



Fundación Tripartita
PARA LA FORMACIÓN EN EL EMPLEO



CURSO DE LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO

ENTIDAD ORGANIZADORA
INZAMAC ASISTENCIAS TECNICAS S.A.

INDICE

1.- INTRODUCCIÓN

2.- MARCO TEORICO CONCEPTUAL

2.1.- Conceptos fundamentales

2.2.- Funciones de los grupos

2.3.- Tipos de grupos en las organizaciones

2,4.- Estructura y evolución de los grupos

3.- EL PROCESO DE TRABAJAR EN EQUIPO

3.1- Los miembros de un equipo de trabajo

3.2- Tamaño de un equipo de trabajo

3.3- Elementos fundamentales para el trabajo en equipo

4- LA FUNCIÓN DE LIDERAZGO EN UN EQUIPO DE TRABAJO

4.1- Características y funciones del buen líder

4.2- La relación entre el líder y el resto del equipo

5- REUNIONES DE EQUIPO

5.1- Elementos a tener en cuenta para que una reunión sea efectiva

6- METODOLOGÍAS PARA DESARROLLAR EFICAZMENTE EL TRABAJO EN EQUIPO

6.1- Planes de trabajo. Metodologías para facilitar la eficiencia del grupo

6.2- Procedimientos para el seguimiento y medición del trabajo en equipo

7.- SUPUESTOS PRÁCTICOS DE LIDERAZGO

ANEXOS: CUESTIONARIO PARA EL SEGUIMIENTO DE EQUIPOS DE PROYECTOS



Fundación Tripartita
PARA LA FORMACIÓN EN EL EMPLEO



1.- INTRODUCCIÓN

1- INTRODUCCIÓN

El contexto laboral actual integra problemáticas que plantean la necesidad cada vez más recurrente en las organizaciones del establecimiento de equipos de trabajo. El equipo de trabajo es una herramienta que permite una optimización del tiempo (más personas trabajando reducen el número de horas a emplear) y una optimización de la calidad (La acción conjunta de varios individuos tendrá un efecto superior a la acción individual, puesto que las aportaciones grupales producirán un resultado más enriquecedor que la mera aportación individual). En suma el trabajo en equipo supone una mayor eficacia, un reparto del esfuerzo y el establecimiento de unos lazos de compañerismo entre los miembros.

Pero coordinar el establecimiento de equipos de trabajo no es tan fácil como pudiera parecer a priori. La organización de grupos de trabajo es una tarea compleja, puesto que debe tenerse en cuenta el hecho de que cada una de las personas que integran el grupo constituye un universo en sí misma. Deben de tenerse en cuenta estos rasgos de personalidad a la hora de constituirse los grupos de trabajo, para evitar que puedan surgir fuertes confrontaciones en el seno de los mismos. Por otra parte, deberá buscarse una equiparación/complementación de conocimientos y aptitudes, para evitar que el grupo pueda verse descompensado enormemente al existir miembros que sobrepasan en exceso (o que en su defecto están muy por debajo) a las capacidades del resto. El grupo puede verse de modo metafórico como una mesa, una construcción, etc.... Es necesario que todas las piezas encajen para que no se desmorone por completo.

El desarrollo de equipos de trabajo con carácter temporal en el seno de las organizaciones es una realidad cada vez más presente. La importancia que se le asigna hoy en día a esta modalidad de trabajo obliga a adoptar una serie de pasos bien planificados para llevar a cabo una correcta organización y desarrollo de los mismos. En la construcción de un equipo de trabajo debe realizarse de manera minuciosa una correcta planificación desde el principio, teniendo en cuenta factores organizativos, de preparación, de selección, de comunicación, pero también factores más inestables como el compromiso, la confianza, el conflicto y las relaciones humanas dentro del equipo.



Fundación Tripartita
PARA LA FORMACIÓN EN EL EMPLEO



2.- MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1.- CONCEPTOS FUNDAMENTALES

GRUPO: Desde la psicología social, Schein (1982) define al grupo como “Un número de personas que interactúan unas con otras, que son psicológicamente conscientes unas de otras y que se perciben a sí mismas como un grupo”.

Para que el grupo pueda ser considerado como tal, sus integrantes deben ser conscientes de pertenecer al mismo y deben de percibirse a si mismos como un grupo. Una congregación de personas en la calle, un concierto y demás aglomeraciones humanas no podrían ser consideradas como un grupo, puesto que sus integrantes no son conscientes de estar perteneciendo a un grupo. Schein va más allá e incluso plantea que las organizaciones, departamentos... no podrían considerarse como grupos aunque sus integrantes si tengan una conciencia de estar perteneciendo a un grupo.

Para Schein, la falta de interacción entre los miembros y de consciencia generalizada sobre quienes son los otros integrantes, hace que no podamos considerar dichas concepciones como grupos. Sin embargo, en un nivel más reducido dentro de las propias organizaciones, como son los equipos de trabajo o las distintas secciones de un departamento (que no los departamentos en sí) si que podría utilizarse la definición de grupo, puesto que dicha reducción si que permite a sus miembros interactuar los unos con los otros y ser conscientes de su existencia como grupo.

Entre los elementos que definen a los grupos, Leal Millán et el al. (1999) enuncian los siguientes factores:

- Interdependencia: Satisfacción de necesidades, metas...
- Aspectos perceptivo-cognitivos: Percepción de uno mismo y de los demás. Identidad de grupo.
- Interacción entre los miembros.
- Creación de una estructura y de un sistema de organización social.

Desde el punto de vista estructural, para comprender la estructura de un grupo tenemos que atender a 3 conceptos fundamentales:

- Roles
- Normas
- Estatus

Vamos a ver dichos conceptos por separado:

-Roles: Desde la sociología, el concepto de rol está referido a los patrones de conducta que cabe esperar de un individuo según su posición social. En términos más sencillos, vendría a ser el papel que desempeñan los individuos en su vida cotidiana. En la medida en que no existe un único rol para un único individuo, cada persona desempeña diversos roles en el día a día. El rol está compuesto de una serie de conductas y actitudes, que configuran la llamada identidad de rol. A esta identidad asimismo va ligada la llamada percepción de rol, o lo que es lo mismo la interpretación de la manera en que el individuo piensa que debe comportarse. De la misma manera, el resto de individuos pueden tener una determinada percepción sobre como debe comportarse dicho individuo, y aquí nos encontraríamos con las llamadas expectativas de rol.

Como ya se ha dicho más arriba, no existe un único rol inamovible para cada individuo. En ocasiones, los individuos se encuentran con la dificultad de compaginar algunos de sus roles, al resultar contradictorios. Es aquí cuando se da el determinado conflicto de rol. El individuo debe elegir entre la conveniencia de un rol u otro para solventar dicha situación.

-Normas: En el ámbito grupal, las normas constituyen un conjunto de reglamentaciones empleadas para indicar a los integrantes cuales son las conductas, tareas, etc. permitidas dentro del grupo. La aceptación de las mismas por parte de los individuos que conforman el grupo permitirá que dichas normas se erijan como un medio fundamental para determinar el comportamiento de dichos individuos.

-Estatus: El concepto de estatus esta referido a la posición que ocupa un individuo en la estructura social y que es reconocida por el resto. Dicho estatus confiere una identidad social a su poseedor. Al igual que los roles no es un concepto estático, puesto que las personas ocupan y desocupan muchas posiciones sociales a lo largo de su vida (Hermano, hijo, alumno, trabajador...). En las organizaciones el estatus puede venir determinado por la pertenencia a las mismas, por la ocupación desempeñada, por el la posición ocupada en el nivel organizacional o por el sueldo percibido.

2.2.- FUNCIONES DE LOS GRUPOS

Todo grupo desempeña una serie de funciones, tanto para los miembros que lo integran como para la organización a la que pueda pertenecer. Citando a Schein (1982), podemos distinguir como funciones:

-Funciones organizacionales formales- Son todas aquellas funciones que puedan estar relacionadas con los objetivos básicos de una organización y que se señalan a continuación:

- Realización de tareas complejas
- Generación de ideas y soluciones
- Resolución de problemas
- Funciones de coordinación
- Funciones de colaboración interdepartamental
- Tomar decisiones complejas
- Como modo de socialización dentro de una organización

-Funciones psicológicas individuales- Son todas aquellas funciones que satisfacen las necesidades que puedan tener los miembros de un grupo. Pueden atender a:

- Necesidades de afiliación
- Desarrollo de la identidad personal
- Necesidades de autoestima
- Establecimiento de redes sociales
- Necesidad de reducir la inseguridad, la ansiedad, el miedo
- Reducción de la incertidumbre

2.3.- TIPOS DE GRUPOS EN LAS ORGANIZACIONES

No existe una única forma de categorizar los grupos dentro de las organizaciones. Muchas clasificaciones atienden a la temporalidad de los mismos, el rango de sus componentes, etc. Nosotros vamos a ver una categorización más sencilla:

1/ *Grupos formales*: Son aquellos que responden a la estructura de una organización.

Estos grupos pueden surgir de:

- División por departamentos.
- División por grupos de trabajo.
- Realización de un proyecto.

Vemos por tanto como su creación es deliberada por parte de la organización, con vistas a que cumplan una determinada función. Sus objetivos y sus conductas están estrechamente ligados a los de la organización.

2/*Grupos informales*: Surgen espontáneamente entre personas que tienen intereses/necesidades en común. Su creación, como su propio nombre indica es de tipo informal, no esta relacionada con cuestiones organizativas.

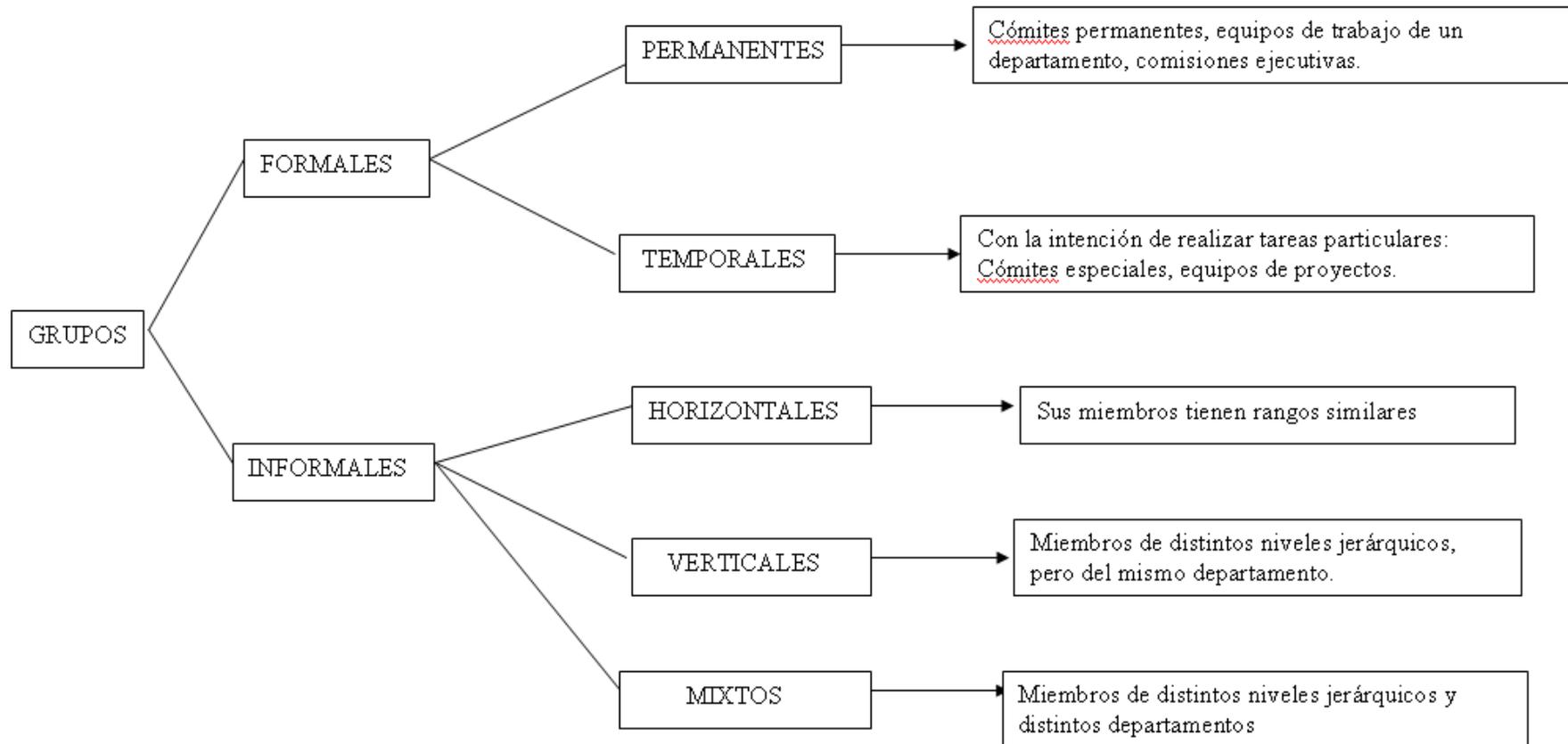
Esta clasificación no hace referencia a la finalidad con la que fueron construidos los grupos, ni tampoco tiene en cuenta la composición interna de los grupos, el rango de sus integrantes. Con afán completista, se incluye a continuación un esquema que sí refleja estas cuestiones y que permite ahondar más en la clasificación de los grupos.



Fundación Tripartita
PARA LA FORMACIÓN EN EL EMPLEO



ENTIDAD ORGANIZADORA
INZAMAC ASISTENCIAS TECNICAS S.A.



2.4.- ESTRUCTURA Y EVOLUCIÓN DE LOS GRUPOS

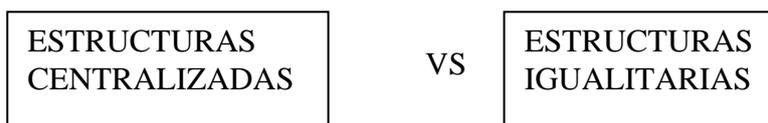
A la hora de analizar el grado de estructuración de los grupos, pueden vislumbrarse varias características que determinaran el comportamiento y el propio funcionamiento de dicho grupo. Podemos distinguir una serie de características contrapuestas y definitorias de la estructura de un grupo:

-Grado de flexibilidad:



Un mayor grado de flexibilidad supondrá una mayor capacidad de adaptación a las posibles problemáticas que puedan surgir durante la evolución del grupo. Supone un mejor grado de adaptación al cambio y es una característica más adecuada para el desarrollo de equipos de proyectos temporales. Por el contrario, la rigidez puede resultar más útil para la estructuración de grupos fuertemente jerarquizados y de carácter disciplinario (Formaciones militares, etc.).

-Grado de centralización:

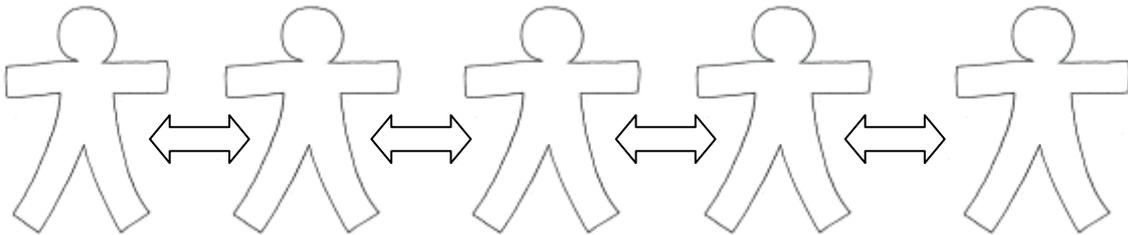


Aquellas estructuras que gozan de un mayor grado de centralización, dotan de un mayor poder y capacidad de control a uno de sus miembros. En cambio, en aquellas estructuras dotadas de un mayor grado de igualdad, el poder de sus miembros es muy similar, tienen un carácter más democrático. Predomina el consenso en este tipo de estructuras, aunque ello no quiere decir que en una estructura más centralizada no pueda existir la posibilidad de efectuar decisiones consensuadas, sino que la decisión final recaerá siempre sobre la persona que tenga más poder (que es la que determinará si la decisión consensuada se lleva a cabo o no).

Vistas estas características, podemos definir ahora los tipos básicos de estructuras:

-Estructuras horizontales:

La representación más clásica de este tipo de estructuras es aquella que sitúa a sus integrantes en un mismo nivel jerárquico. El poder se halla dividido entre sus miembros, predomina el consenso (Carácter más democrático) y la información pasa de unos a otros sin atravesar niveles superiores. Tomando como referencia las características que se han enunciado antes, este grupo se caracteriza por un mayor grado de igualitarismo y por un mayor grado de flexibilidad. En mi opinión, las características que definen a este tipo de estructura, hacen más fácil la posibilidad de que siga subsistiendo con un menor grado de alteraciones en el caso de que alguno de sus miembros desaparezca y tenga que ser sustituido por otro. El hecho de encontrarse todos situados en un mismo nivel, y la forma de establecer las comunicaciones y efectuar la toma de decisiones favorecen la adaptabilidad de los recién llegados y reducen las posibilidades de que el funcionamiento del grupo pueda verse alterado.

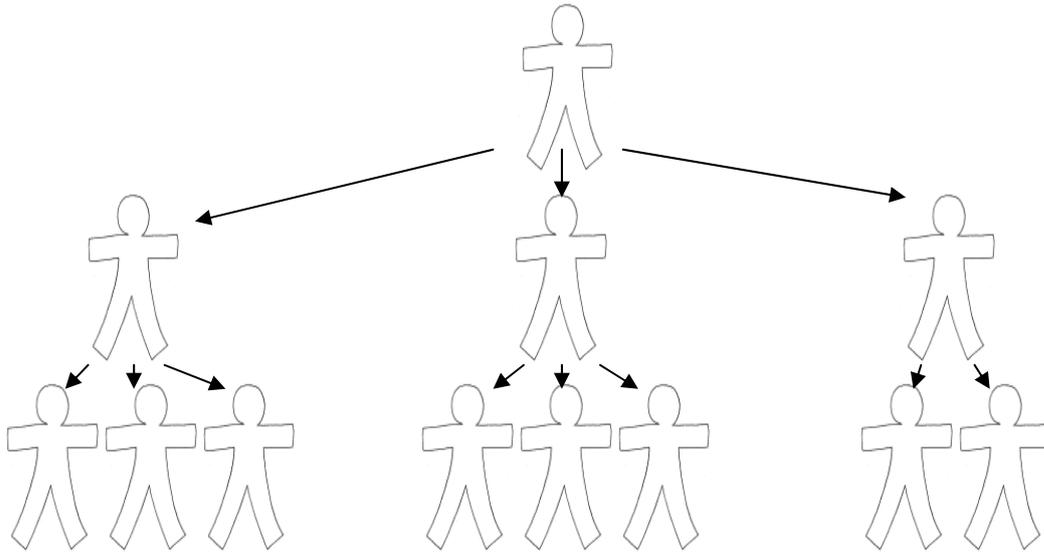


-Estructuras verticales:

En este tipo de estructuras nos encontramos con distintas posiciones jerárquicas. El poder se halla concentrado en las posiciones más altas de dicha jerarquía y la información se suministra de forma descendente –órdenes, instrucciones de los niveles superiores a los inferiores-, aunque también existen cauces para la participación activa de los niveles inferiores en dicho proceso comunicativo –Mediante sugerencias, propuestas, etc....- .

Como vemos, en este tipo de estructura predomina un alto grado de centralización (No es una estructura igualitaria) y tiene un mayor grado de rigidez que las estructuras horizontales.

Las estructuras verticales suelen atender a formas como la siguiente:



La estructura de tipo vertical suele darse de forma mayoritaria en la mayor parte de las organizaciones. Ello se debe a factores de influencia como un mayor tamaño de integrantes (lo cual dificulta el conocimiento interpersonal y el contacto directo entre sus miembros), al propio medio en el que se desarrolla la actividad y a la propia actividad a desempeñar, así como a una distribución departamental y al establecimiento de una cadena de mando tradicionalmente organizativa.

EVOLUCIÓN DE LOS GRUPOS

Todo grupo, una vez constituido debe atravesar una serie de fases que afectarán irremediablemente a su desarrollo. Ballenato Prieto (2005) establece una secuenciación de factores que deben darse en los grupos:

1/ Establecimiento y clarificación de objetivos: En los inicios el grupo se constituye con unos objetivos iniciales, que se van clarificando a medida que avanza el tiempo. Los objetivos no tienen por que ser inamovibles y pueden variar en función de la dirección que pueda tomar el grupo.

2/ Establecimiento de normas: Son establecidas de manera progresiva en los orígenes del grupo, de tal manera que cuando se adhieren nuevos integrantes lo más común es que ya se encuentren con unas normas estipuladas.

3/ Desarrollo estructural: El paso del tiempo suele conllevar un aumento progresivo de la complejidad estructural del grupo, al poder producirse un aumento en el número de sus integrantes, una mayor dificultad de las tareas, etc. Lo más común es que tienda a producirse una verticalización a la larga, como consecuencia de la diferenciación de los miembros y el posible establecimiento de distintos subgrupos, departamentos o divisiones.

4/ Establecimiento de hábitos y procedimientos: Se desarrollan técnicas para acelerar el ritmo de trabajo y dedicar menos tiempo a tareas rutinarias y más tiempo a tareas innovadoras.

5/Especialización progresiva: Cada integrante puede ir especializándose en aquellas tareas que se le den mejor, adquiriendo mejores capacidades para la resolución de las mismas.

6/Coordinación: Que se hará mas necesaria a medida que aumente la complejidad del grupo, de sus tareas, sus objetivos, así como de otras variables (También se hace más necesaria a medida que aumenta la especialización).

7/ Desarrollo de una cultura propia: Como consecuencia de la dinámica del propio grupo y la interacción entre sus miembros.

8/ Identificación: La identificación de los miembros con el grupo va creciendo a medida que avanza el tiempo.

A la hora de delimitar las fases que componen el desarrollo de un grupo de trabajo podemos acudir a Tuckman (1965), quien sistematizó muy bien lo que sucede en dicho desarrollo:

1ª FASE- CONSTITUCIÓN/FORMACIÓN: Los miembros del grupo toman contacto por primera vez y empiezan a conocerse. Se designan los roles y estatus que cada uno cumple al interior del grupo, funciones y posibles liderazgos. Se van desarrollando relaciones interpersonales. Pueden empezar a surgir las primeras dificultades en el caso de que no se logre establecer relaciones positivas entre los miembros del grupo. Es en esta fase donde se elaboran reglas y se establecen los métodos de trabajo a seguir por el grupo.

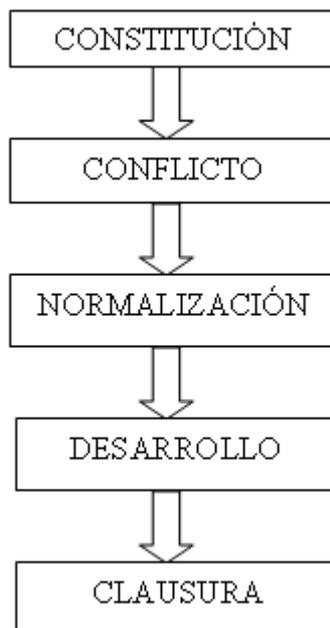
2ª FASE- CONFLICTO: Pueden empezar a surgir problemas con los líderes, que pueden ser cuestionados por la existencia de líderes informales y subgrupos dentro del grupo. Debe de haber una comunicación eficiente para que el grupo pueda salir de esta etapa.

3ª FASE- NORMALIZACIÓN/ESTRUCTURACIÓN: Se procede a resolver los conflictos iniciales focalizando como prioridad el trabajo, la cooperación y una mejor comunicación. El grupo enfatiza en el cumplimiento de los objetivos y metas, dando paso a la cohesión grupal. Se produce la clarificación definitiva de los roles y las funciones. En este sentido, los miembros del grupo se organizan para alcanzar el cumplimiento de las tareas.

4ª FASE- DESARROLLO/EJECUCIÓN: Fase de madurez del grupo, se caracteriza por la unión total de sus integrantes y porque los problemas fundamentales se han resuelto (aquellos relacionados con las relaciones interpersonales, los roles, la comunicación y el liderazgo). En esta etapa el objetivo esencial es el éxito. Los integrantes del grupo utilizan la cohesión, la colaboración y la eficacia para lograr dicho objetivo.

5ª FASE- FASE DE CLAUSURA (Añadida por Tuckman en 1977): Se produce la disolución del grupo. Tuckman plantea que en esta fase la tarea por la cual se conformó el grupo, se ha completado y, o bien buscan nuevos objetivos o bien finaliza la actividad del grupo.

Para Tuckman, todas estas fases son indispensables ya que a través de ellas un grupo, un equipo de trabajo puede crecer, enfrentarse a los desafíos que se le plantean, abordar problemas, encontrar soluciones a dichos problemas, planificar el trabajo y finalmente obtener los resultados para los cuales ha sido constituido.





Fundación Tripartita
PARA LA FORMACIÓN EN EL EMPLEO



3- EL PROCESO DE TRABAJAR EN EQUIPO

3.1- LOS MIEMBROS DE UN EQUIPO DE TRABAJO

Para que el desarrollo del trabajo en equipo pueda resultar eficaz, es conveniente tener en cuenta unas necesidades básicas que deben cumplir aquellos que se ven implicados en esta modalidad de trabajo:

- A/ Que el individuo seleccionado cuente con las competencias técnicas adecuadas para desarrollar de manera óptima su trabajo.
- B/ Que sean preactivos, que tengan la capacidad para resolver problemas. Queremos individuos comprometidos con la tarea, que no se queden estancados y que sepan buscar formas de solucionar los problemas que se les plantean.
- C/ Que cuenten con ciertas habilidades interpersonales para el trabajo en equipo: que sepan comunicar sus conocimientos al resto del grupo, que sepan relacionarse con gente de otros departamentos y con formación diferente, etc

Además de estas necesidades primarias y básicas los miembros de los equipos deberán:

- Realizar las tareas que les queden encomendadas dentro del grupo.
- Dar a conocer sus propias opiniones, ideas... no solo sobre el proceso de trabajo, sino también sobre la marcha del propio grupo.
- Respetar las normas del grupo y encaminar sus esfuerzos hacia el alcance de la meta fijada.
- Asistir a las reuniones que puedan surgir y llevárselas preparadas, porque si no, dichas reuniones no valdrán para nada.

3.2.- TAMAÑO DE UN EQUIPO DE TRABAJO

Como norma general, se recomienda que a la hora de constituir un equipo de trabajo, su tamaño debería oscilar entre 5 y 10 personas. Un número de integrantes por debajo del mismo conlleva la posibilidad de que se produzcan desequilibrios de poder (2 contra 1) o de que la carga de trabajo sea mayor de lo que debería para sus integrantes (Todo depende de la misión que se les haya asignado). Por otra parte un número de integrantes elevado puede conllevar la formación de subgrupos, poniendo en peligro la cohesión del mismo y por ende dificultando su eficiencia. En cierta manera, a medida que se sobrepasan las 5 personas, aumenta progresivamente el riesgo de formación de subgrupos.

En realidad la cantidad acertada de integrantes de un equipo dependerá de la tarea a acometer. La personalidad de los integrantes o la propia temática del trabajo son cuestiones que más inciden sobre la composición interna de los grupos de trabajo. Aunque el tamaño de los equipos de trabajo sea una cuestión que no se puede dejar de lado, bien es cierto que no es la cuestión más relevante para crear un equipo efectivo.

3.3- ELEMENTOS FUNDAMENTALES PARA EL TRABAJO EN EQUIPO

Para que el trabajo en equipo funcione de manera eficaz es necesario que se definan previamente los objetivos comunes a alcanzar por el grupo, sin los cuales, la constitución del mismo carecería de sentido. Naturalmente, la diversidad de temáticas, áreas de trabajo y tareas hace que no todos los equipos trabajen de la misma manera, pero el resultado inequívoco para todos ellos debe ser siempre el mismo: Desarrollar con éxito el proyecto que se les ha encomendado.

Es importante que todos los miembros entiendan y acepten el objetivo para que puedan comprometerse con la meta a alcanzar por todos ellos. Si alguien no acepta las condiciones que se le plantean, es mejor que se prescindiera de él, porque si no a la larga supondrá un lastre para la compenetración del equipo. Es por ello que lo que aquí se está diciendo deberá realizarse antes del inicio de toda actividad práctica por parte del equipo de trabajo.

Estos momentos iniciales previos a la puesta en marcha efectiva de los grupos de trabajo son fundamentales, pues suponen el establecimiento de los parámetros fundamentales sobre los que se deberán sustentar los aspectos organizacionales y actitudinales de dichos grupos. Por establecer un símil, podríamos utilizar como ejemplo a un profesor planteando la realización de un trabajo académico a sus alumnos. Cuando el profesor lanza en el aula la propuesta de realización de un trabajo por parte de los alumnos, explica, en primer lugar la finalidad del trabajo (aprobar la asignatura, subir nota, etc). En segundo lugar, especifica el tema sobre el que versa dicho trabajo. Seguidamente especifica las características que deberán componer dicho trabajo: si es individual o en grupo, formato, número de páginas, tipo de letra y de espacios, contenidos, fecha de entrega... Por último permite a sus alumnos que planteen dudas y preguntas sobre el mismo. Sirva el ejemplo para resaltar la importancia de atar las cuestiones organizacionales antes de que los grupos se pongan a trabajar (Esto no quiere decir que se este desarrollando una panacea bajo la cual el grupo ya funcionará de manera automática y feliz de por vida. Lo normal es que en el progresivo desarrollo de los grupos surjan otro tipo de problemáticas intrínsecas al trabajo en equipo, pero esta es una cuestión que no se puede ver hasta que el equipo lleve un tiempo trabajando).

Establecidos los objetivos, toca el turno de definir una serie de normas o valores para los equipos. En este sentido, desde la propia organización se puede otorgar una normativa básica y limitada de uso común para todos los equipos, correspondiéndoles a ellos (a los integrantes de los equipos) la verdadera función de asumir y establecer los valores y normas que deben orientar a su grupo. Para que un grupo este compenetrado, los valores y las normas deben ser asumidos por igual por todos los miembros del equipo. En virtud de esto, considero que la mejor manera de que los individuos se sientan comprometidos en este aspecto es participando directamente en su creación. Por ello, cada equipo de trabajo deberá definir, antes de ponerse a trabajar, los valores y normas que orientarán su comportamiento y que definirán su estilo de trabajo. Naturalmente estos valores y normas deberán ir en consonancia con la normativa básica que se les otorgó (De tal manera que los patrones que ellos definan no contradigan a los principios estipulados por la organización). Las normas deberán implicar una disciplina interna dentro del grupo y deberán tener en cuenta las funciones desempeñadas por cada



miembro. Aunque puedan variar para los distintos equipos, las reglas que puedan estipularse deberán de ser viables para ser cumplidas por todos los miembros del grupo. Es fundamental que estas reglas sean aceptadas por todos los miembros del grupo y haya un fuerte compromiso en su cumplimiento, para evitar roces entre los miembros del equipo que deterioren el desarrollo del mismo.

En lo concerniente a las responsabilidades que atañen a cada integrante en lo referido al proceso de trabajo, estas deberán estar definidas de manera clara y explícita, sobre todo en lo que se refiere a la realización de tareas. Pero no basta con una simple aceptación de dichas tareas por parte de los integrantes, sino que debe haber un completo entendimiento y aceptación de las mismas. Los miembros del equipo deben comprender la importancia de su papel y en consonancia con esto último, deben buscar que sus acciones y responsabilidades confluyan con las del grupo hacia la consecución del objetivo final planteado. Si el grado de implicación de los actores es total, los proyectos podrán llevarse a cabo con éxito.

Es fundamental que a lo largo de todo el proceso de trabajo se mantengan las siguientes condiciones:

-Flujo constante de información: Es prioritario que el grupo cuente con toda la información que pueda requerir. Asimismo los miembros del equipo deben de tener muy claro donde pueden obtener la información que necesitan o a quien pueden acudir en la organización para que se la suministre. Debe haber intercambio de conocimientos, experiencias, ideas entre los miembros del equipo. La sinergia de conocimientos interdisciplinarios en los equipos aquí propuestos puede resultar sin lugar a dudas muy productiva. Aquellos individuos que mantengan reticencias a la hora de compartir sus conocimientos con sus compañeros, suponen un peligro para el grupo, puesto que su egoísmo ensalza el propio interés individual frente al interés colectivo.

-El clima de trabajo debe ser el adecuado. Para conseguir esto deberán tenerse en cuenta aspectos ergonómicos –Lugar donde el equipo y/o sus integrantes desempeñan su trabajo, herramientas con las que cuentan, condiciones ambientales, de luminosidad, etc-, pero también debe de hacerse especial hincapié en las relaciones interpersonales dentro del grupo, de tal manera que todos los miembros hagan uso de unas correctas

habilidades de comunicación que contribuyan al desarrollo del buen clima que se está buscando. Aquí es donde cobra especial relevancia el papel del líder del equipo, puesto que en buena medida él es el responsable de generar un clima en el que la comunicación fluya de manera constante y los integrantes del grupo puedan expresar sus sugerencias y desacuerdos sin temer la falta de respeto por parte de sus compañeros (Para que esto sea posible debe establecerse un clima democrático, de expresión libre).

-El grupo debe ser organizado y cuidadoso en lo que concierne a su trabajo. Deben definirse plazos para el desarrollo de las tareas, conocer donde se archiva la documentación del proceso, etc... Por otra parte, que el grupo sea organizado también implica que todos los miembros conozcan las funciones que tienen atribuidas y estén al tanto de las normas de funcionamiento del grupo, apartados en los que se ha incidido un poco más arriba.

-Es fundamental que haya un alto grado de concentración del equipo en la misión que se le ha encargado. Si los individuos se hayan concentrados en alcanzar la meta propuesta, aumentarán las posibilidades de que incrementen sus capacidades creativas para la resolución de problemas, lo cual será, sin lugar a dudas, beneficioso para el grupo. La concentración dependerá eso sí del interés que se haya conseguido suscitar en los miembros del grupo, tanto a nivel individual como a nivel colectivo. De ello dependerá en buena medida los contenidos del proyecto y los beneficios/recompensas que puedan derivarse de ello, cuestión sobre la que incidiré más adelante.

-Debe fomentarse la autodisciplina. La disciplina es fundamental para la acometida de arduas tareas, y trabajar en equipo no conlleva precisamente que el individuo se duerma en los laureles solo por sentirse apoyado por los otros miembros. El grupo debe ser disciplinado en la acometida de sus tareas, en la gestión del tiempo con el que cuenta para realizarlas, etc -tanto a nivel colectivo como a título individual en lo referido a sus integrantes-. El procedimiento más sencillo para lograr disciplinar a un grupo se basa en el autoritarismo y la imposición de órdenes a acometer por el grupo. Sin embargo, aquí no se está buscando esto. Lo que aquí se está buscando es que los propios individuos tomen conciencia de lo que tienen que hacer, les guste o no hacerlo, y sean capaz de convertir ese proceso de concienciación en una realidad efectiva. Es el propio individuo



el que debe de disciplinarse a sí mismo, bajo la certeza de que la disciplina y el esfuerzo favorecen alcanzar los objetivos y facilitan la ejecución de tareas en mayor medida que el seguir unas pautas anárquicas y caóticas de trabajo (Lo cual solo suele funcionar con individuos de mentes excepcionales o tocados por el azar). Para que este proceso de autodisciplina pueda darse de manera óptima es necesario que el individuo recorra cierto tramo en su desarrollo, por lo que al principio si que puede recaer una mayor responsabilidad en el líder con respecto al desarrollo de la disciplina dentro del grupo. Pero a la larga, el líder (cuyo papel en el trabajo en equipo veremos en el siguiente capítulo) no deberá ser el “disciplinador” del grupo, sino que los integrantes deberán disciplinarse a sí mismos.



Fundación Tripartita
PARA LA FORMACIÓN EN EL EMPLEO



4.- LA FUNCIÓN DE LIDERAZGO EN UN EQUIPO DE TRABAJO

4.1.- CARACTERÍSTICAS Y FUNCIONES DEL BUEN LÍDER

El término “Liderazgo” hace referencia a la capacidad para guiar, de influir en otros individuos para el logro de un fin valioso, común y humano. Es el proceso de influencia en las personas para lograr las metas deseadas. Para ser un buen líder se requiere carisma, Inteligencia, poder de convencimiento, sensibilidad, integridad, arrojo, imparcialidad, ser innovador, simpatía, cerebro y sobre todo mucho corazón para poder dirigir a un grupo de personas y lo sigan por su propia voluntad, motivándolos, estimulándolos y así alcanzar las metas deseadas, y que cada quien se sienta satisfecho y tenga la sensación de ganancia y no de pérdida.

El contexto organizacional actual otorga una gran relevancia a la importancia del trabajo en equipo como elemento fundamental para el dinamismo y subsistencia de las propias organizaciones. En este sentido, el liderazgo es visto como un elemento fundamental, un proceso que debe encargarse de conducir al principal activo de los grupos de trabajo: las personas. Pero conviene hacer una aclaración fundamental: Los líderes ya no son vistos como la panacea de la organización, los mesías que resolverán todos los problemas que acucien a la misma. En la actualidad la función de liderazgo debe estar subyugada al grupo de trabajo. El líder debe trabajar por el bien común del equipo, en consonancia con su capacidad para inspirar y dar confianza a otros.

En lo referente las funciones que deberá realizar se hallarán:

- Tareas administrativas del equipo: Montaje final del trabajo realizado, unificación de contenidos, realización de informes sobre la marcha del proceso, etc.
- Guiar al equipo en las tareas a acometer y hacia la realización de los resultados esperados.
- Garantizar el buen ambiente en el equipo, tratando todos los asuntos que puedan surgir con los distintos integrantes.

- Identificar los posibles problemas que puedan surgir en el grupo y buscar su solución. Si se trata de problemas internos debe de tener la capacidad para que el equipo siga adelante, estableciendo dinámicas conjuntamente con el resto de miembros que permitan la resolución del conflicto para que el grupo pueda seguir adelante. Si se trata de problemas externos, debe, en primer lugar identificarlos para posteriormente buscar la mejor vía para solucionarlos, o en el caso de que le sobrepasen, comunicárselos a la dirección para que esta pueda barajar opciones que permitan zanjar dichas cuestiones.

4.2.- LA RELACIÓN ENTRE EL LÍDER Y EL RESTO DEL EQUIPO

Bien es cierto que cada líder tiene una personalidad propia y un estilo de ver las cosas diferente al de los otros. Es en este sentido en el que los protocolos que aquí se establecen resultan de utilidad, puesto que establecen unas normas comunes a seguir por todos los líderes en su relación con el equipo que tienen a su cargo. Es fundamental ejercer una acción formativa inicial sobre los líderes de los grupos, formación que les será aplicable en la dinámica cotidiana del equipo con el que trabajan.

A continuación se establece un protocolo de actuación para su aplicación por parte de los líderes de los grupos:

Como ya se ha expresado anteriormente, la labor del líder debe ir encaminada a orientar al grupo para que se desarrolle y alcance los objetivos propuestos. En este sentido, el líder deberá de hacer especial hincapié en la observación del grupo, de tal manera que puedan corregirse los comportamientos disfuncionales que suelen aparecer en todo grupo (agresividad, incumplimiento de normas, “graciosillos de turno”...). Si dichos comportamientos son ocasionales pueden dejarse pasar, pues puede tratarse de acciones puntuales sin ninguna importancia. Pero si dichas acciones se convierten en un comportamiento continuado es imprescindible que el líder actúe para corregirlas. Su intervención deberá ser cautelosa y será ejecutada cuando se cuente con una idea aproximada de porqué el individuo que ejerce un comportamiento disfuncional actúa de esa manera (¿Tiene un mal día?, ¿No le gustan sus tareas? ¿Se trata de un problema con sus compañeros?¿Tiene problemas personales?).

El planteamiento que desde aquí se lanza en relación a como se debería intervenir para solucionar esos problemas es el siguiente:

- Primero se optaría por la interacción cara a cara entre el líder y la persona que se comporta de manera disfuncional. Se trataría de conversar en privado sobre el problema y tratar de buscar una solución para que no vuelva a producirse. Una de las ventajas de actuar de esta manera radicaría en el hecho de que el individuo no se vea cohibido por la presencia de los otros miembros del grupo.
- Otra opción posible sería que el grupo en su conjunto comentase la problemática en un tono distendido e informal, sin que se vieran cohibidos pero tampoco “en tensión” por lo que pudiese surgir en una reunión de carácter menos positivo.
- Por último y como medida más drástica podría optarse por convocar una reunión del grupo que gire específicamente sobre el problema que está teniendo lugar. En mi opinión esta opción debería tomarse como la última medida a aplicar, puesto que puede causar un impacto no deseado en la persona responsable del comportamiento inadecuado y generar un problema de resentimiento hacia el grupo. En todo caso debería cuidarse mucho el hecho de que se trata de ayudar a la persona a corregir su comportamiento, no a juzgarle.

Al margen de que las reuniones sirvan para corregir problemas y clarificar cuestiones, debe valorarse también la importancia de estas a la hora de crear un clima positivo, algo fundamental para optimizar el desempeño del equipo. Actuaciones que pueden facilitar la creación de dicho clima son por ejemplo:

-Permitir un tono distendido en el desempeño del trabajo. No hace falta que los integrantes se comporten como autómatas en el desempeño de sus respectivas tareas. Pueden mantener conversaciones, contar chistes... en definitiva todo aquello que les ayude a acudir más alegres a su trabajo, a la par que se refuerza la identidad grupal (Con cuidado eso sí de que la jocosidad no se convierta en el modo de vida del grupo. Como ya se ha dicho antes, si estas cosas se dan de continuo y los trabajadores las priorizan sobre sus propias tareas entonces nos encontraremos ante unos comportamientos disfuncionales que supondrán un lastre para la buena marcha de nuestros equipos).

Este es un aspecto importante para lograr que exista confianza dentro del grupo. Si no intercambian opiniones, experiencias no tendrán confianza los unos con los otros y por lo tanto no se atreverán a cuestionar las decisiones de los otros y tendrán miedo de opinar libremente sobre sus compañeros.

-Reforzar los logros y actitudes positivas de los miembros del equipo. No hacen falta grandes artificios para recompensar dichos comportamientos. A veces, un reconocimiento verbal es la mejor manera de aumentar la autoestima de una persona (Expresiones como “Que bien lo has hecho”, “Buen trabajo”, “Me gusta tu idea”...). Hay que intentar eso sí mantener un equilibrio a la hora de suministrar dichos refuerzos. Es conveniente que todos los componentes del grupo vean reforzada su autoestima, puesto que de no ser así, surgirán las envidias y las tensiones dentro del grupo y puede que algunos incluso vean una actitud de favoritismo hacia la otra persona. Lo ideal en este aspecto es reconocer todos los logros y actitudes positivas por pequeños que puedan parecer y tratar de que todo el grupo los vea como positivos de tal manera que no solo sea el líder el que refuerce a los miembros, sino que estos también ejerzan de contrapeso emocional los unos con los otros.

-La capacidad de escucha es fundamental. El líder deberá ser capaz de comprender los sentimientos de los miembros del equipo y de sentir empatía hacia ellos antes de tomar decisiones o emitir juicios que puedan afectarles.

-El líder ha de mostrar confianza en su equipo. Los integrantes del equipo deben percibir que se confía en ellos y a veces, la mejor manera de que esto ocurra no se basa solo en comunicarles lo bien que desempeñan su trabajo, sino en atribuirles tareas que supongan cierto desafío para ellos. Si queremos que nuestro equipo sea eficiente, deben impulsarse ciertas metas que supongan un mayor esfuerzo. No se trata de imponer metas imposibles de alcanzar, sino tareas de cierta dificultad que inciten al individuo a hacer un esfuerzo extra para su resolución. Habremos seleccionado a los integrantes

adecuados y no a unos conformistas y/o perezosos si se cumplen las siguientes condiciones:

- Los individuos valoran la dificultad del reto planteado y desarrollan su creatividad y sus capacidades para resolverlo. Valoran el gesto de asignarles dicho reto como un ejercicio de confianza en sus habilidades.
- El equipo incrementará su potencial si los individuos abordan con entusiasmo el reto planteado.
- Por último, los individuos verán reforzada su autoestima individual tras la resolución del reto a la par que se refuerza la autoestima “grupal” (El equipo en su conjunto ha sido capaz de solucionar la papeleta con éxito).

-El líder y el equipo deben trabajar conjuntamente para afrontar las situaciones barajando las mejores opciones posibles. Deben definirse objetivos en relación al contexto para el desarrollo del trabajo del equipo.

-El líder debe saber manejar la presión a la que es sometido el grupo. Si el grupo se ve sometido a una presión excesiva, bien de tiempo, bien de carga de trabajo, tenderá a “embotarse” y no será capaz de hacer frente a tal exceso de trabajo. Por otra parte, si la presión es casi inexistente, el equipo tenderá a relajarse y no rendir como debiera.

El comportamiento del líder a lo largo de la trayectoria vital de los equipos debería atender al siguiente esquema:

- Fase inicial/ de configuración: En esta fase, el líder deberá ejercer una función de control sobre el equipo. El equipo acaba de ser configurado y apenas tiene experiencia, por lo que es importante que el líder sepa utilizar un modelo de dirección que permita al grupo clarificar sus pasos.
- Primeros avances: El líder abandona el control exhaustivo sobre las tareas y actividades del grupo para pasar a una labor de supervisión. Aunque parezca que supervisión y control puedan tener el mismo significado, no es esa mi intención aquí, sino más bien al contrario. El término “supervisión” implica aquí un menor

grado de vigilancia directa sobre el grupo. Entiendo al control como un término más rígido, y a la supervisión como un término más flexible, que en el caso que nos ocupa estaría más orientado a definir una labor de apoyo a los miembros del equipo con una vigilancia más reducida.

- Camino recorrido: El líder ejerce una labor de asesoramiento sobre el equipo en torno a cuestiones puntuales que puedan plantearse. A estas alturas, el equipo ya ha recorrido suficiente tramo como para no necesitar ser controlado en sus funciones.
- Madurez del equipo: El equipo ya está curtido en una amplia trayectoria de funciones y actividades y sus integrantes han alcanzado un alto grado de eficacia. Por ello, el líder podrá delegar funciones sobre los miembros del equipo, siendo esta la clave para comprender que el equipo se ha desarrollado de manera idónea.



Fundación Tripartita
PARA LA FORMACIÓN EN EL EMPLEO



5.- REUNIONES DE EQUIPO

5.1- ELEMENTOS A TENER EN CUENTA PARA QUE UNA REUNIÓN SEA EFECTIVA

Es bastante frecuente oír opiniones negativas que ponen en duda la utilidad de las reuniones de trabajo al considerar que la mayoría de las veces constituyen una pérdida de tiempo, sobre todo si no se saca nada en claro de las mismas. El enfoque que aquí se plantea busca que las reuniones se planteen como una estrategia eficaz para el trabajo en equipo. Las reuniones, que podrán servir para:

- Intercambiar información.
- Planificar el trabajo y establecer objetivos.
- Discutir sobre problemas que puedan plantearse y buscar su solución.
- Tomar decisiones sobre determinados aspectos del trabajo.
- Evaluar los progresos del equipo.

Naturalmente estos objetivos no tienen porque darse en todas las reuniones. Habrá algunas reuniones que puedan versar sobre problemáticas del equipo y otras que puedan implicar la toma de decisiones. Por otra parte, los motivos de cada reunión variarán conforme avance el tiempo (De esta manera el establecimiento de objetivos, normas, etc se hará en reuniones iniciales, mientras que la evaluación de progresos se realizará más adelante).

Evidentemente, si se quiere que las reuniones resulten eficaces, ha de concedérseles la importancia que deben tener para el proceso de trabajo. Por ello, las reuniones deberán tener unos objetivos bien definidos, conocidos por todos los miembros para que puedan preparárselas (Nada de llevarse las reuniones sin preparar, puesto que mejor no reunirse entonces, y por supuesto evitar a toda costa que haya integrantes que ni siquiera sepan para que sirve la reunión). Es importante que todos los miembros del equipo se impliquen. Para ello muchas veces el líder tendrá que dedicar un tiempo a hablar con ellos personalmente para hacerles ver que lo que van a hacer es relevante, en especial en aquellos casos en los que haya individuos que muestren mayores reticencias.

La participación de los miembros dependerá en buena medida de los contenidos de las reuniones. De esta manera, en las reuniones en las que haya que discutir problemas lo recomendable sería una participación total de todos los implicados, mientras que en reuniones sobre planificaciones o en las que haya que transmitir una información determinada, los mayores índices de participación recaerían entonces sobre el líder o la persona informante.

A continuación se establecerá un modelo prefijado de reunión, para que sirva como modelo para todos los implicados en procesos de trabajo en equipo:

Esquema básico para la acometida de reuniones

Planificación previa:

-Si se va a convocar una reunión esta deberá tener un motivo y unos objetivos bien definidos. Asimismo habrá que especificar quienes van a acudir y por lo tanto estos deberán estar informados sobre todo lo que concierne a la misma. Finalmente se ubicará en el tiempo dicha reunión y se le asignará un lugar determinado para su celebración.

Desarrollo de la reunión:

-La reunión comenzará en el momento estipulado, exponiéndose al inicio el objetivo de la misma y los puntos a tratar.

-Se procederá a la transmisión de la información oportuna para posteriormente establecer un debate o la formulación de preguntas por parte de los receptores de dicha información. Deberá controlarse estrechamente el tiempo de las intervenciones para que la reunión no se salga del tiempo establecido, salvo en ocasiones excepcionales (en las tuviese lugar una producción masiva de ideas útiles o algo por el estilo). Las intervenciones de los participantes por tanto deberán ajustarse a unos parámetros de tiempo ajustado y comportamiento conforme a unas correctas pautas de conversación. Cuando alguna intervención resulte insustancial y se esté postergando más de lo

necesario es conveniente que el líder (o aquel que pueda haber sido designado como moderador en el caso de que el líder no lo fuera -como puede darse por ejemplo cuando surgiese un problema entre el líder y algún miembro del grupo y la reunión estuviese convocada para ello precisamente-) decida cortarles u reorientarles hacia otro tema de la manera más educada y correcta posible.

Es recomendable que los asistentes a las reuniones puedan realizar las anotaciones que crean oportunas durante el transcurso de las mismas, puesto que, además de servirles para encauzar sus intervenciones, puede suponer un enriquecimiento de la aportación de ideas aportadas al final de la reunión.

Fin de la reunión:

-Al finalizar la reunión se realizará una síntesis en común de las conclusiones que de ella se han sacado y de las decisiones que en ella se han tomado. Si se diera el caso podrían establecerse nuevas fechas para la celebración de otra reunión.

-Deberá redactarse un acta en la que se expliquen las principales cuestiones, incidencias y decisiones que hayan tenido lugar durante la reunión, para posteriormente depositar dicha acta en el directorio del promotor. En dicho acta deberán reflejarse las siguientes cuestiones:

- Motivo de la reunión
- Fecha y hora en la que dicha reunión tuvo lugar
- Lugar donde tuvo lugar
- Duración de la misma
- Asistentes
- Resumen de la reunión, en el que se desglosen los siguientes puntos:
 - Cuestiones que se trataron
 - Incidencias que se produjeron
 - Decisiones que se tomaron
- Finalmente aparecerá la firma de la persona responsable de encargar el informe y podrá hacer referencia a la convocatoria de una nueva reunión, en el caso de que así se hubiese acordado.



6.- METODOLOGÍAS PARA DESARROLLAR EFICAZMENTE EL TRABAJO EN EQUIPO

6.1.- PLANES DE TRABAJO. METODOLOGÍAS PARA FACILITAR LA EFICIENCIA DEL GRUPO

A la hora de implementar un plan de trabajo para cada equipo en concreto habría que señalar la importancia de reconocer cuales son los elementos más adecuados, de acuerdo a las características específicas del proyecto en el cual el equipo pueda estar trabajando, para la sistematización de los métodos de trabajo tanto individual como en equipo dentro del mismo. De acuerdo con este criterio de sistematización, el plan de actuación debería indicar en primer lugar las siguientes cuestiones:

- Qué objetivo tiene el equipo.
- Qué tareas hay que hacer para alcanzar dicho objetivo.
- Quienes son los encargados de realizar dichas tareas.
- Cuando deben realizarse dichas tareas.

En este sentido, se trataría de delimitar una estrategia global para el equipo, estrategia que prefijase las acciones a desarrollar por los integrantes del equipo de acuerdo a las competencias de cada integrante. El ajuste a estas acciones implica el desarrollo de métodos por parte del equipo para el desarrollo de su trabajo. Es por ello que se establecerán una serie de criterios acordes a la naturaleza del proyecto encargado a cada equipo.

Deberán de especificarse asimismo el lugar o lugares en los cuales el equipo va a desarrollar su trabajo, así como otro tipo de circunstancias como el tiempo de ejecución de tareas, etc...

Es importante que se realice un calendario en el cual quede bien delimitado el inicio del proceso de desarrollo del proyecto en el cual este trabajando el equipo y el tiempo de duración estipulado para el mismo. En dicho calendario podrán reflejarse las reuniones que puedan tener lugar, la entrega de informes, la fecha límite acordada para la finalización de un proceso y cualquier otra incidencia susceptible de ser reflejada en el mismo.

El plan de actuación también deberá establecer un sistema para la gestión del conocimiento interno del equipo, esto es, delimitar procedimientos en torno a como el grupo obtiene su información, la utiliza y la comparte. En este sentido, deberá tenerse en cuenta el desarrollo de la herramienta virtual para compartir información en los grupos que se expondrá más adelante.

Por último, el plan de actuación también podrá incluir propuestas y técnicas para la solución de los problemas que puedan plantearse en su seno, así como para la toma de decisiones o el lanzamiento de propuestas.

Realizando un esbozo rápido y sencillo, los planes de trabajo podrían responder a la siguiente estructura (aunque lógicamente desarrollando todos sus apartados):

1.1. PARTE ADMINISTRATIVA:

PROYECTO: Aquí figuraría el nombre del proyecto a desarrollar.

EQUIPO: Aquí figuraría el nombre o número del equipo asignado para tal función.

INTEGRANTES: Aquí figurarían los nombres de los integrantes del equipo, detallándose asimismo su cualificación profesional y su nivel de formación.

OBJETIVO: Aquí se establecería, a grandes rasgos, el objetivo del proyecto a acometer.

PLAZO DE FINALIZACIÓN: Fecha en la que el proyecto debe estar terminado.

RECURSOS DEL EQUIPO: Se detallarían los principales recursos con los que cuenta el equipo (No se trata de hacer un inventario detallado, sino algo genérico), tanto a nivel de herramientas como en lo que concierne al lugar o lugares donde desempeñaran su trabajo los miembros del equipo.

1.2. ESTRATEGIA DE EQUIPO:

METODOLOGÍA DEL PROYECTO: Se trataría de detallar a grandes rasgos los procedimientos metodológicos que el grupo va a desarrollar para la acometida del proyecto.

ATRIBUCIÓN DE RESPONSABILIDADES: Se detallarían las responsabilidades y atribuciones de cada miembro en función de sus competencias.

CALENDARIO DE TAREAS Y PLAZOS DE EJECUCIÓN

PROCEDIMIENTOS DE EJECUCIÓN INDIVIDUAL: Se trataría de que quedasen fijadas las técnicas a emplear por cada miembro de acuerdo a sus competencias.

PROCEDIMIENTOS DE EJECUCIÓN GRUPAL: Aquí quedarían fijadas aquellas técnicas que requieran de la participación de todo el grupo para su ejecución.

A la par que el plan de actuación debe tener en cuenta los aspectos que permitan llevar a cabo la puesta en práctica del trabajo, deberá desarrollarse un plan para efectuar el seguimiento del equipo de trabajo, o lo que es lo mismo, un sistema de control que permita evaluar la eficacia del proceso. Eso mismo es lo que se detallará a continuación.

6.2.- PROCEDIMIENTOS PARA EL SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO

Al margen de establecer unas pautas de actuación concretas en lo referente a métodos de trabajo, habría que señalar la necesidad de establecer métodos de seguimiento para el proceso de trabajo en equipo, esto es, hacer uso de técnicas y herramientas que permitan medir los niveles de calidad y de actividad productiva dentro del equipo en el desarrollo del plan, así como también pueden servir para la detección de problemas internos dentro de los mismos. Los datos arrojados por dichas técnicas nos permitirán medir el funcionamiento del equipo. La gestión de este tipo de técnicas iría inherentemente ligada al proceso de gestión de calidad de los procesos que se lleva a cabo en una gran parte de las empresas en la actualidad.

Para que pueda establecerse un sistema de gestión de calidad coherente, primero deberán identificarse cuales son aquellos puntos que determinan la calidad del proceso que estamos analizando. Esta identificación permitirá establecer una medición posterior de dichos factores. A continuación se reflejará el procedimiento más adecuado a seguir para llevar a cabo una evaluación del trabajo del equipo:

-Identificación de los factores que intervienen en el desarrollo productivo de un equipo concreto. Se buscará recabar toda la información posible sobre el trabajo desempeñado por el equipo, para así poder desarrollar a posteriori una serie de indicadores para establecer una correcta medición del proceso de trabajo. A continuación se exponen varios ejemplos de indicadores en relación a una posible variable:

VARIABLE	INDICADORES
EJECUCIÓN DEL PROCESO	<ul style="list-style-type: none"> -Tareas realizadas -Tiempo empleado -Ajustes de presupuesto -Adecuación a los parámetros establecidos

El ejemplo aquí expuesto se trata de una vaga descripción de cómo podría realizarse una medición de calidad en base a indicadores. Naturalmente los indicadores pueden variar para los distintos equipos de trabajo, aún midiéndose una misma variable, ya que el ámbito de desarrollo de los distintos proyectos, su contenido teórico, su composición disciplinar hacen que los indicadores varíen de unos equipos a otros, a la par que también puede variar la medida de las variables.

Conviene incidir en la dificultad de establecer unos indicadores adecuados. Existe una serie de indicadores eminentemente objetivos, como pueden ser el ajuste al tiempo establecido o el ajuste presupuestario. Sin embargo puede darse el caso de que se den indicadores de carácter subjetivo, basados más bien en valoraciones y percepciones. Un ejemplo de estos indicadores podría ser por ejemplo la calidad de una tarea concreta. Si no se establecen previamente unos parámetros que queden bien clarificados antes de iniciarse el proceso, pueden existir diferentes percepciones sobre el indicador en

cuestión, de tal manera que una tarea pueda ser percibida como de mayor calidad por el que la ha desempeñado que por el que la está evaluando. Tal y como se está indicando, para evitar este tipo de disfunciones lo más conveniente es entablar una comunicación previa entre el que va a evaluar y el que desempeña la tarea, para establecer un consenso sobre dicho aspecto en base a los conocimientos de ambas partes.

Para que los indicadores sean lo más fiables posibles deberían de ajustarse a los siguientes criterios:

-Dichos indicadores deben reflejar eficazmente aquello que se quiere medir. Esto exige una reflexión previa sobre las características de los mismos y su validez en relación a aquello a lo que se refieren.

-La composición de dichos indicadores deberían huir de la generalidad y encaminarse hacia una mayor especificación posible, ahondando en los distintos aspectos que pudiesen componer el indicador.

¿Cómo recabar la información necesaria para desarrollar este tipo de metodologías? Podemos hacerlo bien mediante la comunicación directa de los propios miembros del equipo (aunque aquí se da el problema de la subjetividad), bien mediante el seguimiento de las actividades y su ajuste a los parámetros de tiempo y presupuesto previamente establecidos, o bien haciendo uso de un registro en el cual figuren las actividades que el equipo vaya desarrollando. Dicho registro podría ser una especie de diario, en el cual se apunten al final de la jornada los avances que cada miembro ha realizado, incidencias del día, etc. Este diario sería revisado por el promotor. El modelo a seguir para la constitución de dicho diario no exigiría una gran complejidad, bastaría con anotar de manera ordenada y sencilla las tareas realizadas a lo largo del día correspondiente.

Ej-

EQUIPO	
Fecha	

Tarea	Persona que la desempeña	Tiempo empleado	Recursos utilizados	Incidencias en el proceso

Como método de evaluación complementario de los grupos de trabajo podemos apostar por el análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades) como herramienta para recabar información y detectar puntos fuertes y débiles de cada equipo. Permitiría asimismo ayudar a mejorar a los grupos en aquellos aspectos en los que más débiles se muestran.

Explicado de una manera sencilla, este análisis se caracteriza por permitir el estudio de parámetros internos (A los que se refieren los apartados de Debilidades y Fortalezas) y parámetros externos (A los que se refieren los apartados de Amenazas y oportunidades). De esta manera detectamos los puntos fuertes y débiles para posteriormente poder plantear estrategias en relación a los mismos que permitan reencauzar la situación. El planteamiento que aquí se está explicando se ejemplificaría con el siguiente cuadrante:

DEBILIDADES	AMENAZAS
Se trataría de que en este apartado, los integrantes de los equipos señalaran aquellos aspectos internos del grupo que ellos conciben como una debilidad que dificulta una óptima marcha del equipo.	Aquí, los integrantes deberían señalar que aspectos externos al grupo influyen de manera negativa en el mismo. Dichos aspectos pueden estar relacionados con la propia organización o venir de fuera de esta. Hay que recordar que aquí se está evaluando únicamente al grupo, por lo que cuando hablamos de factores externos también incluimos a la propia organización.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Cuales son los puntos fuertes con los que cuenta el grupo.	Que aspectos externos al grupo pueden ser vistos como una oportunidad para beneficiar al mismo.

Para completar el análisis DAFO se podría optar por dos opciones:

-Opción A: Se le pasa a cada equipo un número de plantillas con el cuadrante ajustado a la cantidad de miembros que componen el grupo, para que dichos miembros rellenen de manera individual cada apartado.

-Opción B: Se elabora un cuestionario en el que se incluyan diversos apartados: Organización del equipo, Relación con el resto de los miembros, Tareas y objetivos a afrontar, etc... Una vez rellenos, recaería sobre un agente externo (Personal de RRHH, Departamento de calidad de la empresa...) la responsabilidad de codificar las respuestas (Lo adecuado sería que el cuestionario se ajustase a una escala tipo Likert, en el que se incluyesen 5 ítems de respuesta catalogados como números, siendo 1 “totalmente en desacuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”) y sacar las conclusiones oportunas sobre las



mismas de tal manera que puedan extrapolarse a un análisis DAFO y puedan reflejarse en el cuadrante. Ej: Si el cuestionario incluye 5 bloques, y cada bloque contiene 5 preguntas, las respuestas se codificarían en una tabla Excel. Una vez codificadas, una evaluación detallada de los datos que allí se reflejan nos permitiría encuadrar diversas conclusiones para cada apartado de la matriz –como puede ser unas bajas puntuaciones en el apartado de relación con los compañeros, se reflejarían en el cuadrante de la matriz como una debilidad del grupo especificada como “las relaciones interpersonales dentro del grupo no son lo correctas que deberían-.

NOTA- En consonancia con la opción B, se ha incluido un modelo de cuestionario que figura en los ANEXOS.



7. SUPUESTOS PRÁCTICOS DE LIDERAZGO

Caso práctico de Liderazgo N° 1



Gabriela, la nueva gerente de Customer Service, ha **sentido** últimamente que José (uno de los supervisores en su dpto.) no la trata como antes.

Hoy, le solicitó a José que hiciera un par de horas extra el próximo viernes por la tarde, para terminar de entrenar a dos empleados nuevos, pero José se negó, cuando antes nunca había puesto **inconvenientes** en quedarse tiempo extra. Ella se quedó con la duda, de si José se opuso porque Gabriela se lo pidió cortés y formalmente usando las palabras “por favor”, porque ella es mujer o porque José quedó resentido cuando Gabriela obtuvo el puesto de Gerente del departamento en lugar de él hace ya un mes.

José también se había **postulado** para el puesto cuando ambos eran supervisores. Ambos comenzaron su carrera en la empresa hace unos 9 años atrás y desde entonces han ido “creciendo” juntos en la misma, se podría decir que hasta la promoción de ella, tenían una buena **relación** de compañeros y colaboraban uno con el otro cuando lo necesitaban.

Dado lo anterior opine y responda a lo siguiente:

1. ¿Hubo un conflicto? ó ¿fue sólo una situación sin mayores consecuencias?
2. Si hubo un conflicto ¿Cómo afectará al departamento y a la empresa?
3. La próxima vez que Gabriela tenga que pedirle un trabajo a José, ¿cómo debería hacerlo?
4. ¿Seguirá José actuando de forma negativa frente a Gabriela? Y si es así ¿Hasta cuando?
5. ¿Qué haría usted si fuera el jefe de ambos?

CASO PRÁCTICO GESTIÓN Y LIDERAZGO

La actitud inadecuada ante el trabajo y el equipo que muestra un jefe de sección de un departamento de una conocida empresa del sector de la distribución, plantea graves problemas dentro del departamento. A esto hay que añadir que no ha cubierto los objetivos económicos este semestre, y todo esto coincide con la llegada de un nuevo Director al Centro.

Le he pedido varias veces que realizara un cambio en su estrategia comercial, cosa que él se niega a hacer, mostrando rebeldía ante mí, y el Director. Todo esto hace que la situación se vuelva insostenible. Decido tener una reunión con él para aclarar ambas posturas, y tomar una decisión que comentarle al Director, que ya tiene clara la suya: “¡a la calle!”.

Después de casi 4 horas de reunión con él, me entero de que este veterano mando comercial, comenzó en la compañía como “Profesional Estrella”. Sin embargo, la Compañía no ha cumplido las expectativas que él tenía cuando llegó, y está ocupando el mismo puesto que cuando empezó, con una diferencia: ahora está menos reconocido.

La impresión que él tiene es que está desaprovechado, que ha sido engañado, y lo que es peor, que nadie valora su esfuerzo inicial y lo mucho que aportó a la compañía cuando llegó. Está desplazado del lugar donde él y su familia desean vivir, lo que hace que sus relaciones familiares sean tensas, ya que no les gusta esa ciudad y no se han adaptado a ella. La relación con su plantilla es nefasta, le tienen pánico.

La Conclusión que saco de la reunión es que como gran profesional que es, sería una lástima que dejara la Compañía, pero su profesionalidad sólo es recuperable si cambia de actitud. El problema es que son tantos los aspectos negativos en su vida, que ayudarle a cambiar de actitud y de forma de ver las cosas es realmente difícil.

La Propuesta que le paso al Director del Centro es la siguiente:

Compromiso por parte de la Compañía de facilitarle el traslado lo más rápidamente posible a un lugar que convenga a su familia, siempre y cuando, se solucione el problema de su alto salario, y que se sienta realizado con su labor.

Compromiso por parte del interesado de cambiar de actitud.

Tener una reunión con su plantilla para expresar su intención de cambiar de comportamiento, y mejorar el clima laboral de su sección.

Para reflexionar

¿Suponemos que un colaborador está motivado hasta que bajan sus resultados?

¿Quién es el principal responsable de fomentar una buena comunicación?

¿Sabemos diferenciar lo Importante de lo Urgente?

Conclusiones

La dirección de equipos exige llevar a cabo conversaciones periódicas con todos y cada uno de los miembros.

La falta de comunicación en la Empresa genera frustración y malas actitudes; siembra una cultura basada en el MIEDO; y se transmite de unos a otros.

A veces, puede que ya sea demasiado tarde.

Caso práctico de Liderazgo



Juan tiene 40 años de edad, está casado y lleva cuatro años trabajando en la multinacional “X” como Team Leader del Call Center. No le ha ido mal, pero actualmente no se siente **satisfecho** pues sabe que le será difícil ascender tomando en cuenta que tiene a varios compañeros con mejores posibilidades, así que, a menos que suceda algún imprevisto, no podrá **ascender** al siguiente nivel (Gerente del departamento) durante los próximos 10 años (mínimo).

Aunque tiene un sueldo aceptable y se siente bien en su trabajo, sabe que podría **ganar** más en otra empresa. Juan se ha preparado bien académicamente y ahora cuenta con otro título y mayor **experiencia**.

La semana pasada envió tímidamente su currículum a un head-hunter que lo contactó para optar por una posición de mayor **responsabilidad** en la multinacional “Y” y después de tres entrevistas le han comunicado que es el elegido para ocupar el puesto. Luego de conocer los términos de la propuesta de la empresa “Y”, Juan debe sopesar entre los siguientes aspectos y hechos para tomar una **decisión**:

Multinacional “X” (aspectos resaltantes)

- Excelente ambiente de trabajo, compañerismo y colaboración.
- Sueldo aceptable y suficiente.
- Cerca de casa (20 minutos) – Bien conectado con transporte público. No es necesario ir en vehículo.
- Posición media: Team Leader.
- Buena ubicación en una zona tranquila de la ciudad, con tiendas y restaurantes cerca.
- Jefes amables y comprensivos. Reportando a dos jefes.
- Sin asistente personal.

- Poco estrés y un ritmo de trabajo más bien bajo.
- Libre acceso a Internet.
- 8 personas su cargo.
- Sistema informático conocido.
- Menos responsabilidades en sus acciones y algo de poder de decisión.
- Los subordinados actuales están bien formados y entrenados.

Multinacional “Y” (aspectos resaltantes)

- Incertidumbre en cómo será su nuevo entorno.
- Incremento en un 30% del sueldo actual.
- A 1 hora y 1/2 de casa – Escaso transporte público. Tal vez tenga que comprar un vehículo.
- Posición alta: Gerente.
- Ubicado en las afueras de la ciudad, en una zona industrial sin área comercial.
- Incertidumbre en cómo será su nuevo jefe, sólo reportará al Director.
- Con asistente personal.
- Algo de estrés y mucho trabajo pendiente.
- Acceso a Internet restringido.
- 20 personas a su cargo.
- Tendrá que aprender un sistema nuevo.
- Mucha responsabilidad en sus acciones y más poder de decisión.
- Incertidumbre en cuanto a la formación de los nuevos subordinados, tendrá que entrenarlos desde cero.

¿Qué recomendación le darían a Juan? ...

BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA:

-Ballenato Prieto, G. (2005). *Trabajo en equipo. Dinámica y participación en los grupos*. Madrid: Ediciones Pirámide.

-Campos Pinar, M.I. (2005). *Relaciones interpersonales. Trabajo en equipo*. Jaén: Editorial Formación Alcalá.

-De la Fuente Anuncibay, R. y De Diego Vallejo, R. (Coords) (2008). *Estrategias de liderazgo y desarrollo de personas en las organizaciones*. Madrid: Ediciones Pirámide.

-Fernández Aguado, J. (1999). *Dirigir personas en la empresa. Enfoque conceptual y aplicaciones prácticas*. Madrid: Ediciones Pirámide.

-Gil, F. y García, M (1993). *Grupos en las organizaciones*. Madrid: Eudema.

-Gil, F. y García, M. (1993). *Habilidades de dirección en las organizaciones*. Madrid: Eudema.

-Leal Millán, A. (Coord); Alfaro de Prado, A.; Rodríguez Félix, L. y Román Onsaló, M. (1999). *El factor humano en las relaciones laborales. Manual de dirección y gestión*. Madrid: Ediciones Pirámide.

-Maddux, R. (2001). *Como formar un equipo de trabajo*. Barcelona: Editorial Gedisa.

-Schein, E. H (1982). *Psicología de las organizaciones*, Prentice Hall: Madrid.

-Tuckman, B.W (1965). "Developmental sequence on small groups" en *Psychological bulletin*, 63, págs. 384-399.

-Tuckman, B.W y Jensen, M.A (1977). "Stages of Small Group Development Revisited" en *Group Org. Studies*, 2, págs. 419-27.

-Winter, R. (2000). *Manual de trabajo en equipo*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.



Fundación Tripartita
PARA LA FORMACIÓN EN EL EMPLEO



ANEXOS

ENTIDAD ORGANIZADORA
INZAMAC ASISTENCIAS TECNICAS S.A.

NOTA:

EL SIGUIENTE CUESTIONARIO ES UNA
HERRAMIENTA DIDÁCTICA COMPLEMENTARIA A
LO VISTO EN EL TEMARIO.

NO HAY QUE RELLENARLO, NI
ENTREGARLO, NI NADA POR EL ESTILO.

SIMPLEMENTE SE PONE A DISPOSICIÓN DEL
ALUMNADO DE ESTE CURSO CON CARÁCTER
INFORMATIVO Y PARA QUE PUEDA UTILIZARLO
EN EL CASO DE QUE LE FUERA DE UTILIDAD EN
ALGÚN MOMENTO.

CUESTIONARIO PARA EL SEGUIMIENTO DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

El cuestionario que se le entrega tiene como objetivo la evaluación y medición de distintos aspectos concernientes a la marcha del equipo al que están asignados. Mediante el mismo, se pretende medir la realidad de su grupo de trabajo en los términos que en él se incluyen, con objeto de paliar las posibles deficiencias que puedan existir y mejorar actuaciones.

Por favor responda sinceramente. La presente acción requiere de respuestas veraces para tener validez. Su opinión es importante para desvelar la realidad del grupo en el que se encuentra.

Para rellenar el cuestionario, marque con una x la casilla que más se corresponda con su respuesta para cada afirmación.

DATOS IDENTIFICACION

GRUPO DE TRABAJO:

PERSONA RESPONSABLE DE CUMPLIMENTAR EL CUESTIONARIO:

ORGANIZACIÓN DEL EQUIPO

1. Las tareas a acometer y los procedimientos para llevarlas a cabo están bien definidos y delimitados y son conocidos y aceptados por todos los miembros del grupo.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Existe un conjunto de normas y valores que son aceptados por todos los miembros del grupo.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Todos los miembros conocen perfectamente su papel dentro del equipo.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Se llevan a cabo reuniones bien preparadas y con resultados productivos.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Los objetivos son revisados y aceptados por el equipo en su conjunto.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

desacuerdo

acuerdo

INTERACCIÓN EN EL GRUPO

6. ¿Mantiene una relación cordial con el resto de miembros del grupo?

Totalmente
en
desacuerdo

En
desacuerdo

Ni de acuerdo
ni en desacuerdo

De
acuerdo

Totalmente
de
acuerdo

7. El equipo esta cohesionado, de manera que sus miembros se ayudan mutuamente cuando es necesario.

Totalmente
en
desacuerdo

En
desacuerdo

Ni de acuerdo
ni en desacuerdo

De
acuerdo

Totalmente
de
acuerdo

8. Todos los miembros del equipo están comprometidos con los objetivos establecidos y trabajan conjuntamente para alcanzar la meta propuesta.

Totalmente
en
desacuerdo

En
desacuerdo

Ni de acuerdo
ni en desacuerdo

De
acuerdo

Totalmente
de
acuerdo

9. El grado de dedicación es similar para todos los integrantes del equipo.

Totalmente
en
desacuerdo

En
desacuerdo

Ni de acuerdo
ni en desacuerdo

De
acuerdo

Totalmente
de
acuerdo

10. Los conflictos interpersonales son tratados por el grupo buscando su solución.

Totalmente
en

En
desacuerdo

Ni de acuerdo
ni en desacuerdo

De
acuerdo

Totalmente
de

desacuerdo

acuerdo

COMUNICACIÓN

11. El sistema digital estipulado para compartir información en los equipos es utilizado de manera correcta.

Totalmente
en
desacuerdo

En
desacuerdo

Ni de acuerdo
ni en desacuerdo

De
acuerdo

Totalmente
de
acuerdo

12. El intercambio de información existente entre el promotor y el equipo se adecua a los protocolos establecidos.

Totalmente
en
desacuerdo

En
desacuerdo

Ni de acuerdo
ni en desacuerdo

De
acuerdo

Totalmente
de
acuerdo

13. Existe un sistema eficiente de consulta dentro del grupo.

Totalmente
en
desacuerdo

En
desacuerdo

Ni de acuerdo
ni en desacuerdo

De
acuerdo

Totalmente
de
acuerdo

14. Todos los integrantes del grupo pueden expresar sus ideas y opiniones libremente sin temor alguno.

Totalmente
en
desacuerdo

En
desacuerdo

Ni de acuerdo
ni en desacuerdo

De
acuerdo

Totalmente
de
acuerdo

15. El equipo está al tanto de todas las posibles alteraciones u órdenes en relación a la actividad que están desarrollando.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Los temas importantes son debatidos por el grupo en su conjunto buscando llegar a la mejor solución posible.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

17. Existe un sistema eficaz de evaluación y valoración del trabajo desempeñado por el equipo.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. Los procedimientos utilizados para recabar información sobre el desempeño del equipo son los que más se adecuan a la situación real del mismo.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19. La evaluación del trabajo desempeñado por el equipo atiende a criterios objetivos y conocidos previamente por el grupo.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20. Las valoraciones realizadas indican la realidad del grupo.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

TAREAS Y PROCESOS

22. Las tareas encomendadas se realizan dentro de los márgenes de tiempo establecidos para las mismas.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

23. Existe una coordinación efectiva entre todos los miembros del grupo en lo que concierne al desempeño del trabajo.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

24. Existe un alto grado de autonomía en la realización de los trabajos en función de las capacidades individuales.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

25. El grado de delegación de tareas y responsabilidades por parte del líder ha ido en aumento conforme el grupo ha ido madurando.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>