

MicroCurso: Capacitación práctica sobre Disfunciones Laborales

Director del curso: Dr. José Chojrin.

Coordinadora pedagógica: Lic. Susana Gutztat.

Modalidad: Virtual Asincrónico.

Distribución horaria: Son 9 micromódulos con una duración de 90 min aproximadamente.
Duración 4 semanas aprox. (depende de la respuesta de los cursantes).

Fecha de iniciación: Marzo 2024.

Requisitos: Sin requisitos.

Perfil de los participantes: Gerentes, jefes y supervisores de empresas del Sector Salud.

Fundamentación y descripción:

La modalidad de Microcurso ofrece soluciones prácticas a problemas específicos, y por ese motivo se focaliza en los resultados en vez de la formación teórico-conceptual propia de los cursos de mediana y larga duración. Es una respuesta efectiva ante la falta de tiempo de los participantes que necesitan resolver estas cuestiones en forma inmediata.

Las disfunciones en los equipos de trabajo se manifiestan como síntomas de distintos problemas que afectan a los empleados y comprometen el éxito de los responsables de la gestión.

Objetivos: El objetivo de este microcurso es ayudar a los gerentes a cargo de grupos de trabajo a elaborar soluciones efectivas, abordando las cuestiones cualitativas y las cuestiones técnicas para conformar equipos de alto rendimiento.

Organización del dictado del curso, estrategias de enseñanza a implementar y herramientas didácticas a aplicar en cada bloque:

Microcurso - Micromódulos de Aprendizaje Rápido

Metodología

Cada micromódulo ha sido diseñado para maximizar la retención del conocimiento en el menor tiempo posible. Contenido corto, estrechamente enfocado y altamente aplicable.

Premisa: El resultado de la acción es más significativo que el proceso o la motivación que la impulsa.



A diferencia de la correlación temática propia de los cursos de mediana o larga duración, el microcurso se presenta en Micromódulos interdependientes que permiten que cada cursante seleccione los contenidos que le resultan aplicables a su caso específico.

Modelo de Aprendizaje:

A diferencia de la correlación temática propia de los cursos de mediana o larga duración, el microcurso se presenta en Micromódulos interdependientes que permiten que cada cursante seleccione los contenidos que le resultan aplicables a su caso específico.

Cada micromódulo de aprendizaje rápido está organizado en la siguiente secuencia:

- Mini Vídeo: descripción de una problemática frecuente entendida como un síntoma.
- 4 posibles soluciones primarias (optativas)
- Propuesta de una solución diferente que permite operar sobre las causas en vez del síntoma.
- Recomendaciones prácticas para la implementación.

Como ejemplo, se presenta el desarrollo de un módulo, en este caso el 2:

Micromódulo 2: Trabajo a desgano, desidia

- Caso (tiempo de lectura): 1 minuto
- Planteó: algunos miembros del equipo se limitan a hacer las tareas elementales sin ningún tipo de interés en los resultados.

¿Qué puede hacer el gerente?

- Opción A - Conversar con esos empleados para entender las causas profundas de su desmotivación
- Opción B - Analizar si la carga de trabajo está bien distribuida
- Opción C – Ofrecerles más flexibilidad horaria, mejores herramientas, cambio de espacio físico.
- Opción D - Advertirles formalmente que si su rendimiento no mejora los va a despedir por no cumplir con las métricas mínimas.

Después de optar hacer clic aquí:



Nueva pantalla

El sentido común nos lleva a pensar en alguna de estas 4 alternativas.

Pero ¿qué ocurre si tomamos la desidia y el trabajo a desgano como un síntoma de una causa que tiene que ver con el equipo de trabajo y no solo con estos empleados en particular? ¿Cómo podría el gerente elaborar una hipótesis respecto a la causa y qué estrategia podría implementar para confirmar esa hipótesis, y en ese caso tomar una acción efectiva?

¿Cuál sería esa acción efectiva?

Algunas ideas:

- Hay un problema de falta de propósito y significado del trabajo en el equipo.
- No hay metas claras y desafiantes.
- Hay problemas de relacionamiento interpersonal dentro del grupo.
- Hay una sensación de inequidad e injusticia en la distribución de tareas y las recompensas.
- Como testear estas hipótesis:
- Conversar con cada integrante de equipo, garantizando plena confidencialidad para que se expresen con libertad.
- Llevar a cabo encuestas individuales de satisfacción laboral, y después evaluar el clima interno en reuniones compartidas por todos los integrantes del equipo.
- Revisar datos objetivos: desempeño histórico, logros y fracasos del equipo, rotación, licencias, proyectos estancados.

¿Qué acciones podrían resultar efectivas según lo que observe el gerente?:

- Redefinir la visión y establecer objetivos compartidos que le den sentido al trabajo en equipo.
- Promover mayor cohesión impulsando actividades extralaborales.
- Ofrecer un sistema de compensaciones más equitativo y transparente con incentivos colectivos.
- Redistribuir tareas para un reparto más justo de la carga laboral.

Lo importante es ver crear un contexto adecuado para que todos los empleados puedan volver a motivarse y comprometerse.

Contenidos de las Unidades/Temas:

- Unidad/ Tema 1: Introducción.
- Unidad/ Tema 2: Trabajo a desgano. Desidia.
- Unidad/ Tema 3: Grietas en la Comunicación.
- Unidad/ Tema 4: Ausentismo injustificado y reiterado.



- Unidad/ Tema 5: Choque de criterios.
- Unidad/ Tema 6: Resistencia a la innovación.
- Unidad/ Tema 7: Roles y responsabilidades mal definidos o mal asumidos.
- Unidad/ Tema 8: Baja colaboración entre sectores.
- Unidad/ Tema 9: Presiones cruzadas.

Número de clase	T/P/L*	Unidad/Tema	Horario	Responsable
1	T/P	Introducción	Asincrónico	José Chojrin.
2	T/P	Trabajo a desgano. Desidia.	Asincrónico	José Chojrin.
3	T/P	Grietas en la Comunicación		
4	T/P	Ausentismo injustificado y reiterado	Asincrónico	José Chojrin.
5	T/P	Choque de criterios	Asincrónico	José Chojrin.
6	T/P	Resistencia a la innovación	Asincrónico	José Chojrin.



7	T/P	Roles y responsabilidades mal definidos o mal asumidos	Asincrónico	José Chojrin.
8	T/P	Baja colaboración entre sectores	Asincrónico	José Chojrin.
9	T/P	Presiones cruzadas	Asincrónico	José Chojrin.

T= teórica, P= práctica y L= laboratorio

Método de evaluación y promoción del curso: no aplica

Certificación: Se otorgará certificado de participación de acuerdo con los módulos que haya trabajado el cursante al final de la capacitación de la primera edición.

Bibliografía del curso:

- La bibliografía es la usada por el docente.
- Los alumnos no trabajan con bibliografía.

1. García-Lombardía, P., & Cardona, P. (1997). Las disfunciones más frecuentes en los equipos de trabajo. *Universia Business Review*, (3), 90-101.

2. Los sistemas de indicadores no financieros como instrumento de medición del rendimiento organizativo. Estudio de un caso MIGUEL MARTÍNEZ RAMOS Universitat Jaume I JOSÉ J. ALCARRIA JAIME Universitat Jaume I. *Revista de Contabilidad y Dirección* Vol. 3, año 2006, pp 251-274

3. Mitchell, T. R., & Larson Jr, J. R. (1987). *La Gente en las Organizaciones: Una introducción al comportamiento organizacional*. McGraw-Hill.

4. Jones Johnson, G. y Johnson, WR (2000). Sobre calificación percibida y dimensiones de la satisfacción laboral: un análisis longitudinal. *La Revista de Psicología*, 134(5), 537-555.

5. Emery, CR (2009). Un enfoque de racionalización modal para el cambio organizacional: superar la resistencia por consenso. *Revista de gestión del cambio organizacional*.

6. Meyer, J. P. y Allen, Nueva Jersey (1997). *Compromiso en el lugar de trabajo*. Mil robles.



7. Warr, P. (1990). Libertad de decisión, demandas laborales y bienestar de los empleados. *Trabajo y estrés*, 4(4), 285-294.
8. Cohen, A. (1993). Compromiso organizacional y rotación: un metanálisis. *Revista de la Academia de Gestión*, 36(5), 1140-1157.
9. Maslach, C., Schaufeli, WB y Leiter, MP (2001). Desgaste profesional. *Revista anual de psicología*, 52(1), 397-422.
10. González-Romá, V., & Gamero, N. (2012). ¿El estado de ánimo positivo del equipo media la relación entre el clima del equipo y el desempeño del equipo? *Psicotema*, 24(Número 1), 94–99.
11. Cherrington, DJ (1980). *La ética del trabajo: valores de trabajo y valores que funcionan*. Amacom.
12. Griffin, RW y Moorhead, G. (1986). *Comportamiento organizacional*. Houghton Mifflin.
13. Hackman, JR (1976). *Influencias del grupo sobre los individuos*. Manual de psicología industrial y organizacional. Chicago-Rand McNally.
14. Ghiselli, EE y Brown, CW (1948). *Psicología del personal e industrial*. McGraw-Hill.
15. Dunnette, MD (1990). *Combinando la ciencia y la práctica de la psicología industrial y organizacional: ¿Dónde estamos y hacia dónde vamos?* Manual de psicología industrial y organizacional, 1, 1-27.16. Steers, R.M. (1975).
16. Effects of need for achievement on the job performance-job attitude relationship. *Journal of Applied Psychology*, 60(6), 678.
17. Katzell, R.A. y Guzzo, R.A. (1983). Psychological approaches to productivity improvement. *American Psychologist*, 38 (5), 468-472
18. Scott, W.E. Jr. (1967). The development of semantic differential scales as measures of “morale”. *Personnel Psychology*, 20, 179-198.

