

Tema 4. Cultura organizacional

Introducción

Los cambios culturales y los avances tecnológicos han contribuido a que las empresas tengan que implementar cambios en la modalidad de sus formas de trabajo. En el 2020, debido a la crisis de salud a nivel mundial, las empresas tuvieron que adaptarse a nuevas formas de trabajar, empleando el home office.

Lo cierto es que el home office vino para quedarse, ya que es una forma de trabajo que es atractiva para las empresas y empleados, por lo cual algunas empresas están considerando dejarlo de manera permanente.

Toda esta evolución en la manera que se llevaba las funciones día con día en una empresa se están modificando radicalmente, por lo que los líderes de los equipos tienen que considerar que la formación y desarrollo de sus equipos de trabajo sufrirá cambios por la migración a los trabajos a distancia.

Lo que sí es un hecho es que emplear esta forma de trabajo adecuadamente puede ser un factor que ayude a mejorar el desempeño y el compromiso dentro de un equipo.



Explicación

4.1. Retos actuales del trabajo en equipo

Lo primero que debemos aceptar es que el home office será un estilo de trabajo que seguirá, por tanto, los empleados buscarán o priorizarán su permanencia con empresas que enfatizan esta forma de trabajar.

Si bien es cierto que hay evidencia sobre los efectos positivos del home office, aún hay empresas y líderes que consideran que es una mala decisión darles la oportunidad a sus empleados de trabajar desde casa. Por esta razón, se presentan algunos beneficios basados en investigaciones actuales (Forbes staff, 2019).

Aumenta la productividad

- En un estudio histórico citado en el Harvard Business Review, los trabajadores del centro de atención telefónica en Ctrip, un sitio web de viajes en China, tuvieron la opción de ofrecerse como voluntarios para trabajar desde casa durante nueve meses. La mitad de los voluntarios lo hicieron, mientras que la otra mitad era el grupo de control, los cuales seguían trabajando en la oficina todos los días.
- El estudio reveló que "las personas que trabajan desde su casa completaron 13.5% más llamadas que el personal de la oficina. Lo que significa que Ctrip obtuvo casi un día de trabajo extra por semana", según el profesor de la Universidad de Stanford, Nicholas Bloom.
- En otro estudio, en este caso de Gallup, se encontró que los empleados que trabajan desde casa tres o cuatro días a la semana tienen un 33% más de probabilidades de "sentirse comprometidos" y un 15% menos de probabilidades de sentirse "no comprometidos" que los empleados que se reportan a la oficina cada día. Numerosos estudios han encontrado que un mayor compromiso de los empleados aumenta la productividad.

Reduce las tasas de deserción

- El costo de la rotación de empleados es enorme, mucho más grande de lo que la mayoría de las personas, e incluso gerentes, suponen. Dependiendo del estudio, reclutar, contratar y capacitar a un reemplazo después de la salida de un empleado puede costar hasta dos años completos del salario de ese empleado. Suponiendo, por supuesto, que se pueda encontrar un candidato calificado, lo cual es una tarea difícil en una economía caliente.
- En el estudio Ctrip citado anteriormente, los empleados que trabajaban desde su casa informaron "una satisfacción laboral mucho mayor" y "renunciaron a la mitad de la tasa de personas en la oficina".

Reduce costo de instalaciones

- Cuando los empleados pueden trabajar desde casa para realizar tareas que requieren concentración sin distracciones, es menos probable que requieran privacidad y tranquilidad cuando entren a la oficina. Por lo tanto, permitir que los empleados trabajen desde casa puede ser la mejor manera de obtener los costos de instalación más bajos, sin asesinar la productividad.
- Como beneficio adicional, los empleados que trabajan desde casa compran sus propios muebles de oficina. Y si son trabajadores ocasionales en la oficina, es menos probable que esperen o requieran espacios elegantes (es decir, costosos). Eso significa menores costos.

Reduce los días de incapacidades

- Según la Oficina de Estadísticas Laborales, se pierden alrededor de 2.8 millones de días laborales cada año debido al ausentismo. Para algunas compañías, esto se traduce en una pérdida de 1 millón de dólares por día. Sin embargo, cuando los empleados pueden trabajar desde casa, es más probable que lo hagan cuando están enfermos, porque les ahorran el estrés de viajar e interactuar con otros empleados.
- Asimismo, trabajar desde casa evita la transmisión de enfermedades y gérmenes a los compañeros de trabajo. Esto es un problema en la oficina, especialmente cuando son de planta abierta en donde un solo estornudo puede crear millones de gotas en el aire.

Por ende, consolidar un equipo de trabajo a distancia (home office) no es tarea fácil. Imagínate gestionar un equipo donde no hay una interacción persona a persona. Por lo tanto, los diálogos y problemáticas en ocasiones se tendrán que solucionar por teléfono, correo o videollamada, mientras que las relaciones entre colaboradores solo se concertarán para revisar temas de trabajo.

Una forma en la que podemos disminuir las desventajas del trabajo en equipos a distancia es utilizando herramientas online colaborativas como: Microsoft Teams, Zoom y Webex, los cuales permiten a los miembros del equipo interactuar y compartir contenido en tiempo real.

Al interactuar por medio de un monitor, los miembros del equipo, especialmente el líder, tendrán que estar atentos del lenguaje corporal y las expresiones faciales de los compañeros, con el fin de identificar desacuerdos o inconformidades que generen conflictos futuros en las relaciones o desempeño del equipo.

Es necesario comprender que para conseguir un home office efectivo, la relación de los colaboradores con sus demás compañeros no puede ser basada totalmente en una interacción por correo electrónico. Por ende, se presentan algunos motivos por el cual el e-mail no es canal idóneo para manejar la interacción de un equipo de trabajo (Más que negocio, 2014):

- No te permite o no facilita mantener el nivel necesario de información y comunicación.
- Se pierde la continuidad de las discusiones y comentarios.
- No permite una asignación y seguimiento de tareas.
- No puedes gestionar plazos, hitos y recursos.
- No puedes llevar retroalimentaciones de impacto.
- No puedes seguir el avance de las tareas o la dedicación de esfuerzos.

Como líder de un equipo de trabajo a distancia tienes que poner especial atención en que las personas realmente estén siendo productivas.

Desgraciadamente, hay colaboradores que aprovecharán el estar en casa para disminuir su productividad y realizar otras actividades. Esto no significa que es imposible llevar un home office efectivo, ya que existen algunas recomendaciones que puedes llevar para mejorar la probabilidad de éxito en la implementación de un home office en tu equipo de trabajo (Zent, s.f.):

- **Establece normas, canales y herramientas de comunicación:** Acuerden los días de las sesiones grupales, implementen sistemas que permitan saber si están poniendo atención en la videoconferencia como, por ejemplo, mantener su cámara encendida. Especifiquen qué canales de comunicación usarán y qué finalidad tendrá cada uno.
- **Presta atención a lo que sucede en el equipo:** Si divides el trabajo por equipos asegúrate de que la comunicación entre ellos fluya de manera efectiva. Mantente atento a los objetivos globales del equipo y estudia si lo que está haciendo cada miembro contribuye a este fin. Podrías encontrar que algunos miembros trabajan en aspectos del proyecto que no se relacionan con la estrategia general, o peor aún que trabajan en las mismas tareas de diferentes maneras.
- **Mantén una cultura de responsabilidad:** Evita estar detrás de los miembros, pero sé claro en las fechas establecidas para el cumplimiento de objetivos. Tienes que asegurarte que entiendan que las fechas se tienen que respetar y que hay que mantener al margen cualquier idea de querer controlar y abrumar a tu equipo.
- **Toma de decisiones sobre los miembros del equipo:** Es importante que desde la formación de tu equipo analices el perfil de cada posible miembro y justifica cada una de las habilidades blandas que consideres necesarias para trabajar en un equipo a distancia y revisa a fondo sus referencias.
- **Reduce la distancia virtual:** Trata de organizar sesiones donde se pueda tener conversaciones casuales entre los miembros. Sé el primero en demostrar disposición en participar.
- **Motiva a que se conozcan:** La constante interacción entre los miembros asegurará la colaboración y un mejor conocimiento de cómo trabajar en conjunto.
- **Realiza dinámicas de equipo a distancia:** Diseña actividades con una duración de 15 minutos y aplícalas a distancia, con el fin que los miembros se vayan familiarizando con esa forma de trabajo.
- **Desarrolla habilidades blandas:** Probablemente al seleccionar los miembros de tu equipo te darás cuenta de que algunos no tienen desarrolladas todas sus soft skills, por lo que puedes generar espacios para el crecimiento de esas habilidades.

4.2. Diversidad, igualdad e inclusión dentro del equipo de trabajo

Dentro de un equipo de trabajo es importante que no influyan nuestros juicios de valor o prejuicios sociales sobre qué tipo de personas van a ser parte del equipo. Por tanto, contar con una diversidad basta de individuos dentro de tu equipo no se debe relacionar con un simple deber comercial o cívico, sino como parte de una cultura organizacional, que busca generar una conciencia de colaboración o inclusión en todos sus empleados.

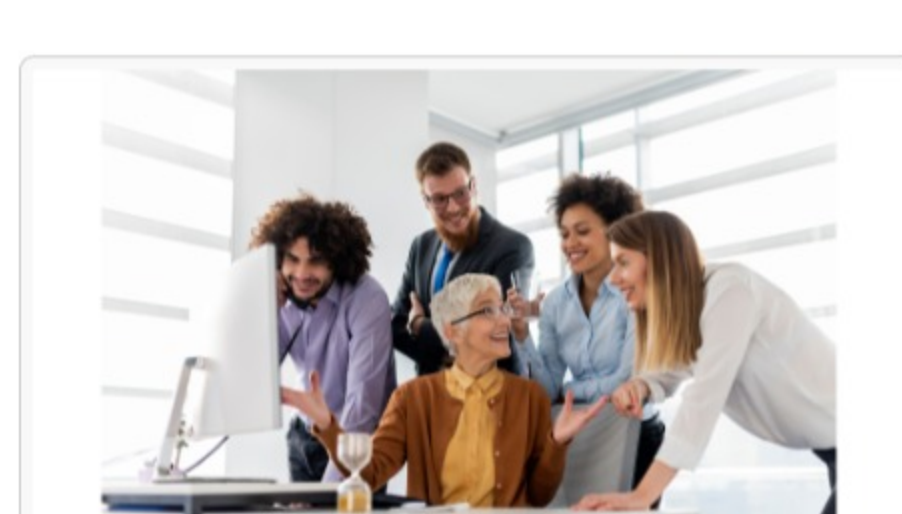
La diversidad en un equipo abarca múltiples factores como género, raza, religión, edad, capacidades diferentes, idioma, personalidad y orientación sexual. Por esta razón, te invitamos a no predisponer tus decisiones con base en alguna de las características antes mencionadas, por tanto, en lugar de verlo como una limitante, considéralo como una oportunidad de generar soluciones creativas.

Es importante tomar en cuenta que la diversidad puede llegar a ser una fuente de conflictos dentro de un equipo de trabajo si no es manejada adecuadamente. Entonces, como líder, para no llegar a este tipo de situaciones deberás promover una cultura basada en normas que se apliquen a todos por igual, manteniendo una comunicación abierta en donde se respeten las opiniones de todos, y gestionando al equipo guiado por un sentido imparcialidad y neutralidad.

Nueve de cada diez personas adultas mayores consideran que es difícil conseguir empleo para la gente de su edad. Por ello, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) cuenta con la estrategia "Abriendo Espacios", la cual está diseñada para vincular laboralmente a las personas con discapacidad y a los adultos mayores (Gobierno de México, 2016).

Asimismo, la inclusión laboral permite que las personas en condición de vulnerabilidad, sin importar origen étnico, género, enfermedad, orientación sexual, etc., tengan acceso a un empleo digno y decente. Las personas con discapacidad constituyen uno de los grupos más segregados respecto a la inclusión en el ámbito laboral. El principal reto que enfrentan las personas con discapacidad es el de combatir los prejuicios y romper con los paradigmas que conllevan a las prácticas discriminatorias.

Por ende, abordar la discapacidad en el sector laboral es el principal aspecto de la diversidad que mayores complejidades presenta. Por lo tanto, resulta fundamental establecer una política socialmente responsable de inclusión, valorando las diferencias y habilidades de las personas con discapacidad, contribuyendo a mejorar su calidad de vida y su independencia (Secretaría de Salud, 2018).



Cierre

La resistencia al cambio es uno de los principales factores que algunas organizaciones tienen para no modificar sus formas de trabajo. En este caso, el home office, así como contemplar las contrataciones de personas con ideologías o condiciones físicas diferentes como algunas de las decisiones que deben ser tomadas en cuenta para tener centros de trabajo con diversidad, ya que por medio de esos cambios poco a poco se pueden eliminar los prejuicios culturales que afectan nuestras actitudes ante personas con cierto rasgo, característica o singularidad.

Por lo tanto, depende de nosotros iniciar una revolución en la manera de pensar, produciendo medios de discusión donde todos los miembros de la organización se conscienten del valor que otorga adaptarnos, así como tener mayor apertura a los cambios culturales y tecnológicos. Por ende, en lugar de ver con una perspectiva negativa el cambio, hay que considerarlo como una llave que nos permite tener mejores soluciones y propuestas que sean percibidos como valores agregados para el cliente.

Referencias bibliográficas

- Becerra, J.L. (2020). *Consejos y herramientas para la gestión de equipos remotos*. Recuperado de <https://cio.com.mx/consejos-y-herramientas-para-la-gestion-de-equipos-remotos/>
- Bitrix24. (2021). *8 tácticas para la gestión de equipos de trabajo online*. Recuperado de <https://www.bitrix24.es/articles/8-tacticas-para-la-gestion-de-equipos-de-trabajo-online.php>
- Forbes staff. (2019). *Home office, la estrategia de recursos humanos "más inteligente del mundo"*. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/home-office-la-estrategia-de-recursos-humanos-mas-inteligente-del-mundo/>
- Gobierno de México. (2016). *La inclusión laboral es de todos*. Recuperado de <https://www.gob.mx/gobmx/articulos/la-inclusion-laboral-es-de-todos>
- Secretaría de Salud. (2018). *Inclusión laboral*. Recuperado de https://salud.edomex.gob.mx/salud/inclusion_laboral

Checkpoint

Asegúrate de:

- Detectar los factores claves para desarrollar un equipo de trabajo a distancia.
- Reconocer la importancia de manejar una cultura orientada a la diversidad e inclusión laboral.

"Tecnológico no guarda relación alguna con las marcas registradas que pertenecen a sus titulares conforme a la legislación aplicable, estas se utilizan con fines académicos y didácticos, por lo que no existen fines de lucro, relación publicitaria o de patrocinio".

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECNILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECNILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECNILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar o utilizar cualquier material para uso exclusivamente personal o educativo y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.