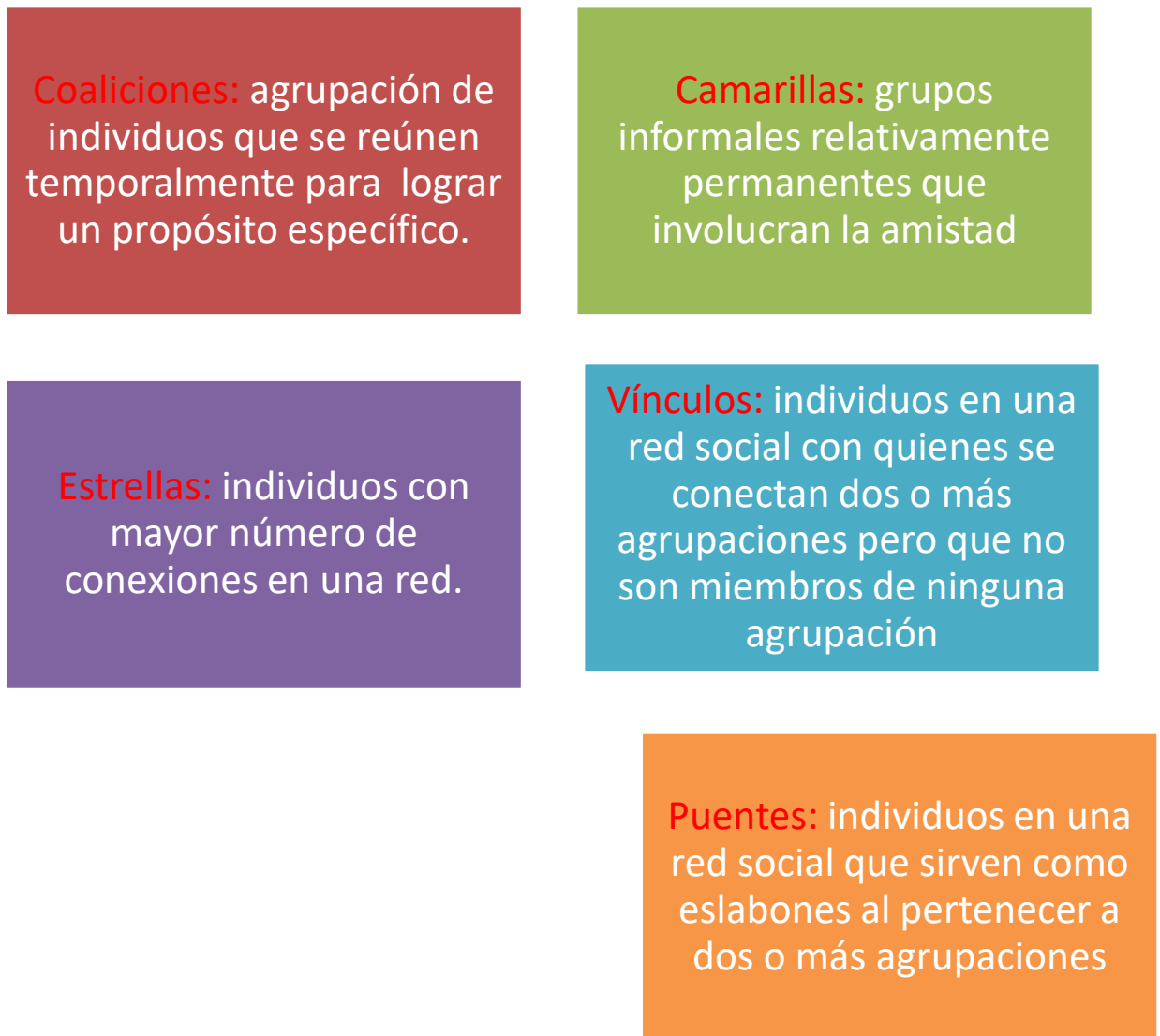


Figura 9.

Fuente: propia

Los grupos de trabajo no existen en el aislamiento. Son parte de una gran organización. Existen muchas variables como la habilidad de los miembros y el tamaño del grupo, el nivel de conflicto y las presiones internas sobre los integrantes para conformar las normas del grupo.

La estrategia completa de la organización, entra en juego mediante la alta gerencia, al

descripción general de las metas de la organización y los medios para lograr esas metas.

Podría por ejemplo, dirigir la organización hacia la reducción de costos, mejorar la calidad, expandir la participación de mercado o disminuir el tamaño de todas sus operaciones. La estrategia que una organización persigue, en determinado momento, influenciará el poder de varios grupos de trabajo, los cuales, a cambio, determinarán los recursos que la alta gerencia está dispuesta a distribuirle para realizar sus tareas.

El tamaño del grupo si afecta el comportamiento de este. Los grupos pequeños terminan más rápidamente sus tareas que las grandes. Sin embargo, si se comprometen en una solución los grandes grupos consistentemente tienen mucho mejores marcas que sus contrapartes más pequeñas.

Otro hallazgo importante es la HOLGAZANERÍA SOCIAL, que es la tendencia de los individuos a intervenir con menos esfuerzo cuando se trabaja en forma colectiva que cuando se trabaja individualmente.

Manejo de conflictos

Todo conflicto es un choque de ideas.

Hay tres elementos de acuerdo con Chiavenato y González (2017) que si estuvieran presentes facilitarían la resolución rápida de conflictos, a la vez que su antagonista es causa o etiología de muchos conflictos:

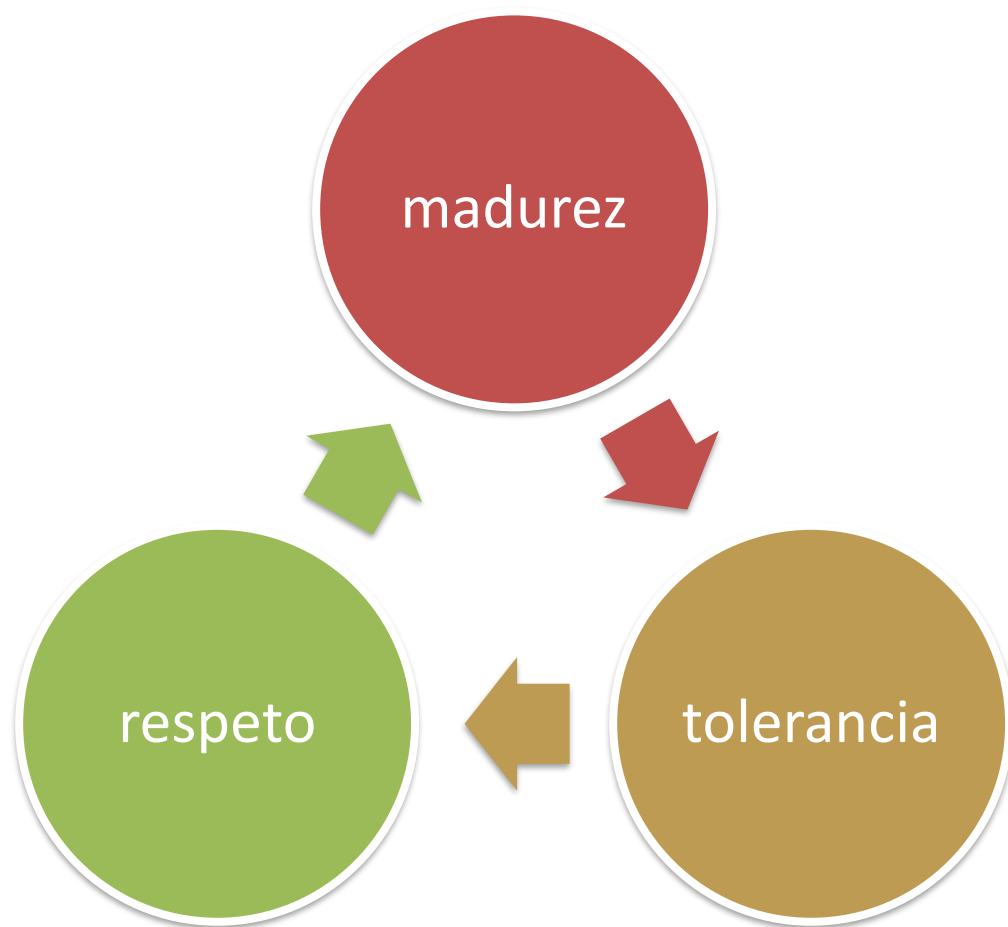


Figura 9.

Fuente: propia

Una organización conlleva a los conflictos, debido en gran manera a la formación de tipos de sub organización dentro de la empresa, en este sentido, existen dos tipos de grupos:

- a. Grupo formal: Constituido por las reglas de una empresa, representa la cultura organizacional. Su reglamento interno, directrices, entre otros.
- b. Grupo social: Conformado por los colaboradores de una empresa, como personas que tienen su propia cultura, es decir sus valores y creencias personales.

Características del conflicto

Conflicto significa la existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos o encontrados que pueden chocar.

El conflicto es inminente en toda organización, tarde o temprano aparece en las interrelaciones humanas. Es imposible permanecer siempre de acuerdo en todo.

La tranquilidad que supone no tener conflictos dentro de una organización equivale a un grado de peligrosidad en el status quo de la misma, ya que posiblemente se encuentran conflictos disfrazados pasados por alto, y simplemente se cae en un ciclo de conformismo y mediocridad.

Tipos de conflictos organizacionales

- **Conflicto de relación:** Este tipo de conflicto afecta la fluidez y la eficacia relacionales, no obstante, no son afectadas las relaciones de autoridad, la distribución de recursos y las responsabilidades funcionales.
- **Conflicto estratégico:** Parte de la intención de los miembros de una organización en forzar a los encargados en primer plano de ceder algo de control, redistribuyendo la autoridad, los recursos y/o las responsabilidades funcionales.
- **Conflicto verídico:** Conflicto que existe objetivamente y es divisado con precisión.
- **Conflicto contingente:** Busca una estructuración de los elementos o circunstancias, reorganizándolas para que desaparezca el conflicto, situación que es poco percibida por las jefaturas.
- **Conflicto desplazado:** Parte de un tema de discusión similar al verdadero en origen.
- **Conflicto mal atribuido:** Existe un error en la identificación del contendiente porque el tema

verdadero, objeto del conflicto se equivoca.

- **Conflicto latente:** Son conflictos que se desplazan, ocultan o desaparecen psicológicamente, por la represión, aunque es necesario que aparezcan para que se busque una verdadera opción de solución.
- **Conflicto falso:** No tiene base objetiva. Supone una distorsión de la percepción o una mala comprensión.

Causas del conflicto

Diferenciación de actividades:

La diferenciación es resultado del crecimiento de la organización, a medida esta crece, se desarrollan subsistemas especializados dentro de la organización, diferentes formas de pensar, sentir y actuar ante las circunstancias. Ejemplificando, es similar al surgimiento de un nuevo dialecto dentro de un idioma mayor, que, en este sentido, representa a la cultura organizacional que presenta subculturas a lo interno de la organización como resultado del crecimiento de las gestiones específicas dentro de la compañía.

Actividades interdependientes:

Los grupos se vuelven dependientes de la relación con otros, pues, dentro de una gran organización, un grupo se convierte en cliente del otro, que es proveedor de servicios tanto físicos como intangibles. Al existir este factor que mueve el desempeño de un grupo que depende de otro, para cumplir sus objetivos, nacen las condiciones para que surja el conflicto.

Estilo de manejo de conflictos



- **Estilo competitivo:** Muestra asertividad por parte de uno de los involucrados en el conflicto. Este estilo se usa cuando la urgencia es indispensable; el principal objetivo es ganar e imponer, pues a pesar de las circunstancias es urgente aplicar medidas, cuya clave es ganar e imponer.
- **Estilo abstencionista:** Es mostrar indiferencia y apatía ante una situación trivial que causa desgaste de tiempo y dinero, donde no existe una posibilidad de ganar por una de las partes y lo que hace es prolongar la situación para obtener más información. Aquí lo importante es no exponerse.
- **Estilo transigente:** Requiere de asertividad y cooperación por ambas partes, pues los objetivos de los dos, son de igual importancia. Se debe tener habilidad y astucia.
- **Estilo acomodaticio:** La clave es sobrellevar la situación, se requiere mucha cooperación para adecuar la situación a los objetivos comunes de ambas partes.
- **Estilo colaborador:** Lo más importante, es que, debido a los intereses de ambos, se requiere muchísima cooperación y asertividad para lograr el objetivo de ganar-ganar. Que ambas partes ganen y se comprometan en la negociación.

Descargos

Es una información muy reciente, difícil de conseguir, que surge de los derechos del trabajador y refieren a que, en caso de cometer una falta grave en la empresa, como empleado puedes ser citado a descargos, es decir, se abrirá un proceso para analizar cada caso y determinar si es justo aplicar una sanción.

A su vez, de forma escrita, esta citación es anunciada y se debe contener un relato de los hechos que dieron motivo para la apertura del proceso disciplinario, así como la enunciación y los soportes de las pruebas en que se sustenta.

En esta citatoria se indica la fecha, hora y lugar donde se llevará a cabo dicho descargo. Si existen sindicatos y el trabajador es parte de uno, el jefe tendrá la obligación de informar sobre el asunto al sindicato.

Es un proceso de ejercer los derechos del colaborador. El cual, si se decide por una sanción disciplinaria o varias, estas deben estar previstas en el reglamento de trabajo de la compañía, “convención colectiva laudo arbitral” o contrato de trabajo.

Las sanciones disciplinarias que no estén incluidas en los documentos mencionados **no tienen efectos.**

Reglamento interno



Figura 10.

Fuente: <https://pixabay.com/es/photos/martillo-libros-ley-tribunal-719066/>

El reglamento interno del trabajo no es obligatorio.

De acuerdo con Bateman y Snell (2009) la información sobre las normas de conducta y disciplina que la empresa ha puesto en práctica.

El departamento de recursos humanos suele orientar a los nuevos empleados en lo referente a políticas generales, reglamento de trabajo, normas y prestaciones, en un proceso de ubicación dentro de la organización.

Los reglamentos sirven para guiar la conducta de los miembros (participantes) hacia la eficiencia. Las faltas graves al reglamento de una empresa pueden justificar un despido instantáneo. (siempre y cuando esté en concordancia con el Código de Trabajo).

Disciplina:

Establecimiento de un reglamento interno, que estipula las acciones que se pueden llevar a cabo y las proscritas, las medidas obligatorias de seguridad, la responsabilidad de cada persona en caso de accidente o emergencia, etc. Por lo común, en el contrato colectivo sólo se hace referencia al reglamento interno, que se prepara de manera independiente, pero se ratifica por ambas partes.

Código de trabajo

En el código de trabajo costarricense, existen diferentes tipos de sanciones que los órganos jurisdiccionales pueden dictar contra las personas que violenten lo establecido en sus normas. Especialmente, suelen ser más numerosas y rigurosas las sanciones que se imponen a los empleadores, pues se ha considerado que cuando esto ocurre es porque han hecho un uso abusivo de la desigualdad imperante en la relación laboral.

Desde el año de 1943 el Código de Trabajo en Costa Rica no sufría una modificación tan significativa.

La Reforma Procesal Laboral:

Deroga 254 artículos del Código de Trabajo actualmente vigente.

Incorpora 343 artículos nuevos (artículos del 624 al 713)

Deja al Código de Trabajo con un total de 713 artículos, es decir, 89 artículos más que los que posee actualmente.

Modificaciones al Código de trabajo

MODIFICACIONES EN EL EJE LABORAL INDIVIDUAL.

MODIFICACIONES EN EL EJE LABORAL PROCESAL.

MODIFICACIONES EN EL EJE LABORAL COLECTIVO.

MODIFICACIONES EN EL EJE LABORAL INDIVIDUAL.

1. Carta de despido
2. Políticas sobre discriminación
3. Fueros de protección

CARTA DE DESPIDO

En relación a la carta de despido la ley señala que el colaborador podrá solicitarla en caso de renuncia, mutuo acuerdo o con despidos con responsabilidad patronal. Es de obligatoriedad su entrega, cuando el colaborador sea despedido con responsabilidad patronal.

La entrega de la carta se hará personalmente, y en caso de que el trabajador se niegue a recibirla el patrono deberá entregarla al MTSS con no más de 10 días hábiles después del despido, ya la practica de tener testigos no es permitida.

Sobre la discriminación



Según los artículos 618 y 404 del Código de Trabajo se prohíbe la discriminación en el trabajo por razones de edad, etnia, sexo, religión, raza, orientación sexual, opinión política, discapacidad, afiliación a sindicatos, y cualquier otra forma ANALOGA de discriminación. Es decir, queda abierto a muchos más.

A su vez, para el personal de RH que incurra en despido por discriminación será una nueva causa de despido para el mismo.

¿Qué son fueros de protección?

En nuestro país, el régimen de libre despido está limitado por aquellas circunstancias en las cuales el colaborador se encuentra protegido por alguna disposición legal, la cual prohíbe al patrono realizar un despido; esta protección se denomina? fuero de protección?.

Los fueros de protección nacieron en aras de proteger a los colaboradores frente a sus patronos, a fin de evitar que sus derechos laborales se vean afectados e, incluso, evitar ser despedidos sin justa causa.

¿Quiénes están dentro del fuero de protección?

1. Los trabajadores del Estado
2. Las mujeres embarazadas
3. Los trabajadores adolescentes
4. Los denunciados por hostigamiento sexual
5. Los trabajadores que son objeto de discriminación
6. Los sindicalistas en su derecho

MODIFICACIONES EN EL EJE LABORAL PROCESAL.

1. Estructura del proceso judicial
2. Beneficio de defensa gratuita

MODIFICACIONES EN EL EJE LABORAL COLECTIVO.

1. Ampliación de los fines de huelga
2. Porcentaje de apoyo a la huelga
3. Efectos de declaratoria de ilegalidad de la huelga
4. Huelga y servicios públicos esenciales



Conclusiones y recomendaciones

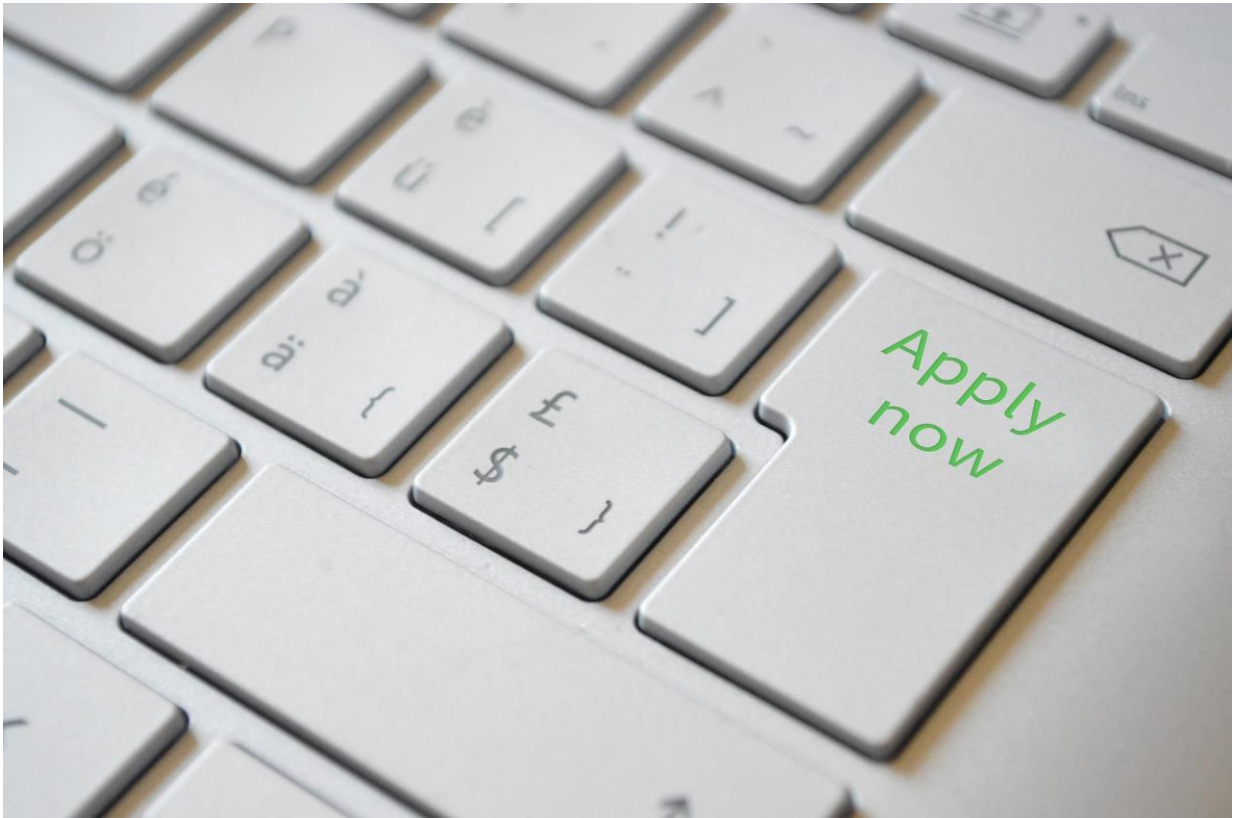


Figura 11.

Fuente: <https://pixabay.com/es/photos/aplicaci%C3%B3n-teclado-solicitar-ahora-3695107/>

Llegando a este punto, nos hemos dado cuenta que son muchos los temas que un Psicologo Organizacional debe conocer y aplicar, nos queda solamente entusiarmar y motivar al estudiante para que se desarrolle con amplitud en este campo, hay que actualizarse mucho y aprender más.

La Psicología Organizacional y Recursos Humanos son dos áreas que van de la mano, se necesitan mutuamente.

¿Estas preparado para aplicar?

Referencias bibliográficas

- Bateman, T. S., & Snell, S. (2009). *Administración: Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo* (No. Sirsi) a458252).
- Chiavenato, I., & González, E. A. (2017). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones* (No. HD58. 7. C45 2009.). México DF: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I., Villamizar, G. A., & Aparicio, J. B. (1983). *Administración de recursos humanos* (Vol. 2). McGraw-Hill.
- Desler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*, décimo primera edición, editorial Pearson educación.
- Guillen, C. Guill (2000). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. España. Ed. Mac. Graw Hill.
- Gómez, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2019). *Gestión de recursos humanos*.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson educación.
- Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos*. Mc Graw Hill Interamericana.



www.usanmarcos.ac.cr

San José, Costa Rica