



## Técnicas de motivación del trabajo en equipo



## INDICE

1. Preliminares
  - 1.1. Contenidos y objetivos
  - 1.2. Introducción
  - 1.3. Ejemplo
  
2. Conceptos clave
  - 2.1. Introducción a la motivación
  - 2.2. Aspectos básicos de la motivación
  - 2.3. Teorías de la motivación en el comportamiento humano
  - 2.4. Desarrollo de la motivación
  - 2.5. Ejercicio sobre teorías de la motivación
  
3. Variables que influyen en el rendimiento de un equipo de trabajo
  - 3.1. Introducción al equipo como unidad de trabajo
  - 3.2. Principios básicos del equipo como unidad de trabajo
  - 3.3. Obstáculos al equipo
  - 3.4. Beneficios del trabajo en equipo
  
4. Formar equipos de trabajo con personas motivadas
  - 4.1. Fases en el desarrollo de equipos
  - 4.2. Diseño de un equipo
  - 4.3. Requisitos para diseñar un equipo
  
5. Objetivos adecuados para el equipo
  - 5.1. Clases y modelos de equipo de trabajo
  - 5.2. Estilos de los componentes de un equipo
  - 5.3. Roles de los componentes de un equipo
  - 5.4. Objetivos del equipo.
  
6. Técnicas de trabajo en equipo
  - 6.1. Características del equipo eficaz
  - 6.2. Características del equipo ineficaz
  - 6.3. Evaluación del equipo
  - 6.4. Selección de los miembros del equipo

7. El estilo de liderazgo eficaz
  - 7.1. Claves para poder realizar eficazmente la gestión de proyectos.
  - 7.2. Principios básicos del liderazgo.
  - 7.3. Gestión y dirección de los equipos de trabajo
  - 7.4. Origen de la autoridad del líder
  
8. Resumen
  - 8.1. Técnicas de motivación del trabajo en equipo
  
9. Práctica
  - 9.1. Equipo de trabajo eficaz y ineficaz

## 1.- Preliminares

### 1.1.-Contenidos y objetivos

Los **contenidos** que abordamos en esta lección son:

- Conceptos clave de la motivación de los equipos.
  - Variables que influyen en el rendimiento del equipo de trabajo.
  - Formar equipos de trabajo con personas motivadas.
  - Objetivos adecuados para el equipo.
- 
- Técnicas de trabajo en equipo.
  - Liderazgo de equipos.
  - Si trabajas adecuadamente, al finalizar esta unidad **serás capaz de:**
  - Aplicar técnicas para motivar un equipo de trabajo.
  - Conocer las variables que determinan el rendimiento de un equipo.
  - Diseñar y organizar equipos de trabajo con personas motivadas.
  - Aplicar técnicas de trabajo en equipo y fijar objetivos adecuados para el equipo.
  - Descubrir los requisitos y estrategias para el trabajo en equipo y cómo realizar una correcta selección de los miembros de un equipo.
  - Dirigir un equipo de trabajo de forma eficaz.

### 1.2.-Introducción

La adopción de una estructura organizativa es importante para una empresa, pero también lo es la capacidad de **motivar** a los trabajadores.

Para formar un buen equipo de trabajo tenemos que ser conscientes de las características de cada miembro del equipo. De esta forma no buscaremos agrupaciones de personas homogéneas y simétricas sino que aprovecharemos las diferentes fortalezas de cada componente para crear un equipo más competente. Una forma de desarrollar todos los potenciales se basa en el estilo de pensamiento o aprendizaje que cada uno prefiere: **activo, reflexivo, teórico o pragmático.**



La palabra **líder** procede del vocablo inglés leader, que se traduce por guía, conductor, persona que marca la dirección.

Lo importante del concepto de liderazgo es que exista una influencia social. No existe líder sin grupo ni grupo sin líder. No es una cualidad que se adquiera de la noche a la mañana, aunque determinadas personas demuestren mayores aptitudes que otras. Es más bien una habilidad que debemos ejercitar hasta adquirir una plena capacidad.

### 1.3.-Ejemplo

Carmen es gerente de VILLACLARA, la empresa municipal de tratamiento de aguas. Lleva 20 años trabajando para la misma empresa. Cuando comenzó a trabajar en ella, estaba formada por un equipo de 4 personas. En los últimos años ha experimentado un gran crecimiento y, en la actualidad, cuenta con 20 empleados.



Carmen recuerda aquellos años en los que cada uno debía buscarse la vida por su cuenta, con jornadas maratónicas y tratando de resolver los problemas sin ayuda de nadie.

Es consciente que los problemas hubieran sido menores si hubiera contado con la colaboración de un **equipo de trabajo** con un mismo objetivo. Cuando eran sólo cuatro personas trabajando, cada uno se ocupaba de resolver sus propios problemas y no existía ningún tipo de **cooperación** entre ellos.

Ahora que tiene un elevado número de personas a su cargo, trata de aplicar una metodología de trabajo más eficaz, **motivándoles** para que se impliquen en la tarea e intentando establecer una **interdependencia positiva** entre las personas participantes en el equipo, quienes son responsables tanto de su propio **aprendizaje** como del aprendizaje del equipo en general.

Con esta concepción de trabajo colectivo el equipo trabaja unido teniendo **cada miembro** del grupo **un rol** asignado. Esta manera de ver las cosas fue el factor esencial que le permitió a Carmen llegar al puesto en el que se encuentra en la actualidad.

## 2.-Conceptos clave

### 2.1.-Introducción a la motivación

Todo comportamiento humano, incluido el trabajo, está motivado por una exigencia del entorno o por la necesidad de cubrir una deficiencia.

Existen diferentes teorías que intentan explicar las razones por las que las personas obtenemos satisfacción con el trabajo.

Podemos decir que la **motivación** es el elemento esencial para superar las barreras que se oponen al logro de nuestros objetivos.

A través de la motivación conseguimos realizar esfuerzos, ejecutar trabajos y vencer dificultades psicológicas, como el miedo o la timidez. Así mismo, facilita que

el desempeño de nuestro trabajo se realice de una forma positiva al conseguir que éste nos ofrezca una recompensa imprescindible para nuestra satisfacción personal.

El término motivación es bastante ambiguo por lo que en ocasiones se utiliza de manera inadecuada. Es por esta razón por la que, a continuación, revisaremos las diferentes teorías sobre el significado de "motivación" y su alcance. Estas teorías tienen diferentes niveles de aceptación, por lo que tú también puedes estar más cerca de una que de otras.



En un segundo apartado, así mismo de carácter eminentemente práctico, ofrecemos diferentes estrategias para desarrollar y potenciar la motivación y la satisfacción en el trabajo. Se trata, en definitiva, de ayudarte a crear pautas de actuación específicas que mejoren los resultados del equipo.

El trabajo en equipo, por definición, no busca agrupaciones de personas homogéneas y simétricas, sino que aprovecha las diferentes fortalezas de cada componente para generar sinergias provechosas.

Una forma de desarrollar todos los potenciales se basa en el estilo de pensamiento o aprendizaje que cada uno prefiere:

- **Activo**
- **Reflexivo**
- **Teórico**
- **Pragmático.**



Es decir, hay quienes para entender las cosas prefieren probarlas, otros meditar sobre ellas, otros acudir a las leyes y teorías, y otros practicarlas.

Vamos a ver cuáles son los puntos fuertes y los débiles de cada estilo de pensamiento. Así podremos entender qué aportan cada uno a un equipo de trabajo.

### **Estilo de pensamiento Activo**

Sus **puntos fuertes** son:

- Es flexible y de mente abierta.
- Actúa para alcanzar los objetivos.
- Aborda con entusiasmo nuevos retos.
- No muestra resistencia al cambio.
- Se crecen con los desafíos.
- Es espontáneo y arriesgado.



Y los **débiles**:



- Puede precipitarse.
- Asume riesgos innecesarios.
- Tiende a ser protagonista.
- Se aburre con los largos plazos.
- No sabe trabajar en solitario.

### Estilo de pensamiento reflexivo

Entre sus **puntos fuertes** están:

- Cuidadoso, detallista, metódico.
- Prudente, receptivo.
- Consolida sus logros.
- Tiene capacidad para escuchar.
- Sus conclusiones son meditadas y no precipitadas.



Sus **puntos débiles** serían:

- Se retrae y se inhibe de la participación.
- Es lento en la toma de decisiones.
- No asume riesgos.
- No mantiene conversaciones ni discute cuando cree que son superficiales o no le aportan nada.
- No puede ejercer de líder.



### Estilo de pensamiento teórico

Algunos de sus **puntos fuertes** son:

- Es un pensador lógico que utiliza la razón.

- Es disciplinado.
- Le gusta analizar y sintetizar.
- Es crítico, estructurado y metódico.
- Es racional y objetivo.

Sus **puntos débiles** son:

- Poco creativo.
- Baja tolerancia a la incertidumbre y la ambigüedad. Todo tiene que estar escrito y normalizado previamente.
- Es intolerante con lo subjetivo o intuitivo.
- Lleno de "debes...", "tienes que..."
- Le cuesta trabajar con personas que considera intelectualmente inferiores.



### Estilo de pensamiento Pragmático

Son sus **puntos fuertes** los siguientes:

- Les gusta comprobar las cosas en la práctica.
- Ven los aspectos positivos de las nuevas ideas y aprovechan la primera oportunidad para experimentarlas.
- Experimentador, práctico, directo al grano.
- Eficaz, realista.
- Su teoría es: "si funciona, es bueno".



Y estos otros sus **puntos débiles**:

- Rechaza aquello que no tiene aplicación obvia.
- No se interesa en la teoría en la teoría o principios básicos.
- Orientado a la tarea.
- Se queda con la primera solución expeditiva a un problema.

## Mezcla de estilos

Cuando se diseña un equipo de trabajo, lo ideal es **conjuguar los estilos de todos los componentes**, contando con que los integrantes poseen, entre todos, los cuatro estilos. Así se pueden aprovechar todas las fortalezas y minimizar las debilidades.

**Ejemplo:** Si el teórico es intolerante con la incertidumbre, el activo contrarresta con su gusto por el cambio y la incertidumbre.

Si el activo es de mente abierta y flexible puede ser creativo, y el pragmático, con su gusto por lo práctico, puede ayudarle a centrar sus ideas.



Sin embargo, parecen "no compatibles" las combinaciones de estilo activo con reflexivo y con teórico.

Otra posibilidad para **conjuguar las fortalezas de cada miembro** del equipo consiste en analizar los papeles que cada uno desempeña en las interrelaciones del grupo.

Estos papeles no son estáticos e inherentes a cada miembro; pueden variar dependiendo de la situación y el problema a analizar, aunque sí es cierto que cada persona tiende a interpretar unos más que otros y los llamaremos papeles relacionados con la tarea.

## Papeles relacionados con la tarea

- **Iniciador y activo:** Propone soluciones, busca nuevas definiciones del problema, reorganiza el trabajo, impulsa la toma de decisiones, etc.
- **Buscador de información:** Demanda explicaciones más precisas para comprender mejor el problema o la cuestión que se está debatiendo.
- **Informador:** Aporta nuevos datos y procedimientos con los que buscar diferentes soluciones.
- **Sondeador de opiniones:** No sólo busca información en sus compañeros, sino también conocer su opinión sobre los hechos.
- **Los que opinan:** Manifiestan su convicción u opinión con respecto al tema discutido o a la solución debatida.
- **Coordinador:** Busca las relaciones entre las diversas ideas que se han expuesto, tratando de reunir propuestas.



## 2.2.-Aspectos básicos de la motivación

**"Todo comportamiento humano está motivado por una exigencia del entorno o la necesidad de cubrir una deficiencia."** Bajo esta premisa, el comportamiento humano responde, básicamente, a la satisfacción de motivos, es decir, de necesidades. Para conseguir esa satisfacción dirigimos nuestras acciones hacia objetivos del mundo exterior que estén relacionados con la satisfacción de dichas necesidades.



**Ejemplo:** Cuando un niño desea un juguete que no alcanza, surge la necesidad. Empieza a llorar para que su madre se lo dé. La madre le observa pero no actúa, para obligar al niño a que lo coja por sí mismo. El niño intenta llegar al objeto. Si lo coge, satisface la necesidad. Si no consigue llegar hasta él, lo seguirá intentando hasta que lo consiga.



Cuando la persona consigue satisfacer el motivo de su actuación, éste influye en su comportamiento mientras que dure dicha satisfacción; cuando ésta desciende o desaparece también baja o se extingue la motivación. Esto explica, por ejemplo, por qué a veces deseamos determinadas cosas y, cuando las conseguimos, pierden todo su interés para nosotros.

**El hecho de no satisfacer la necesidad en un tiempo determinado puede despertar más aún dicha necesidad,** empujando a la persona a alcanzar su deseo con más ahínco. Y al revés, si durante demasiado tiempo no conseguimos satisfacer la necesidad, es posible que perdamos el interés y elaboremos mecanismos de defensa reductores de la tensión.

Parece claro entonces que para conseguir que un equipo actúe de una forma determinada y con unas actitudes positivas, la motivación constituye un factor fundamental.

La motivación humana es un tema que ha suscitado mucho interés entre los psicólogos del trabajo y las organizaciones. Son numerosos los estudios realizados y las teorías elaboradas. A continuación describimos someramente las más importantes y su aplicación desde la perspectiva del responsable de un equipo.

## 2.3.-Teorías de la motivación en el comportamiento humano

### Teoría de la jerarquía de necesidades

El psicólogo Abraham Maslow desarrolló la "**Teoría de la Motivación**", una jerarquía de las necesidades que los hombres buscan satisfacer. Estas necesidades se representan a través de "**La Pirámide de Maslow**".

La interpretación de la pirámide nos proporciona la clave de su teoría: un ser humano tiende a satisfacer sus necesidades primarias (más bajas en la pirámide) antes de buscar las de más alto nivel.

Establece **cinco categorías fundamentales de necesidades**, desde las más básicas hasta las más elaboradas:

- **Necesidades Fisiológicas:** Necesidad de oxígeno, alimentación, calor, cobijo...
- **Necesidades de Seguridad:** Protección, apoyo...
- **Necesidades de Pertenencia y Amor:** Identificación con un grupo, aceptación por éste y amor.
- **Necesidades de Estima y Estatus - Valoración:** Prestigio, éxito, respeto...
- **Necesidades de Autorrealización:** Necesidad de desarrollar y comprobar las aptitudes personales.
- **Necesidades Superiores:** En algunos casos se permite a ciertas personas alcanzar su nivel de trascendencia y espiritualidad en la empresa sirviendo como pensadores y creadores de la cultura y la visión de la propia organización.



Según Maslow, cuando se satisface una necesidad surge otra que la reemplaza, por lo que en una persona existe siempre un estado de necesidad.



Las necesidades de orden superior pueden ser satisfechas de un modo más variado que las de orden inferior. Pero según esta teoría, las de orden inferior han de ser satisfechas al menos en parte, antes de que se activen las de orden superior.

Esto no es del todo cierto, ya que las personas somos diferentes en el grado y en la forma en que consideramos satisfechas nuestras necesidades antes de pasar a un nivel superior.

No siempre es necesario satisfacer las necesidades inferiores para intentar alcanzar las superiores (por ejemplo, las personas altruistas que ofrecen su trabajo a cambio

de nada: ONG's, misiones...), aunque sí es cierto que las más básicas son las que primero se intentan satisfacer.

Las **personas autorrealizadas** se caracterizan por percibir de modo más exacto la realidad, aceptarse a sí mismos y a los demás.

Son personas espontáneas, autónomas, creativas y con inventiva.

Esta teoría de Maslow ha sido muy aceptada porque ponía de relieve los valores y orígenes de la motivación haciendo hincapié en el deseo de autorrealizarse, de ser autónomo e independiente, de percibir el significado de su trabajo y hallar una ocasión para realizarse.

Algunos autores agrupan estos seis niveles en tres más elementales:

- **Necesidades fisiológicas**
- **Necesidades de seguridad**
- **Necesidades psicológicas:** aquí se engloban los cuatro últimos niveles descritos anteriormente.

#### ¿Qué utilidad tiene para el líder del equipo esta teoría?

En principio, el responsable debe comprender que cada persona tiene una escala de valores por los que trabaja. Si el responsable es capaz de detectar la escala de cada colaborador puede utilizar los siguientes elementos para motivarle.

#### Necesidades fisiológicas

Son las más básicas y, cuando se empieza a trabajar, son los requisitos mínimos que se pretenden cubrir. En este aspecto, el líder debe pensar en que el trabajo permita que queden satisfechos los siguientes elementos: alimento, vestido, vivienda, salud y descanso.



#### Necesidades de seguridad

Son necesidades sociales. El líder ha de procurar que el colaborador mantenga unas buenas relaciones personales con el equipo, que sea aceptado por el grupo y tenga un prestigio social básico dentro de la empresa.

#### Necesidades de pertenencia y afectividad

Son necesidades sociales. El líder ha de procurar que el colaborador mantenga unas buenas relaciones personales con el equipo, que sea aceptado por el grupo y tenga un prestigio social básico dentro de la empresa.

#### Necesidades de valoración

Son necesidades de reconocimiento como persona. El responsable puede motivar a través de nuevas responsabilidades, aumento de la reputación y con un reconocimiento profesional visible.



### Necesidades de autorrealización

Por lo general, cuando la persona alcanza cierto grado de profesionalidad y madurez profesional es fácil ofrecerle, como elementos motivadores, actividades que le permitan realizarse como persona y otorgarle libertad creadora y de toma de decisiones.

### Necesidades de superiores

En algunos casos se permite a ciertas personas alcanzar su nivel de trascendencia y espiritualidad en la empresa sirviendo como pensadores y creadores de la cultura y la visión de la propia organización.

## Teoría "X" e "Y" de Douglas McGregor

Este autor contempló en su obra "El lado humano de las organizaciones" dos formas de pensamiento que denominó **teoría X y teoría Y**. En la primera, afirma que los supervisores consideran a sus subordinados como simple fuerza de trabajo, que sólo se mueve ante el yugo o la amenaza. Mientras que la segunda teoría, se basa en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

A continuación desarrollamos con más profundidad las **dos concepciones** de McGregor **sobre la disposición del ser humano para el trabajo**:

### ■ Teoría X (concepción tradicional)

- El hombre huye del trabajo cuando puede.
- Necesita ser conducido y rechaza toda responsabilidad.
- El trabajo en sí mismo no tiene ningún carácter motivador. Es un mal necesario para satisfacer las necesidades físicas.

Sólo se puede motivar con el dinero o con el castigo.

Para McGregor esta teoría es causa de numerosos problemas de motivación. Si no se da a las personas ninguna posibilidad de satisfacer aspiraciones más altas, se provocan frustraciones y tensiones. Por este motivo, McGregor lanza una nueva teoría.

## Teoría "X" e "Y" de Douglas McGregor

### ■ Teoría Y

- Se puede conseguir que el hombre dirija sus esfuerzos a la realización de los objetivos de la empresa sin controles ni amenazas.
- El trabajador, no sólo se encuentra dispuesto a admitir responsabilidades en unas condiciones adecuadas, sino que busca incluso mayor responsabilidad.
- Son muchas las personas que pueden aportar su creatividad y su intelecto en la búsqueda de soluciones creativas a los problemas de la empresa.

- Actualmente sólo se utiliza una parte pequeña del potencial intelectual del trabajador.

Según esta teoría, el líder de un equipo de trabajo ha de:

- Ofrecer a sus colaboradores tareas más interesantes y exigentes.
- Conceder un margen de trabajo y decisión más grandes a aquellos colaboradores que demuestren un nivel más alto de responsabilidad.
- Intentar desarrollar el potencial del personal bajo su responsabilidad.



### Teoría dual o de los dos factores de Frederick Herzberg

Esta teoría pretende encontrar inicialmente una explicación al **mantenimiento de la motivación**. En sus investigaciones, Herzberg describe **dos tipos de factores**:

#### ■ Higienizadores (motivación extrínseca)

Se trata de factores que **no están directamente relacionados con la actividad o su contenido**. Su ausencia produce descontento y mueve a actuar para conseguirlos. Una vez que se obtienen ya no son motivadores.

Deben su nombre al paralelismo que puede establecerse con la higiene, la cual establece las condiciones para un buen funcionamiento, pero de por sí no producen la salud o, aplicado a nuestro caso, la acción.

Podemos citar:

- Condiciones físicas de trabajo.
- Política empresarial.
- Normas de organización.
- Condiciones salariales.
- Comunicaciones formales.



#### ■ De satisfacción (motivación intrínseca)

Son **factores cuya presencia induce a la acción**. Normalmente están vinculados al propio puesto de trabajo.

Algunos ejemplos:

- Responsabilidad.
- Sentido de pertenecer a una organización.



- Autonomía.
- Oportunidad para aplicar las propias capacidades.
- Cierta control sobre el ritmo de trabajo.
- Posibilidad de ser creativo.

Los estudios han detectado que, una vez satisfechos los factores higienizadores, los factores de satisfacción producen más motivación que la mejora de los factores higienizadores más allá de la satisfacción de las necesidades físicas.

Siguiendo esta teoría el líder de un equipo debe ser consciente que algunos de los factores que se consideraban motivadores (como por ejemplo, el dinero), ya no lo son tanto, aunque sí son poderosos desmotivadores si no están satisfechos; y que los elementos verdaderamente motivadores son aquellos que están directamente relacionados con la tarea o su contenido.

Los factores de insatisfacción se refieren al entorno de trabajo y los factores de satisfacción se denominan motivadores puesto que motivan a la persona a realizar un esfuerzo mayor. No obstante, es obvio que los motivadores no pueden funcionar en ausencia de los de higiene y viceversa.

Para el responsable de un equipo de trabajo siempre es más sencillo manejar los factores motivadores de satisfacción (motivación intrínseca) ya que los higienizadores pueden estar fuera de su alcance (dar vacaciones, aumentar el sueldo).

Por lo tanto, el líder debe velar porque se respeten las condiciones higienizadoras actuales e intentar desarrollar más los factores de satisfacción para enriquecer profesionalmente a las personas.

Aunque no debemos olvidarnos la máxima con la que empezaba sus conferencias un conocido gurú de la motivación: **"Señores empresarios, no nos olvidemos de que la motivación empieza por la retribución"**.



### Teoría de Mac Celland

Mac Celland, que clasifica la motivación en **tres grandes factores**, según el **grado de intensidad** de sus componentes:

- **Motivación de logro:** es la fuerza que empuja a la persona a desarrollarse o a alcanzar sus objetivos. La persona se motiva cuando alcanza lo que se propone.
- **Motivación de poder:** otras personas necesitan el poder, la influencia, el llegar a controlar los medios o las personas.

- **Motivación de filiación:** en otras ocasiones, los trabajadores buscan la obtención de relaciones afectivas positivas con sus compañeros de trabajo.

De acuerdo con esta teoría, el responsable del equipo debe tener presente a la hora de actuar qué es lo que más motiva a cada uno de sus colaboradores.

Si es el **logro**, le propondrá retos, tareas que vayan aumentando en complejidad y dificultad, y que le ayuden a crecer profesionalmente.

Si es el **poder**, podrá motivarle con la posibilidad de manejar recursos materiales o humanos, o con la posibilidad de dirigir proyectos.

Si es la **filiación**, le ofrecerá trabajos donde se pueda relacionar con otros compañeros y esté obligado a trabajar en equipo, percibiendo cuáles son los resultados de su tarea y su repercusión en el grupo.



### Teoría de la equidad de Adams

Para Adams existe **equidad** cuando la relación entre los esfuerzos y las recompensas de la persona es igual a la que perciben otros compañeros.

Los esfuerzos es lo que nosotros invertimos (la edad, la educación, la experiencia...) y las recompensas son los beneficios que obtenemos (salario, responsabilidades, relaciones sociales en el trabajo, reconocimiento...).



El líder del equipo comprenderá que:

- La no equidad (tratos de favor hacia unos y discriminación hacia otros) es un factor altamente desmotivador.
- De nada sirven las recompensas excesivas si no se corresponden con los esfuerzos realizados, es más, pueden llegar a ser un factor ansiógeno, es decir, generador de estrés.

### 2.4.-Desarrollo de la motivación

Vamos a analizar la siguiente **fábula del pescador, la rana y la serpiente:**

"Un pescador aficionado vio de repente cómo se acercaba a su barca una serpiente con una rana en la boca. Apenado por la suerte de la rana liberó a ésta de los colmillos de la serpiente con cuidado para no lastimar al ofidio.

La rana se alejó contenta y esto satisfizo al pescador, pero, después de dejar a la serpiente en el agua se entristeció por ésta. Ni corto ni perezoso,



sacó una botella de aguardiente que llevaba para soportar el frío de la mañana y le dio unas gotitas. La serpiente se marchó eufórica y feliz y el pescador quedó muy satisfecho y contento por sus dos buenas acciones.

Pero al rato, cuando todavía saboreaba la bondad de sus actos, oyó unos golpecitos en el costado de la barca y cuál sería su sorpresa cuando descubrió otra vez a la misma serpiente. Esta vez llevaba dos ranas en la boca."

De esta fábula podemos extraer dos lecciones interesantes:

Cuando damos una recompensa, suponiendo que ésta sea del gusto de quien la recibe, recibimos como contrapartida más cantidad de la conducta recompensada. Es decir, obtenemos lo que habíamos recompensado previamente y, a veces, no coincide con lo que realmente esperamos, demandamos o solicitamos.

En ocasiones, por intentar hacer las cosas bien recompensamos la conducta incorrecta.

Queriendo obtener A premiamos B y, claro, luego nos sorprendemos cuando recibimos B.

La siguiente anécdota también puede ayudarnos a aclarar algunos conceptos:

Un joven operario solicitó tres días de permiso para ir con su novia a la costa.

El encargado le denegó el permiso porque tenían muchos pedidos y estaban trabajando horas extraordinarias y sábados para ponerse al día.

El chaval, que ya acumulaba varios retrasos, llegó una mañana media hora después de su hora. El encargado le dijo furioso:

-Como llegues tarde otra vez este mes te vas a tu casa tres días con suspensión de empleo y sueldo.

Al día siguiente el operario llegó tarde intencionadamente y consiguió así los tres días que quería disfrutar con su novia.

De este modo, a pesar de que la dirección le aplicó el procedimiento disciplinario correcto, el trabajo quedó sin hacer.



**Cada persona termina haciendo lo que cree más conveniente para ella, no lo que sus superiores piensan que debería hacer.**

A veces, intentando corregir una conducta estamos premiando otra totalmente distinta. **El castigo, en ocasiones, se convierte en un premio.** En definitiva, la valoración de nuestra acción (si es castigo o premio) depende de quien la recibe.

Estrategias de desarrollo de la motivación

A continuación enumeramos una serie de **estrategias** que nos pueden ayudar a **potenciar la motivación**:

■ **Recompensa las soluciones sólidas, no las chapuzas de emergencia.**

Acostumbramos a poner soluciones sobre la marcha a los problemas que van surgiendo, sin valorar si la solución que tomamos es la mejor.

Las prisas nos obligan a buscar una única solución sin seguir explorando posibilidades, aunque a toro pasado podríamos y deberíamos reflexionar para que esta solución no se perpetúe en el tiempo.

■ **Premia la iniciativa, no la parálisis.**

A veces confundimos la iniciativa con ineficacia. Es decir, castigamos a aquéllos que se equivocan porque intentan nuevos caminos y tropiezan.

Ya sabemos que el que falla un penalti es porque lo ha lanzado. No premiamos a aquéllos que nunca se equivocan porque repiten hasta la saciedad esquemas conocidos.



■ **Premia la crítica constructiva, no el conformismo y el peloteo.**

Es mucho más agradable escuchar opiniones que coincidan con las nuestras y más fácil gestionar el acuerdo que la discrepancia. Sin embargo, esta última, bien enfocada, proporciona más beneficios que el servilismo de los colaboradores.

■ **Premia la eficacia, no la mera laboriosidad.**

No es más eficaz aquél que más trabaja, sino el que en el tiempo que estos requieren y nada más.

En muchas empresas hay instaurado un pensamiento de salir siempre después del jefe o media hora después de la hora oficial de salida; pero ello no siempre es sinónimo de eficacia.

■ **Premia lo simple, no lo complicado.**

Nos da miedo encontrarnos en el puesto de trabajo, sentados y sin tener nada que hacer durante una hora. Si esto ocurre, enseguida inventamos o buscamos tareas para no estar ociosos.

Si alguna vez tu equipo o tus colaboradores no saben qué hacer con el tiempo libre, ponles a pensar y demuéstroles con tu ejemplo que esta actividad también reporta beneficios al departamento y a la empresa.



■ **Premia la eficacia calmada, no los bombos y los platillos.**

Las organizaciones tradicionales son muy amigas de premiar a quien más chilla y más vende su laboriosidad dentro de la empresa. Esta tradición ha desembocado en una cultura de colgarnos medallas delante de los jefes, dejando en segundo plano los resultados.

### 3.- Variables que influyen en el rendimiento de un equipo de trabajo

#### 3.1.- Introducción al equipo como unidad de trabajo

Para elaborar un equipo **necesitamos**:

- Un conjunto de personas.

- Un objetivo común.
- Un sistema de comunicación.

Y también necesitamos superar algunas **barreras**:

- Actitud de los dirigentes.
- Falta de pensamiento estratégico.
- Excesiva estructura jerarquizada.
- Tamaño demasiado grande.
- Etc.



La generación de un equipo eficiente de trabajo es una tarea que exige más conocimientos y dedicación que la mera agregación de un conjunto de personas. A este respecto, resulta interesante reflexionar sobre la siguiente cita de Peter Senge:

**"¿Cómo puede un equipo de personas talentosas con cociente intelectual de 120 tener un cociente intelectual colectivo de 63?"** (Peter Senge. "La Quinta Disciplina")

### 3.2.-Principios básicos del equipo como unidad de trabajo

Según la Psicología Social y los estudios sobre Dinámica de Grupos, para crear un **equipo** necesitamos:

- Contar con un número limitado de personas.
- Perseguir todas ellas un objetivo común.
- Conseguir que interactúen entre sí para lograr ese objetivo.

Vamos a ver un **ejemplo**:

Supongamos un comercio de ropa con cinco empleados (número limitado de personas). Tienen por objeto todos ellos vender el mayor número de prendas (objetivo común) y comprenden que para realizar una buena venta necesitan la colaboración de los demás (interacción entre los miembros).

En el caso de que cada uno vendiera por libre a costa, incluso, de los resultados de sus compañeros, no hablaríamos de equipo de trabajo, sino de un grupo de personas que coinciden en el mismo espacio físico.



Alcanzar y mantener el éxito en las organizaciones

modernas requiere talentos prácticamente imposibles de encontrar en un solo individuo.

Las nuevas estructuras de las organizaciones, más planas y con menos niveles jerárquicos, requieren una **interacción mayor entre las personas**, que sólo puede lograrse con una actitud cooperativa y no individualista.

De aquí surgen **dos conceptos importantes** de aclarar: equipo de trabajo y trabajo en equipo.



- El **equipo de trabajo** es el conjunto de personas asignadas o auto-asignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador.
- El **trabajo en equipo** se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

Existen muchas **definiciones** para el concepto de "**trabajo en equipo**". Vamos a ver alguna de ellas:

- "Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida". Katzenbach y K. Smith.
- "Un equipo es un conjunto de personas que realiza una tarea para alcanzar resultados". Fainstein Héctor.

### 3.3.-Principios básicos del equipo como unidad de trabajo

Para conseguir un **equipo de trabajo eficaz**, debemos apoyarnos en los siguientes **planteamientos esenciales**:

- El equipo debe tener **conciencia clara del porqué y para qué** se reúnen sus miembros: comprenden cuál es el objetivo común y lo asumen.

**Ejemplo:** En ocasiones, los equipos de fútbol donde concurren varias estrellas obtienen resultados pésimos. Casi siempre se debe a que cada una de esas estrellas vela más por su objetivo particular que por el objetivo común del equipo.



- El equipo de trabajo debe imponerse unas **normas** o reglas.
- Las **tareas** han de repartirse entre todos los miembros del equipo.
- Ejercer una **cierta presión** mantiene al equipo cohesionado. Ésta puede ser la finalización de la tarea, el propio desarrollo personal, la consecución de los objetivos, las expectativas de los jefes sobre el equipo...

**Ejemplo:** Los equipos de proyecto que se crean para la realización de una tarea concreta y limitada en el tiempo, nacen y mueren con el proyecto. Acabado éste desaparece la presión y deja de existir el equipo, hasta que se forme otro nuevo para otro proyecto diferente.

### La cohesión

Se refiere a la atracción que ejerce la condición de ser miembro de un grupo. Los grupos tienen cohesión en la medida en que ser miembro de ellos sea considerado algo positivo y los miembros se sienten atraídos por el grupo. Podemos plantear el concepto de cohesión desde dos **perspectivas**:

- **Cohesión social:** se refiere a los lazos de atracción interpersonal que ligan a los miembros del grupo. Algunos ejemplos son: diseñar un logotipo u otra clase de identificación del equipo, compartir información sobre sus primeros trabajos...
- **Cohesión para la tarea:** se relaciona con el modo en que las aptitudes y habilidades del grupo se conjugan para permitir un desempeño óptimo. En este caso resulta útil realizar actividades que permitan a los miembros del grupo evaluar sus respectivas habilidades, fortalezas y debilidades.



### Asignación de roles y normas

Con el transcurso del tiempo, todos los grupos asignan roles a sus integrantes y establecen **normas** aunque esto no se discuta explícitamente.

Las normas son las reglas que gobiernan el comportamiento de los miembros del grupo. Atenerse a roles explícitamente definidos permite al grupo realizar las tareas de modo eficiente.

### Comunicación

**Una buena comunicación interpersonal es vital** para el desarrollo de cualquier tipo de tarea. Los grupos pueden tener estilos de funcionamiento que faciliten o que obstaculicen la comunicación. Para lograr un alto rendimiento en un grupo de trabajo la confianza mutua entre sus miembros es imprescindible. Éstos deben creer en la integridad y la capacidad de cada uno.



### Definición de objetivos

Es muy importante que los integrantes del equipo tengan **objetivos comunes** en relación con el trabajo del equipo y que cada uno pueda explicar claramente cuáles son sus **objetivos individuales**. Para ello se sugiere asignar a los grupos recién formados la tarea de definir su misión y sus objetivos.

## Interdependencia

**El aprendizaje a través de la colaboración se caracteriza por la interdependencia positiva** entre las personas participantes en un equipo, quienes son responsables tanto de su propio aprendizaje como del aprendizaje del equipo en general. Los miembros de un equipo se necesitan unos a otros.

En cualquier caso, no podemos obviar la existencia de **obstáculos** que se oponen al buen desarrollo de los equipos de trabajo.

En esta parte del curso vamos a describir cuáles son los principales. Comenzaremos recordando que se agrupan en **dos categorías**:

- Obstáculos relacionados con las actitudes de los miembros del grupo.
- Obstáculos relacionados con la estructura del grupo y con el entorno de trabajo.



### Obstáculos relacionados con las actitudes de los miembros del grupo

#### ■ Actitud de los directivos.

En algunas empresas no se fomenta el **pensamiento global** (visión global de la empresa) de los directivos y sí se hace hincapié en la tarea. El resultado: aunque todos aceptan públicamente que el trabajo en equipo es positivo, individualmente cada responsable toma decisiones particulares, intercambia pocas ideas con otros departamentos y vela exclusivamente por los resultados de su unidad.

Si los directivos adoptan esta actitud, siendo como son un modelo de actuación para sus colaboradores, estos últimos terminan reproduciendo el patrón de conducta en sus equipos. Este estilo de dirección fomenta la competencia y dificulta la colaboración.

### Obstáculos relacionados con las actitudes de los miembros del equipo

#### ■ Valorar la tarea por encima de todo

Consiste en fijarnos únicamente en el trabajo y **olvidar la importancia de las relaciones** y las emociones. Cuando esto ocurre afloran actitudes y conductas negativas, puesto que no se gestionan correctamente las emociones.

#### ■ Deficiente pensamiento estratégico

Esto significa que las personas entre cuyas funciones figura la de pensar de forma estratégica en la empresa:

- No son capaces de distinguir las causas principales de los problemas.
- Se aferran a las **ideas preestablecidas** y no eluden los viejos paradigmas: Aquí siempre se ha hecho así y no hace falta cambiarlo.



- Se pierden en los detalles y no son capaces de separar lo importante de lo accesorio.
- No tienen en cuenta las consecuencias de sus actos. No prevén el efecto que sus decisiones pueden causar en las personas implicadas.



### Obstáculos relacionados con la estructura del grupo y el entorno de trabajo

#### ■ Excesiva estructura jerárquica

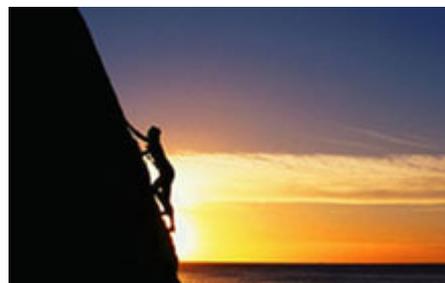
Cuanto **más diferencias jerárquicas** existen dentro del equipo, **más se reduce la confianza y la libre exposición** de las ideas, con lo que se asumen las de la persona de mayor rango y se desciende en cascada hasta el último.

#### ■ Sistemas de recompensa individuales

Los sistemas de valoración o retribución basados en **recompensas individuales** fomentan la competencia entre las personas e incrementan las reuniones de pasillo y el politiquero.

#### ■ Obstáculos personales

Para trabajar eficazmente en equipo o para gestionarlo es necesario contar con unos conocimientos, unas habilidades y unas actitudes. No basta con saber qué es el trabajo en equipo, ni es suficiente tener maña para relacionarse bien; también hay que **sentir la necesidad de jugar en equipo.** +j



#### ■ Combinación incorrecta de los perfiles

A veces se reúnen para trabajar en equipo personas con **habilidades duplicadas**, lo que provoca choques o confrontaciones. En otras ocasiones no existe en el equipo ninguna persona que cuente con una habilidad concreta, lo que dificulta los resultados.

### Obstáculos relacionados con la estructura del grupo y el entorno de trabajo

#### ■ Selección de los componentes

Al **seleccionar a los componentes del equipo** es vital detectar cuáles son los puntos fuertes que éste debe poseer, para seguidamente buscar a las personas que puedan cubrir esa necesidad.

- **Barreras físicas:** La ubicación ideal para el trabajo en equipo es aquella en la que todos sus miembros están situados en la misma sala, planta o, al menos, edificio.

**Cuanta mayor separación** exista entre ellos, **mayores** serán las **dificultades** para lograr su cohesión.

- **Elevado número de componentes:** se ha comprobado que **los mejores equipos** de trabajo **tienden a ser pequeños** (inferior a 10 miembros).



En los grupos grandes aparecen dificultades para realizar tareas, establecer relaciones, tomar decisiones y disminuye la cohesión, compromiso y la responsabilidad.

Además, se produce mayor duplicidad de habilidades (más personas con las mismas capacidades) y mayor número de enfoques, con el peligro de confrontación que esto representa.

Si somos capaces de eliminar o superar todos los obstáculos anteriores, estaremos en disposición de formar un equipo eficaz y maduro.

Sin embargo, todavía nos faltan por analizar dos factores que pueden determinar los resultados del equipo: la **visión** o enfoque de las cosas y los **valores personales**.

## Visión

Es un hecho constatado en Psicología que **las visiones determinan nuestra conducta**. Por lo tanto, la manera en que el líder y el equipo perciban la situación condicionará su forma de actuar. Centrémonos en **tres visiones**:



## Valores

Los **valores** más destacados para convertirnos en un **equipo eficaz** son:

- Franqueza
- Solidaridad y honestidad
- Optimismo y sentido del humor
- Respeto mutuo así como deseo de compartir
- Confianza

En resumen, todos los integrantes de un equipo deben saber que son parte de un grupo. Por esta razón deben cumplir cada uno su rol, sin perder la noción del equipo. Para ello tienen que:

- Ser capaces de poder establecer relaciones satisfactorias con los integrantes del equipo.
- Ser leales consigo mismo y con los demás.
- Tener espíritu de autocrítica y de crítica constructiva.
- Tener sentido de la responsabilidad para cumplir con los objetivos.
- Tener capacidad de autodeterminación, optimismo, iniciativa y tenacidad.
- Tener inquietud de perfeccionamiento.

### 3.4.-Beneficios del trabajo en equipo Beneficios para la organización

Quienes creen que un equipo de trabajo debe estar formado por gente con formas de pensar y actuar semejantes están equivocados. Lo fundamental es que lo integren **personas distintas**. El trabajo en equipo desarrollado correctamente incide de manera positiva, tanto en la organización, como en el equipo y en los individuos.

Veamos cuáles son los **beneficios** posibles **para la propia organización**.

La Sociedad Norteamericana para la Formación y el Desarrollo recibió respuestas de 230 directivos de desarrollo de recursos humanos sobre los resultados del trabajo en equipo. Estos son los resultados:

- La productividad mejoró en un 77% de las empresas que respondieron.
- El 72% de las empresas declararon mejoras en la calidad.

- Los desechos se redujeron en un 55% de las empresas gracias al trabajo en equipo.
- La satisfacción en el trabajo mejoró en un 65% de las empresas.
- La satisfacción de los clientes también mejoró en un 55% de las empresas.

Otras **ventajas adicionales** fueron: programación de la producción más eficaz y establecimiento de objetivos y metas de producción mejoradas.

### Beneficios para el equipo

La creación de un equipo de trabajo eficiente y organizado también **repercute positivamente sobre el** rendimiento colectivo del **grupo**:

- Mayor capacidad de los miembros del equipo para solucionar sus propias disputas
- El ambiente de trabajo es más estimulante y aumenta la productividad
- La comunicación es más eficaz
- La división del trabajo es más precisa
- La motivación de los miembros del equipo es mayor
- Permite obtener un mayor número de enfoques de un problema
- Facilita la comprensión de las decisiones



Cuando en un equipo de trabajo es mayor su rendimiento que la suma de los rendimientos individuales de los miembros que lo componen, se produce el efecto **sinergia** (que significa **trabajar juntos**).

Las interacciones de sus componentes llevan al equipo a desarrollar nuevos conocimientos, perspectivas y soluciones, nada de lo que podrían haber hecho esas mismas personas trabajando en solitario. Aunque no siempre se da la sinergia. En los grupos de trabajo inmaduros se genera el efecto contrario: la **nonergia**.

### Beneficios para la persona

El correcto funcionamiento de un equipo de trabajo reporta los siguientes **beneficios a sus integrantes**.

- Aumento de la motivación.
- Mejora del clima laboral.
- Incremento de la seguridad individual.



- Satisfacción de las necesidades de afiliación y pertenencia.
  - Potenciación del enriquecimiento personal.
  - Aumento de la productividad del individuo.
  - Cada miembro del grupo puede identificar su aportación al resultado final.
- 
- Más participación en la toma de decisiones.
  - Posibilidad de desarrollar diferentes habilidades en el grupo.
  - Retroalimentación. El grupo proporciona información al trabajador sobre su contribución al logro de la tarea.

#### 4.-Formar equipos de trabajo con personas motivadas

##### 4.1.-Fases en el desarrollo de equipos

Todos los equipos de trabajo atraviesan durante el periodo de formación por varias fases, antes de alcanzar la plena madurez. La formación de la estructura grupal es uno de los aspectos básicos del desarrollo del grupo y se refiere a la pauta de relaciones que se establecen entre los diferentes miembros y a las posiciones que ocupan.

Los **factores que determinan la estructura** pueden clasificarse en tres categorías principales:

- Requisitos para un eficaz rendimiento grupal.
- Capacidades y motivaciones de los miembros del grupo.
- Medio ambiente físico y social del grupo.



Otro elemento fundamental, junto con la estructura, es el conjunto de **procesos** que aparecen en la **actividad grupal**, como son por ejemplo el liderazgo, el establecimiento de normas, la comunicación, el conflicto y la toma de decisiones. Sobre el primero de estos puntos aportaremos más información al final de esta lección.



Como ya hemos visto los **equipos de trabajo** pasan por una serie de **etapas** antes de alcanzar la madurez. A continuación vamos a ver las características de cada una de estas etapas.

##### Fase inicial

En la **fase inicial** se produce la primera toma de contacto, se exploran y se ponen a prueba los límites de conducta que son aceptados por el grupo. En su desarrollo aparecen manifestaciones de dependencia, sentimientos de excitación, optimismo, temor ante lo desconocido, etc.

En esta etapa, las personas demuestran una ansiedad moderada con un alto nivel de expectativa: "¿Dónde encajo? ¿Qué se espera de mí?". Todos evalúan continuamente la situación y al resto de los componentes: "¿Quiénes son los personajes principales?".

Esa etapa es un periodo de **exploración**. Junto con la emoción de estar implicado en algo nuevo, la gente se siente insegura, ansiosa y confusa. Cada miembro del equipo está **evaluando a los demás**: midiendo sus habilidades y aptitudes.

Peter R. Scholtes y sus compañeros en Joiner and Associates describen este período como aquel en el que los miembros del equipo son todos como nadadores indecisos, que sentados al borde de la piscina chapotean los pies. Puesto que nadie está absolutamente seguro de lo que va a suceder, el rendimiento es bajo.

En esta etapa los miembros necesitan **encontrar un lugar y asentarse** en él (incluso físicamente, como en el colegio cuando escogíamos un sitio el primer día y lo manteníamos hasta el último).

¿Qué puede hacer el responsable del equipo para dirigir a los miembros del mismo en esta etapa?

**Para dirigir a los miembros** de un equipo en esta etapa, Scholtes y su equipo de Joiner recomiendan:

- Ayudar a los miembros a conocerse entre ellos.
- Señalar al equipo una dirección y propósitos claros.
- Involucrar a los miembros en el desarrollo de los planes, en la clarificación de la funciones y en el establecimiento de los métodos para trabajar juntos.
- Proporcionar al equipo la información necesaria para empezar a trabajar.



### Fase de crisis

En esta segunda fase (**fase de crisis**) surge el conflicto y la división entre los miembros del grupo, la impaciencia por la falta de progreso inmediato y la inexperiencia para tomar decisiones eficaces ante esta nueva situación.

En general, en esta fase:

- Se experimenta una **discrepancia** entre las expectativas iniciales y la realidad. Los resultados no son tan patentes ni rápidos como se esperaba.
- Se siente **insatisfacción** respecto a la dependencia de la autoridad. Para poder buscar soluciones hay que contar con el



responsable y no se pueden tomar iniciativas en solitario.

- Los miembros no se sienten a gusto trabajando juntos. Todos están **frustrados** y a menudo **enojados** con ellos mismos y con todo el resto del grupo.
- Se echan las **culpas a los demás**, se está a la defensiva, hay confrontaciones, disparidades, tensión y hostilidad.
- Se tiene la **sensación de incompetencia y confusión**. Se cuestiona el liderazgo del responsable.

Esta etapa, al igual que las demás aparece siempre en la formación de cualquier equipo, ya sea el equipo de fútbol sala de los fines de semana, el equipo de trabajo o el equipo de cualquier programa de televisión del tipo supervivientes en una isla.

Es más, si esta etapa no se produce, probablemente el equipo no madure y tarde o temprano surja el conflicto.

Para dirigir a su equipo en esa etapa Scholtes recomienda:

- **Resolver los temas** del poder y la autoridad. Por ejemplo, no permitir que el poder de una persona aplaste las contribuciones de los demás.
- Desarrollar y poner en práctica los **acuerdos** sobre cómo y quién toma las decisiones.
- Adaptar el papel de **liderazgo** para lograr que el equipo se vuelva más independiente.
- Animar a los miembros del equipo a asumir **más responsabilidades**.



### Fase de crecimiento

En la tercera fase, o fase de crecimiento, aparecen normas y roles dentro del equipo, aumenta la cohesión entre sus miembros y la confianza mutua.

En esta etapa coinciden los siguientes aspectos:

- Decrece la insatisfacción.
- **Se resuelven** las **discrepancias** entre las expectativas y la realidad.
- Por fin la gente deja de intentar sobresalir y se da cuenta que todos están juntos trabajando para conseguir un mismo objetivo. Gradualmente, la gente incluso les llega a gustar el equipo y a desarrollar una especie de apego a los demás.
- La gente poco a poco empieza a tener



una sensación de pertenencia. Empieza a sentir a nivel de nosotros.

- Se desarrollan la armonía, la confianza, el apoyo y el respeto.
- Se desarrollan la autoestima y la confianza en uno mismo.
- Se comparten la responsabilidad y el control.
- Aparecen la jerga de grupo, las muletillas y los "chistes" privados del equipo.

Por **ejemplo**: Teníamos un proyecto que realizar con unos plazos de entrega muy ajustados.

El inicio del trabajo en equipo fue bastante complicado porque los miembros del equipo no conseguían ponerse de acuerdo en los contenidos a desarrollar en dicho proyecto.

El equipo estaba insatisfecho con su trabajo ya que sentían que dependían para todo del jefe del proyecto. Con el tiempo, el equipo fue **adaptándose a trabajar juntos** por un mismo objetivo y fueron recuperando la autoestima y la confianza en uno mismo.

Finalmente conseguimos terminar el proyecto en los plazos previstos y recibimos felicitaciones del cliente. Empezamos a sentirnos a gusto en la tarea y tenemos la **autoestima más alta**.

Para dirigir a su equipo en esta etapa, Scholtes y sus compañeros recomiendan:

- **Aprovechar** plenamente las **habilidades, conocimientos y experiencias** de los miembros del equipo.
- Animar y reconocer el **respeto** entre los miembros del equipo.
- Estimular a los miembros a que trabajen en **colaboración**.



### Fase de madurez

Al alcanzar la etapa de madurez, **el equipo** de trabajo **ya funciona** a toda máquina.

Por lo general:

- Se siente **entusiasmo** por participar en las actividades del equipo.
- Se trabaja en **colaboración e interdependencia** con la totalidad del grupo y los subgrupos.
- Se siente la fuerza del grupo y nos sentimos orgullosos de pertenecer a él.
- Se manifiesta una gran confianza en la posibilidad de cumplir la tarea trabajando con el equipo.

- Se comparte el liderazgo.
- Se **piensa positivamente** en el éxito de la tarea.
- El **rendimiento es más alto**.
- El equipo crea y comienza a utilizar procesos y procedimientos estructurados para comunicarse, resolver conflictos, distribuir recursos y relacionarse con los demás miembros de la organización.

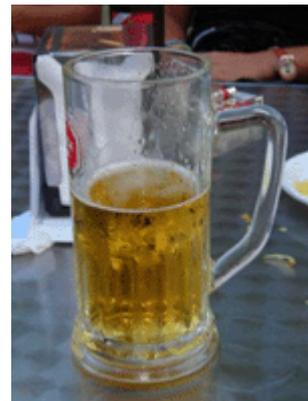


**Ejemplo:** Cuando surgen problemas somos capaces de tomar las decisiones más efectivas. Podemos hablar con libertad y manifestar discrepancias de forma constructiva.

Sentimos la necesidad de compartir con el grupo e, incluso, a veces vamos a tomar unas cañas o a jugar un partido de baloncesto.

Para dirigir el equipo en esta fase que desempeña Scholtes y su equipo aconseja:

- **Actualizar los métodos y procedimientos** del equipo para fortalecer la cooperación.
- Ayudar al equipo a comprender cómo **conducir el cambio**.
- Representar y **defender al equipo** ante otros grupos e individuos.
- Controlar los progresos y celebrar los logros.



Todas estas fases que acabamos de ver tienen lugar si estamos hablando de un verdadero equipo de trabajo. Si sólo nos referimos a un equipo inmaduro es posible que se quede estancado en la fase de crisis o que ni siquiera llegue a ella.

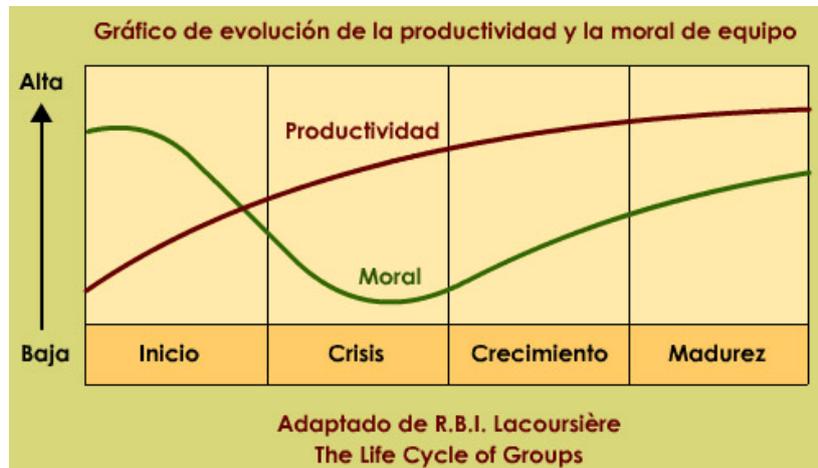
Un aspecto relevante que debe contemplar todo líder es que la fase de crisis siempre se produce y debe estar preparado para, incluso, generarla él cuando crea que no se ha dado o no se ha resuelto correctamente.

### Fase de desarrollo de los equipos

Algunos responsables creen que cuando surge un problema lo mejor es dejar que desaparezca por sí sólo. La dinámica de grupos demuestra que esto es imposible: Los problemas del equipo no afrontados terminan enquistándose o creciendo como una bola de nieve.

La **productividad**, por lógica, **evoluciona positivamente** con el desarrollo de las fases. Sin embargo, la moral no vuelve a los índices iniciales. El líder debe ser consciente también del **descenso de la moral en la etapa de crisis**. Es normal y

debe ser capaz de hacerle ver al equipo que esto es así y sólo es una fase más del desarrollo de un proyecto.



### Fase de reformulación y alto rendimiento

Cuando los equipos tienen el tiempo suficiente para conocerse y evolucionar un poco más allá podemos encontrarnos, puntualmente, con **dos fases más**. Son las siguientes:

- **Fase de Reformulación.** Por la propia madurez del equipo, llega un momento en que surge la necesidad de **replantearnos los esquemas** y paradigmas empleados. El equipo hace un esfuerzo de pensarse a sí mismo y llega a una serie de conclusiones que le empujan al cambio. Esta transformación nos lleva a una última fase de **evolución** en el equipo.
- **Fase de Alto rendimiento.** En esta etapa, **el equipo** se ha transformado y **se ha superado a sí mismo**, cumpliendo entonces una serie de condiciones:
  - Alinear los objetivos, las personas y los recursos.
  - Pensar conjuntamente y actuar coordinadamente
  - Innovar.
  - Definir papeles.
  - Comunicar adecuadamente.
  - Gestionar los conflictos cuando se presentan.
  - Aprender de los errores.



Concluimos aquí el estudio de las fases que atraviesa un equipo hasta llegar a su consolidación definitiva.

## 4.2.-Diseño de un equipo

En primer lugar necesitamos **diseñar correctamente nuestro equipo** para lo cual necesitamos:

- Tener claros los objetivos.
- Mejorar la comunicación.
- Participar todos los componentes.
- Establecer reglas de funcionamiento.



Debemos **construir el equipo**:

- Disponiendo de los componentes más adecuados.
- Definiendo correctamente los roles.
- Creando un modelo de funcionamiento adecuado a nuestro equipo.
- Dotándolo de espíritu crítico.

Seguramente estaremos de acuerdo en que un buen equipo, el **equipo ideal**, aquel al que todos desearíamos dirigir o al que todos desearíamos pertenecer, sería aquel capaz de conseguir las siguientes **metas**:

### Metas personales

- Mejora de la motivación.
- Mejora de la cualificación. Aumento de la profesionalidad.
- Flexibilidad en el trabajo, en los horarios y en los turnos.
- Mayor colaboración entre los compañeros.
- Participación de todos sus miembros en las decisiones que afectan al equipo



### Metas organizativas

- Concentrar la responsabilidad en equipos delimitados para así controlar mejor las decisiones.
- Mejor flujo de información.
- Potenciación de las propuestas desde la base hasta la dirección.
- Propuestas sobre medios, para mejorar los procesos y modernizar la organización.

## Metas económicas

- Aumento de la calidad.
- Flexibilidad en la producción y en las puntas de trabajo.
- Aumento de la productividad.
- Disminución del absentismo.
- Mejor uso de las instalaciones y medios.

Ya sabemos que un equipo de trabajo no es un grupo de personas reunidas en un lugar y que trabajan casualmente juntas. Para que se trate de un verdadero equipo de trabajo ha de reunir una serie de condiciones; entre otras, perseguir un **objetivo común**.



Cuando en un equipo se respira ese objetivo común, todos reman en una misma dirección y persiguen una serie de metas: personales, organizativas y económicas.

Cuando existe este objetivo común y es asumido por todos, resulta curioso comprobar cómo los objetivos personales pasan a un segundo plano y están condicionados al cumplimiento de los objetivos del equipo.

## Pensamiento grupal

En algunas ocasiones cuando trabajamos en grupo, podemos sentir la necesidad de expresar nuestra opinión, pero debido a diferentes motivos no lo hacemos.

Es posible que esto se produzca por el llamado **pensamiento grupal**, que es un fenómeno que ocurre cuando los miembros de un grupo se implican tanto en la búsqueda de consenso que se anula la evaluación realista de las diferentes alternativas.



Dejamos de expresar nuestras opiniones cuando éstas son discordantes, minoritarias o impopulares. Este pensamiento grupal aparece, cuando en el proceso de toma de decisiones, el grupo está tan cohesionado que los miembros del mismo intentan no perder ese consenso, deteriorando incluso la percepción de la realidad.

Pero no todos los grupos son igual de vulnerables al pensamiento grupal. Las **variables** que parecen influir en su aparición son:

- La cohesión de grupo.
- El comportamiento de su líder.
- El aislamiento del exterior.

- Las presiones de tiempo.
- El no seguir procedimientos metódicos en la toma de decisiones.

A continuación vamos a ver un gráfico que resume los procesos que conducen al pensamiento grupal.



A continuación explicaremos con más profundidad los **procesos que conducen al pensamiento grupal** y que hemos visto en el esquema anterior.

- **Fracaso al considerar la información:** Se logra el consenso sin tener en cuenta toda la información disponible. El interés se centra en alcanzar el consenso y existe fuerte presión por lograrlo, por lo que se evita la exposición a informaciones contradictorias.
- **Ausencia de independencia de las opiniones de los miembros del grupo:** el consenso no es real porque las opiniones de los miembros no son independientes. Es probable que aparezca este fenómeno en grupos que compartan educación, valores, puntos de vista, etc...
- **Se expresa conformidad pública:** se logra el consenso mediante la aceptación pública y no mediante la aceptación propia. En un grupo, el voto de los miembros más veteranos y respetados servirá de modelo para el resto del grupo.

Para **evitar los efectos negativos** del pensamiento grupal deberemos:



- **Ser prudentes** al valorar la importancia de la unión y el consenso.
- Esforzarse por mostrar un **estilo de dirección participativo**: el líder debe dar la opinión sobre el problema al principio de la discusión y fomentar las distintas opiniones.
- **Evitar el aislamiento** del grupo, pues los grupos aislados tienden a perder la objetividad y el contacto con la realidad.
- Valorar la importancia de las **limitaciones de tiempo**.

- **Ventajas** de la toma de **decisión individual**:

- Rapidez.
- Existencia de un responsable claro.
- Coherencia de valores.



- **Ventajas** de la toma de **decisiones en grupo**:

- Genera más información y conocimientos más complejos.
- La diversidad de puntos de vista permite considerar más alternativas.
- El rendimiento del grupo es superior al rendimiento individual.
- Se adoptan decisiones de mayor calidad.
- Las decisiones adoptadas en grupo conducen a una mayor aceptación de la solución adoptada.

La holgazanería social se reduce e incluso desaparece y el trabajo produce mejores resultados cuando la tarea supone un desafío para los individuos.

#### 4.3.-Requisitos para diseñar un equipo

Ya sabemos que un equipo de trabajo no es un grupo de personas reunidas en un lugar y que trabajan casualmente juntas. Para que se trate de un verdadero equipo de trabajo ha de reunir una serie de condiciones; entre otras, perseguir un objetivo común.

Cuando existe este objetivo común y es asumido por todos, resulta curioso comprobar cómo los objetivos personales pasan a un segundo plano y están condicionados al cumplimiento de los objetivos del equipo.

Para que estas circunstancias se produzcan es necesario que se den unos **requisitos** dentro del equipo de trabajo:

- Tener objetivos claros.



- Desarrollar un plan de mejora.
- Definir claramente los roles.
- Poseer unos buenos niveles de comunicación.
- Desarrollar comportamientos beneficiosos para el equipo.
- Participación de todos los componentes.
- Establecer reglas de funcionamiento.
- Identificar el avance y los progresos.
- Analizar racionalmente los problemas.

### Requisito 1: Tener objetivos claros

**Sin objetivos no hay rumbo** y, aunque parezca mentira, existen muchos equipos donde por una mala dirección o por su escasa madurez, sus componentes caminan errantes siguiendo una u otra dirección, dependiendo de hacia dónde se mueva el resto.

Un equipo con los **objetivos claros** es aquél en el que:

- Todos conocen sus objetivos personales.
- Se está de acuerdo con la misión y ésta es realista y alcanzable.
- Los objetivos a corto, medio y largo plazo están bien definidos, así como la meta u objetivo final.



Si estos objetivos **no** son **claros**:

- Frecuentemente se discute sobre lo que se debería hacer.
- La falta de progreso produce frustración.
- Se comparte una sensación de no poder alcanzar los objetivos.
- Constantemente se cuestionan las decisiones a tomar y los pasos a seguir.

### Requisito 2: Desarrollar un plan de mejora

Los planes de mejora permiten al equipo **decidir qué asistencia, entrenamiento, materiales y recursos necesita**.

Cuando en un equipo se **desarrolla un plan de mejora**:

- Se repasan los procedimientos para obtener los resultados deseados.



- Los pasos del proyecto están predeterminados y sirven de guía cuando surgen discusiones sobre qué dirección seguir.
- El propio plan contempla el uso de las habilidades complementarias de los componentes del equipo.

Si en el equipo **no se sigue un plan de mejora**:

- Se vive con ansiedad y angustia el desconocimiento del rumbo, ¿hacia dónde hay que ir? ¿qué pasa si no es por ahí?...
- No se sabe cuándo finalizan las etapas y, cuando se acaban, se desconoce la siguiente.
- Se ponen soluciones sobre la marcha y no se revisa posteriormente su eficacia.
- Pueden hacerse propuestas de mejora, pero se pierde la referencia al no saber cuál es el objetivo que se persigue.

### Requisito 3: Definir claramente los roles

Es necesario que **cada componente** del equipo asuma sus **obligaciones** y sea consciente de qué **capacidades** puede aportar al grupo.

En un equipo con los **roles claramente definidos**:

- Los roles se distribuyen pública y formalmente.
- Cada miembro conoce qué aporta al resultado final del trabajo y sabe cuál es su parcela de responsabilidad.
- Se desarrollan y potencian las habilidades de cada uno.



En un equipo **sin definición clara de los roles**:

- Existen luchas de poder e indefinición de los niveles jerárquicos.
- Algunas funciones no se desarrollan porque nadie las asume y otras se duplican porque más de uno las realiza.
- Las peores tareas, las más monótonas y las más rechazadas se endosan a los más novatos.

### Requisito 4: Poseer buenos niveles de comunicación

Si el grupo es capaz de **discutir** sanamente, sin tapujos y **con espíritu constructivo**, los conflictos son más fáciles de resolver y las soluciones a los problemas son más eficaces.

■ Cuando en el equipo existe una **buena comunicación**:

- Se habla con claridad, sin rodeos.
- Los miembros no se pierden en disquisiciones filosóficas o temas ajenos (fútbol, televisión, política...).
- Todos escuchan activamente a sus compañeros.
- Todos pueden hablar libremente sin ser interrumpidos hasta el final.
- La información es transparente y se comparte entre todos los compañeros.



■ Si en el equipo **no hay comunicación**:

- Las discusiones se alargan y cada cual escucha sólo lo que le interesa.
- Nadie se compromete a aceptar las decisiones.
- Se oculta lo que verdaderamente se piensa.
- Las opiniones se expresan en forma de preguntas o se utilizan éstas últimas para poner zancadillas o trampas.
- Se producen malentendidos y se discuten mucho los matices del significado de las palabras.

### Requisito 5: Desarrollar comportamientos beneficiosos para el equipo

Los equipos deben **premiar a sus componentes cuando desarrollan comportamientos beneficiosos** para el grupo gracias a sus habilidades.

■ Un equipo tiene **comportamientos beneficiosos** cuando:

- Se inician discusiones y se dialoga con naturalidad aunque existan discrepancias.
- Las personas buscan información, intercambio de ideas...
- Se proponen diferentes soluciones a un mismo problema y no se veta o valora al que hace alguna aportación en este sentido.
- El responsable modera las conversaciones para que sean productivas.
- Se premia la creatividad.
- Las críticas son bienvenidas y se asumen como elementos de reflexión para una posible mejora.



- Cuando el equipo **no desarrolla comportamientos beneficiosos**:
  - No se comparten responsabilidades.
  - Se incide siempre en los mismos puntos.
  - Se discute antes y después de la reunión dejando para ésta los temas menos clave.
  - Cuando surge un conflicto se evita resolverlo o todos se comportan como si no existiera.

### Requisito 6: Participación de todos los componentes

**Todos los miembros deben participar en los diálogos del equipo**; de este modo su compromiso con la decisión final es mayor y ésta tiene más calidad, puesto que se han unido las capacidades de todos para darle forma.

- En un equipo con una **correcta participación**:
  - Todos los componentes intervienen dentro de un orden y con un equilibrio en la posesión de la palabra. Si es necesario se establecen turnos de palabra.
  - La participación de cada persona es libre y voluntaria. Los miembros intervienen sin que nadie les presione; lo hacen porque lo consideran oportuno.



- Cuando la participación es **inadecuada**:
  - Algunas personas monopolizan los turnos de palabra y agobian y cansan al resto con su discurso.
  - Por el contrario, otras personas sólo hablan si el tema les interesa mucho, son obligadas o interrogadas al respecto directamente.

### Requisito 7: Establecer reglas de funcionamiento

Un equipo de trabajo no sería tal si no dispusiera de unas **reglas de funcionamiento**. Cualquier grupo de personas tiende a establecer reglas internas sobre lo que el grupo tolera y asume, y sobre lo que no.

- **Con reglas**:
  - El grupo puede discutir previamente qué reglas son aceptadas y qué otras no lo son.
  - Las normas son aceptadas y asumidas.
  - Las normas son claras, sencillas, acordes con el grupo y defendibles.



■ **Sin normas:**

- Existen diferencias acerca de qué normas son aceptables o no.
- Cada uno actúa como cree que el grupo quiere que actúe, pero ninguno es capaz de decir qué normas lo dirigen.
- Hay muestras de indiferencia y desinterés.
- Surgen los conflictos por tener que asumir normas con las que no se está de acuerdo y que incluso tampoco se discuten.

**Requisito 8: Identificar el avance y los progresos**

Si el equipo no es capaz de **reconocer sus progresos y avances**, la moral descende y la motivación desaparece.

■ El equipo **identifica sus avances** cuando:

- Los componentes se escuchan, analizan su comunicación verbal y no verbal, y son capaces de reconocer los mensajes inconscientes de sus compañeros.
- El equipo ha alcanzado tal madurez que se puede ver, oír y sentir la dinámica del grupo.
- El equipo reconoce los problemas que retrasan su avance e interviene para corregirlos.
- El responsable del equipo reconoce expresa y públicamente los avances del equipo.



■ El equipo **no reconoce sus avances** cuando:

- Se ocultan los problemas.
- Se deja de lado la tarea aunque no se hayan presentado dificultades que lo justifiquen.
- No se presta atención a la comunicación no verbal.
- El responsable del equipo sólo se centra en lo que hay y en lo que queda por hacer.

**Requisito 9: Análisis racional de los problemas**

Se trata de **apoyar las decisiones con datos objetivos**, de tal manera que podamos hablar de un proceso científico de toma de decisiones.

■ El equipo **actúa racionalmente** cuando:

- Exige disponer de los datos antes de decidir.
- Utiliza herramientas estadísticas para investigar los problemas.
- Estudia los problemas acudiendo a la raíz de estos.
- Da más prioridad a las soluciones permanentes que a las temporales (soluciones parche).



■ El equipo **no responde racionalmente** si:

- Insiste en que los datos no son necesarios.
- Piensa que la experiencia prima siempre sobre la ciencia.
- Concluye precipitadamente las reuniones de análisis de problemas.
- Actúa con demasiadas prisas.

## 5.-Objetivos adecuados para el equipo

### 5.1.-Clases y modelos de equipo de trabajo.

Los equipos se pueden clasificar en función de varios aspectos (número de componentes, finalidad del equipo, especialización, etc.).

En este caso vamos a analizar **cuatro modalidades de equipos** en **según su autonomía y responsabilidad** en la toma de decisiones.

Son los siguientes: equipo dirigido (modelo clásico), equipo autodirigido (grupos de trabajo), equipo autogestionado (isla de producción) y equipo de alto rendimiento.

A continuación aportamos información sobre cada uno de ellos:

#### Equipo dirigido: modelo clásico

Es el **modelo más utilizado**: un responsable dirige y los demás miembros son colaboradores o subordinados de éste.

Pueden formar un grupo de personas capacitadas y entrenadas para un cometido, bajo la dirección de un supervisor, coordinador, experto, manager, etc.

La característica esencial de este modelo es que permite a su **responsable** situarse **fuera del equipo**, de forma coyuntural o permanente. En general, su separación es también física (puede contar con un despacho fuera de la zona donde se sitúa el equipo).

La dirección suele ser ejercida en base a una **autoridad orgánica o funcional más elevada** que el resto de los miembros del equipo.



La participación del equipo en la toma de decisiones es variable y está relacionada con el grado de delegación que ejerza su responsable. El equipo depende de su encargado para marcar los objetivos, evaluar los resultados y alcanzar la motivación adecuada.

### Equipo autodirigido: grupos de trabajo

En el **equipo autodirigido** la dependencia del responsable es menor y la diferencia jerárquica con éste disminuye.

En este tipo de grupos de trabajo se persigue la máxima homogeneidad de todos sus miembros en cuanto a nivel de capacitación y participación en la tarea.

Se intenta favorecer la **toma de decisiones y progresión conjunta** dentro del grupo. Para ello, la dirección de la Organización debe haber definido y negociado previamente con el grupo el ámbito y nivel de actuación del mismo.

El grupo dispone, como mínimo, de un coordinador que es miembro del mismo. **No existe diferencia de status** entre él y el resto de miembros: participa activamente en la tarea y sirve de nexo de comunicación entre el grupo y la cadena de mando externa.



El grupo puede tener responsabilidad directa sobre sus acciones y capacidad para fijarse determinadas metas organizativas, de calidad, productividad, etc.

### Equipo autogestionado: isla de producción

El **equipo autogestionado** puede tomar sus propias decisiones con independencia de las directrices de la Organización a la que pertenecen. Este tipo de equipos funciona muy bien en empresas de producción y automovilísticas.

Su ámbito de trabajo está muy bien definido y es un equipo autónomo para la tarea y los objetivos.

El grado de **autonomía y responsabilidad** en la toma de decisiones es total para sus miembros en cuanto a la organización de los medios de producción y el desarrollo de mejoras. El grado de libertad y responsabilidad es, por tanto, el máximo.



Se caracterizan por un **proceso continuo de aprendizaje** y una **elevada motivación** del grupo.

Los directivos y expertos de la organización prestan un apoyo externo siempre que el grupo lo requiere y son esenciales en su desarrollo formativo.

El grupo debe tener en cuenta, sus necesidades de relación con otros departamentos y grupos de la empresa, para coordinarse adecuadamente entre ellos.

Se trata de una mini empresa que **se autogestiona y necesita de otros departamentos**, que actúan como clientes y proveedores internos, para alcanzar sus objetivos.

### Equipo de alto rendimiento

Esta forma de equipo no es incompatible con otras y **puede darse en cualquiera de los tres casos anteriores**.

Se sitúa en el nivel más alto de madurez.

Presenta las siguientes **características**:

- Alinear los objetivos, las personas y los recursos.
- Pensar conjuntamente.
- Actuar coordinadamente.
- Innovar.
- Definir papeles.
- Comunicar adecuadamente.
- Gestionar los conflictos cuando se presentan.
- Aprender de los errores.
- Orientarse al cliente.
- Fijar metas ambiciosas y de calidad.



### 5.2.-Estilos de los componentes de un equipo

El trabajo en equipo, no busca agrupaciones de personas homogéneas y simétricas, sino que aprovecha las diferentes fortalezas de cada componente para generar sinergias provechosas.

Una forma de desarrollar todos los potenciales se basa en el estilo de pensamiento o aprendizaje que cada uno prefiere: activo, reflexivo, teórico o pragmático. Es decir, hay quienes para entender las cosas prefieren probarlas, otros meditar sobre ellas, otros acudir a las leyes y teorías, y otros practicarlas.

Veamos cuáles son los **puntos fuertes y débiles de cada estilo de pensamiento** para entender qué pueden aportar al equipo.

#### Estilo de pensamiento activo

Estos son sus **puntos fuertes**:

- Es flexible y de mente abierta.



- Actúa para alcanzar los objetivos.
- Le atraen las nuevas situaciones y no tiene miedo al cambio.

Y estos los **puntos débiles**:

- Puede precipitarse y asume riesgos innecesarios.
- Tiende a ser protagonista.
- Se aburre cuando los procesos se consolidan y estabilizan.

### Estilo de pensamiento reflexivo



Son sus **puntos fuertes** los siguientes:

- Cuidadoso, detallista y metódico.
- Consolida los logros y tiene capacidad para escuchar.
- Sus conclusiones son meditadas y poco precipitadas.

Y estos los **puntos débiles**:

- Se inhibe de la participación y se retrae.
- Es lento para tomar decisiones y no asume riesgos.

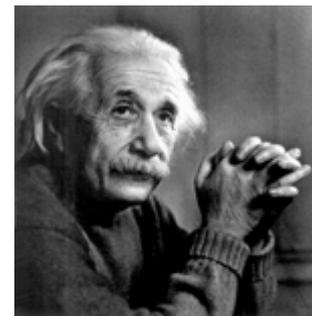
### Estilo de pensamiento teórico

En este caso los **puntos fuertes** son:

- Es lógico, racional, objetivo y disciplinado.
- Hace preguntas penetrantes y con mucha enjundia.

Y los **puntos débiles** estos otros:

- Poco pensamiento creativo.
- No admite la incertidumbre y la ambigüedad. Es intolerante con lo subjetivo o intuitivo.



### Estilo de pensamiento pragmático

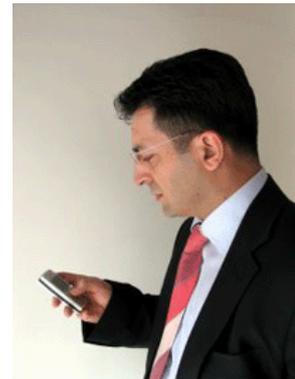
**Puntos fuertes:**

- Orientado a la técnica.
- Le gusta comprobar las cosas en la práctica.
- Práctico, realista.

- Sistemático, directo al grano.

**Puntos débiles:**

- Orientado a la tarea.
- Rechaza lo que no tiene aplicación obvia.
- No se interesa en la teoría o principios básicos.
- Se queda con la primera solución expeditiva a un problema.
- Implacable con las minucias.



Lo ideal consiste en conjugar los estilos de todos los componentes, contando con que los integrantes poseen, entre todos, los cuatro estilos. Así se pueden aprovechar todas las fortalezas y minimizar las debilidades.

**Ejemplo:** Si el teórico es intolerante con la incertidumbre, el activo contrarresta con su gusto por el cambio y la incertidumbre. Si el activo es de mente abierta y flexible puede ser creativo, y el pragmático, con su gusto por lo práctico, puede ayudarle a centrar sus ideas.

### 5.3.-Roles de los componentes de un equipo

Los papeles que los miembros del grupo desempeñan en las interrelaciones con los demás **no son estáticos** e inherentes a cada miembro; pueden variar dependiendo de la situación y el problema a analizar, aunque sí es cierto que cada persona tiende a interpretar unos más que otros. Se suelen agrupar en **dos bloques** básicos: papeles de tarea y papeles de relación.

#### Papeles relacionados con la tarea

Los **papeles** que pueden adoptar los miembros del equipo en el **desempeño de actividades** encaminadas a la consecución de los objetivos grupales son:

- **Iniciador y activo.** Propone soluciones, busca nuevas definiciones del problema, reorganiza el trabajo, impulsa la toma de decisiones, etc.
- **Buscador de información.** Demanda explicaciones más precisas para comprender mejor el problema o la cuestión que se está debatiendo.
- **Informador.** Aporta nuevos datos y procedimientos con los que buscar diferentes soluciones.
- **Sondeador de opiniones.** No sólo busca información en sus compañeros, sino también conocer su opinión sobre los hechos.



- **Los que opinan.** Manifiestan su convicción u opinión con respecto al tema discutido o a la solución debatida.
- **Coordinador.** Busca las relaciones entre las diversas ideas que se han expuesto, tratando de reunir propuestas.

### Papeles de relación

Son papeles encaminados a **mejorar la relación entre los componentes** del equipo con el objeto de permitir su desarrollo.

Llevan asociadas actividades de crecimiento del grupo, de mejora y fortalecimiento de éste.

Reducen las tensiones internas, optimizan las relaciones y permiten la solución de los problemas personales entre compañeros.

Podemos destacar los siguientes:

- **Animador.** Invita a participar, apoya y defiende a otros; cede terreno y es capaz de admitir sus errores.
- **El que mantiene límites.** Controla el tiempo de intervención de cada uno para dar a todos la oportunidad de hablar.
- **El que establece reglas.** Sistematiza los modos de proceder y de valorar las decisiones; establece el orden interno de la reunión y pide al resto que no se desvíe cuando se producen divagaciones.
- **Médico.** Diagnostica o determina las dificultades del grupo y cómo "curarlas" en función de la situación.
- **Reductor de tensión.** Contrarresta los sentimientos negativos y la tensión mediante bromas, distensiones, comentarios jocosos...



### Papeles negativos en el equipo

Por último, conviene hacer referencia a una serie de **papeles negativos** que también aparecen en los grupos. En este caso indicamos también cómo debe actuar el responsable para minimizar su efecto en el equipo:

#### El opositor

Le gusta discutir y llevar la contraria. No necesariamente tiene por qué ser violento o maleducado. Puede que esté resentido por algún problema en el pasado.

La actuación que debe seguir el responsable ante él es:

- Mostrarle su ambición.



- Utilizar sus conocimientos.
- Dejarle que se embrolle él mismo en necesidades que causen el rechazo del grupo.
- Hablar a solas con él para aclarar la situación y el origen de su actitud.

### El obstinado

Ignora sistemáticamente la opinión de los compañeros. No quiere aprender de ellos. Es muy susceptible y de ideas fijas.

El responsable debe: tratarle con tacto e intentar comprenderle, pero cuando impida avanzar, aliar al grupo contra él.

### El dormilon



Se desinteresa por todo. Se cree por encima o por debajo de lo que se discute. Su desprecio consiste en no dar aprecio.

Actuación del responsable:

- Atraer su atención hacia lo que conoce.
- Obligarle a colaborar de forma directiva.
- Indicarle el respeto que se tiene a su experiencia, pero sin sobrevalorarle.

### El aristócrata

Mira a los compañeros por encima del hombro. No se integra, llega tarde y no coincide con el equipo en ninguna actividad extralaboral.

Actuación del responsable: Mantener una actitud de respeto hacia él y, a la vez, exigirle el respeto hacia los compañeros.



### El astuto

Hace preguntas trampa (formula una pregunta para después de obtener la respuesta contestar él, a su vez, con la respuesta que él esperaba recibir).

Intenta que el responsable se ponga de su parte y apoye su opinión frente al grupo.

Actuación del responsable:

- Devolverle sus propias preguntas.

- Relanzar sus preguntas al grupo y dejar que sea éste el que le neutralice.

### El agresor

Culpa a los demás y busca su desprestigio. Trata de influir sobre determinadas personas para obtener su apoyo. Crea bandos.

Actuación del responsable:

- Quedarse tranquilo.
- Intentar que el grupo le haga el vacío preguntándole qué opina sobre sus comentarios.
- Impedir que monopolice la discusión.



### El sabelotodo

Intenta imponer su opinión a todos. En ocasiones está bien informado; en otras sólo es un listillo.

Actuación del responsable:

- Bloquearlo con cuestiones complicadas o embarazosas.
- Dejar que el grupo le ponga en su lugar.

### El charlatán

Habla de todo de forma incansable, excepto del tema a tratar.

Actuación del responsable:

- Comentarle diplomáticamente que nos estamos desviando del tema (considerar la posibilidad de decírselo en privado si no queremos herir sus sentimientos).
- Limitar su tiempo y pedir a los demás que también participen.



### El mudo



Tiene ideas, pero no las formula. Permanece callado y aparenta ser muy tímido.

Actuación del responsable:

- Apoyarle y hacerle preguntas fáciles.

- Aumentar su autoestima y confianza en sí mismo prestando atención a sus intervenciones

### El payaso

Llama la atención sobre sí mismo constantemente a base de chistes e interrupciones graciosillas.

Actuación del responsable:

- Hablar con él a solas y hacerle ver lo equivocado de su conducta.
- Prestarle sólo atención cuando sus aportaciones son verdaderamente valiosas y reconocerlo públicamente.
- Si persiste, ponerle en evidencia delante del grupo.



### 5.4.-Objetivos del equipo

A continuación estableceremos las **directrices** que debemos de seguir a la hora de **establecer los objetivos** del grupo.

Los objetivos suponen una garantía para la supervivencia de la empresa e indican los logros a los que aspira el equipo, sirven de guía tanto para las acciones del responsable como para los esfuerzos de los colaboradores.

Podemos comparar los objetivos con la aguja de una brújula que guía un barco. La aguja en sí permanece inmóvil señalando en línea recta al puerto deseado. Durante la navegación, el barco se apartará muchas veces de su curso para evitar una tormenta, disminuirá la velocidad en los arrecifes o en la niebla, y se detendrá en otro puerto si la navegación se hace imposible. Aún así, seguramente llegará al puerto elegido y en el tiempo que prudencialmente se había estimado.



Los objetivos para el equipo funcionan de la misma manera: dictan el rumbo que seguirá el equipo, aunque a veces deba coger rutas alternativas para llegar a buen puerto. De hecho, los objetivos **sirven para marcar la ruta y determinar los progresos**.

### Definir objetivos

Para definir **correctamente un objetivo** éste debe estar enunciado del siguiente modo:

verbo infinitivo + sobre qué se ejerce la acción

**Ejemplo:** Aumentar las ventas en un 25% en los próximos 6 meses. Mejorar la valoración de calidad de los clientes en 2 puntos. Disminuir el consumo de energía en un 2%...

Para un equipo de trabajo, el **establecimiento de objetivos** presenta varias **ventajas**, entre las que destacamos:

- Facilitan al responsable el cumplimiento de la planificación prevista.
- Identifican las diferentes responsabilidades y su reparto entre los miembros.
- Si son alcanzables, pero retadores, suponen una motivación para el equipo.
- Identifican los progresos y manifiestan la necesidad de hacer cambios cuando el equipo se desvía mucho de ellos.



### Objetivos del equipo

Al **formular objetivos** debemos tener presentes ciertos **requisitos** que estos deben cumplir:

- Estar **alineados con los objetivos de la organización**. Los objetivos ayudarán a potenciar los objetivos generales de la empresa, para lo cual deben mantener una relación y una alineación.
- **Ser claros**. Sólo tendrán una interpretación tanto para el responsable como para los colaboradores. Cualquiera que los lea entenderá lo mismo. Si los objetivos son claros aumenta la posibilidad de éxito y disminuyen los errores.
- **Ser retadores**. El nivel de motivación de los colaboradores determina el esfuerzo realizado. Evidentemente, el esfuerzo redundará en los resultados y en su calidad. Por eso los objetivos se deben formular de tal manera que impliquen esfuerzo y desafío para motivar al equipo. "Todo el mundo trabaja más inteligentemente cuando tiene algo que ganar con ello". Michael Leboeuf.
- **Ser alcanzables**. Es decir, presentar el suficiente grado de dificultad para motivar al desempeño de la actividad, pero no tanto que pueda producir frustraciones.
- **Ser participativos**. Deben implicar la participación de todos en su consecución y también en su propia definición. Los objetivos consensuados aumentan el compromiso del equipo para cumplirlos.
- **Estar fraccionados**. Los objetivos generales de la organización se desglosan en objetivos departamentales para facilitar su cumplimiento. Del mismo modo,



los objetivos grupales se subdividen en individuales y en tareas concretas para simplificar el trabajo.

- **Estar orientados a la tarea.** Es decir, formulados positivamente invitando a la acción y no a la parálisis.

**Ejemplo:** En un servicio de fotocopias podemos plantear el mismo objetivo de dos formas: "Aumentar el número de copias bien hechas en un 5%" o "Disminuir el número de fotocopias mal hechas en un 5%".

En ambos casos la definición es correcta; sin embargo, la primera de ellas implica seguir haciendo fotocopias, mientras que en la segunda bastaría con dejar de hacer fotocopias o hacer menor número para cumplir el objetivo marcado. Este tipo de formulaciones en negativo explican muchos casos de equipos que no asumen riesgos y se cruzan de brazos ante los problemas: "Si no lo toco no pasa nada".

## 6.-Técnicas del trabajo en equipo

### 6.1.-Características del equipo eficaz

Una preocupación de todos los responsables de equipo (así como de sus componentes) es **conseguir** de éste la **máxima eficacia**.

A continuación enumeramos los **rasgos** más característicos de un **equipo eficaz**:

- **El ambiente tiende a ser informal, cómodo y relajado.**

No hay tensiones obvias. Es una atmósfera de trabajo, en la cual, las personas participan y muestran interés. No existen señales de aburrimiento.



- **Se produce bastante discusión y en ella participan todos.**

La discusión se desarrolla siempre sobre temas pertinentes para la tarea del grupo. Si la discusión se aleja del tema, alguien del equipo (no necesariamente el responsable) volverá a encauzarla pronto.

- **La tarea u objetivo del grupo es aceptada por todos los miembros.**

Éstos se comprometen a cumplirla. Se discute libremente sobre el objetivo, hasta que se formula éste de tal manera que los miembros del grupo pueden comprometerse con él.

- **Los miembros se escuchan.**

La discusión no salta de una idea a otra no relacionada. Se escuchan todas las ideas. Las personas no temen verse ridiculizadas al mencionar una idea creativa aunque ésta pueda parecer disparatada.

## ■ El desacuerdo no es un problema

El grupo se siente cómodo con éste y no muestra señales de tener que **evitar el conflicto** o de mantener las cosas en un plano de dulzura y suavidad. No se restringen los desacuerdos ni se pasan por alto para acelerar el rendimiento del equipo. Las razones se examinan cuidadosamente y el grupo pretende resolverlos más que dominar al disidente.

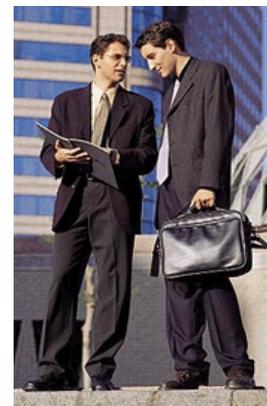


Por otro lado, no existe la llamada tiranía de la minoría. Los individuos que están en desacuerdo no parecen tratar de dominar al grupo ni expresan su hostilidad. Su desacuerdo es la expresión de una verdadera **diferencia de opinión** y esperan ser escuchados para encontrar una solución.

Algunas veces se producen **desacuerdos básicos** que no pueden resolverse. El grupo puede vivir con ellos aceptándolos, pero sin permitir que obstaculicen sus esfuerzos. Bajo algunas condiciones, se difieren las acciones para permitir un estudio más detallado de algún conflicto entre los miembros. En otras ocasiones, cuando el desacuerdo no puede resolverse y es necesario tomar una decisión, ésta se toma pero con precaución y reconociendo que estará sujeta a una reconsideración posterior.

## ■ La mayoría de las decisiones se toman por consenso.

Se manifiesta así el **acuerdo general** de todos y su disposición a avanzar. Sin embargo, existe poca tendencia a que los individuos que se oponen a la acción mantengan esto en privado y permitan así que un aparente consenso enmascare un desacuerdo real. El voto formal se emplea muy poco; el grupo no acepta la simple mayoría como una base propia para la acción: necesita el consenso que hemos comentado.



## ■ La crítica es frecuente, franca y relativamente cómoda.

Existe poca evidencia de ataque personal, sea éste abierto o encubierto. La **crítica** tiene un sabor constructivo, pues se orienta a **remover un obstáculo** que bloquea al grupo y le impide hacer su trabajo.

## ■ Las personas son libres para expresar sus sentimientos y sus ideas.

Las expresan tanto acerca del problema como acerca de los procedimientos que el grupo decide para resolverlo. Hay **pocas indecisiones**, pocas agendas ocultas. Todos parecen saber bastante bien cómo se siente el resto respecto de cualquier asunto que se esté discutiendo.



- Cuando se decide la acción, se dan y aceptan tareas claras.
- No existe un jefe de grupo que lo domine permanentemente.

Cuando se observa la actividad, queda claro que **el liderazgo se turna** de tiempo en tiempo dependiendo de las circunstancias. Diferentes miembros, debido a sus conocimientos o experiencia, actúan a veces como recursos para el grupo: el colectivo los aprovecha de esta forma y ellos ocupan puesto de liderazgo mientras actúan así. Existe poca evidencia de lucha por el poder mientras el grupo está trabajando; lo importante no es quién controla, sino cómo llevar a cabo el trabajo.

- El grupo tiene autoconciencia de sus propias acciones.

Frecuentemente, se detiene a **examinar si lo está haciendo bien** o qué puede estar afectando negativamente a la tarea. El problema puede ser un asunto o un procedimiento, o simplemente un individuo cuyo comportamiento está interfiriendo en el logro de los objetivos del grupo. Sea lo que sea, se le dedica una discusión abierta hasta que se encuentra una solución.

## 6.2.-Características del equipo ineficaz

En este apartado enumeramos las características de los grupos poco eficaces.



- Al que muestra algún tipo de discrepancia se le castiga inmediatamente.
- Creación de subgrupos o pandillas antagónicas.
- Participación desigual o utilización no equilibrada de los recursos del grupo.

Unos acaparan más que otros el uso de la palabra y la posesión de los recursos (herramientas, información, puestos de trabajo...).

- Normas y procedimientos de grupos rígidos o poco funcionales.

Nadie se plantea revisarlos o cambiarlos: Siempre se ha hecho así. Si alguien viene nuevo al grupo se le conmina inmediatamente a que acepte estas normas; si no lo hace, se le discrimina y se le presiona hasta que se le anula o expulsa del grupo.

- Clima de defensa o temor.

Los miembros se excusan y justifican constantemente por su actuación.

- Alternativas poco creativas para los problemas.

Sólo se siguen patrones ya utilizados anteriormente.

- Comunicaciones restringidas entre los



componentes.

El jefe vigila y controla la información y los comentarios entre los miembros. No está bien visto que la gente hable, aunque todo el mundo lo hace en los pasillos en corrillos y procurando no ser vistos ni oídos.

■ **Se evitan las diferencias o los conflictos potenciales.**

El que lo plantea, o lo impone a la fuerza o pliega velas para huir de la disputa.

■ **Falta de equidad en el liderazgo.**

Es decir, el responsable demuestra abiertamente y sin pudor sus favoritismos y preferencias entre los colaboradores.

■ **Insistencia en la lealtad debida al superior y a la organización.**

Es un valor del grupo constantemente recordado y reforzado. De hecho, cuando es necesario que alguien dé más allá de lo que formalmente está pactado se le recrimina con frases como: Quizá no estás suficientemente comprometido con tu equipo y la organización.

### Evaluación del equipo

A continuación vamos a describir los instrumentos de diagnóstico que tenemos a nuestro alcance para realizar las evaluaciones. Pero antes, vamos a definir los **dos tipos de evaluación** que existen en función de las técnicas utilizadas. Pueden ser: **cualitativas o cuantitativas**.

Ambas son importantes y útiles para realizar una evaluación correcta y exacta que mantenga las condiciones de fiabilidad y validez de los resultados.

Veamos con más detalle en qué consiste cada una de ellas.

#### Evaluación cualitativa

Pone el acento en las propiedades o **aspectos cualitativos**, que son más genéricos y menos susceptibles de cuantificar y objetivar que los datos cuantitativos.

Aplica una **metodología más fenomenológica**, como el estudio de casos, entrevistas en profundidad, observación de los componentes, observación de los procedimientos, registro e interpretación de las respuestas y comportamiento de los miembros del equipo a determinadas preguntas y situaciones que exigen la utilización de los conocimientos y habilidades personales de cada individuo, etc.

**Ejemplo:** Podemos mantener una entrevista con un colaborador y utilizar preguntas abiertas. Las respuestas a estas preguntas son difícilmente cuantificables, puesto que no son del tipo sí/no, azul o negro... Sin embargo, aportan aspectos y sentidos relacionados con la cualidad del proceso o la persona.



### Evaluación cuantitativa

Se caracteriza por recoger **datos cuantificables**.

En este caso se realizan **diseños experimentales o cuasi experimentales** como:

- Técnicas de recogida de datos con alto nivel de estandarización y objetividad
- Análisis estadísticos multivariantes
- Encuestas por muestreo
- Registro e interpretación de las respuestas de todos los componentes del equipo a preguntas determinadas
- Cuestionarios



**Ejemplo:** Podemos utilizar una hoja de observación para anotar las conductas que observamos en un componente.

Básicamente anotaremos respuestas del tipo sí/no. Por ejemplo: ¿Practica la escucha activa? ¿Sonríe al cliente? ¿Llama a éste por su nombre?... Al final de la hoja podremos contabilizar sin dificultad el número de respuestas con un sí o con un no.

### **Evaluación del equipo**

Una vez decidido el tipo de evaluación a realizar (cuantitativa, cualitativa o una combinación de ambas), la aplicaremos para diagnosticar al equipo.

El **diagnóstico** del grupo es la piedra fundamental en la que se basa toda posible intervención en el mismo.

Realizar un diagnóstico significa descubrir lo que a un equipo le sucede, es decir, plasmar la actuación real y actual del mismo. Esto implica no sólo **detectar los puntos de bloqueo** o anomalías del grupo, sino también los **puntos formidables o sobresalientes** en los que se desenvuelve correctamente y con fuerza.



La salud del grupo se mide por su **eficacia en las distintas actividades** que desarrolla. Pero, ¿cómo determinar las áreas de diagnóstico en las que concretar la salud del equipo?

Cada grupo, en función de su cultura, actividades, relaciones, etc., tiene una serie de áreas que le son de mayor o menor importancia.

A continuación señalaremos algunas **áreas de diagnóstico** que pueden ser útiles de manera general. No están ordenadas por su importancia y pueden existir otras distintas de mayor relevancia.

## Áreas de diagnóstico

- **Liderazgo** apropiado y aceptación de este por el grupo.
- **Clima laboral** y relaciones entre los miembros.
- Dedicación o **implicación** del grupo con los objetivos .
- **Cualificación** de los miembros.**Actitudes y aptitudes.**
- Preocupación por el logro de los objetivos.
- Difusión de los roles tanto de los miembros como del grupo dentro de la organización. **Clarificación de las responsabilidades y funciones** de cada uno.
- **Métodos efectivos** de trabajo.
- Procedimientos de grupo bien organizados, formalizados y estandarizados.
- **Manejo de** las críticas y de los **conflictos** en general.
- Fuerza creativa y libertad para expresarla.
- **Relaciones interpersonales** especialmente en el horario laboral, aunque también fuera de él (actividades extralaborales en común, por ejemplo, comidas o deportes).
- **Relaciones intergrupales** con otros grupos. Competitividad sana con otros departamentos.
- **Habilidades sociales** para desarrollar actividades (reuniones, negociación, etc.).



## Instrumentos de evaluación

Definidas las áreas de diagnóstico decidimos ahora sobre qué **instrumentos de diagnóstico** utilizar. No es posible definir cuál es el mejor instrumento para el diagnóstico de un grupo, pues su elección variará en función de la actividad, los problemas planteados a priori y el grado de confianza que posea el responsable con el propio grupo y el clima de éste.

Es probable que un sólo instrumento no posea toda la validez necesaria y tengamos que utilizar varios, incluso, alternarlos en distintos momentos.

A continuación enumeramos los utilizados más frecuentemente:

### Observación directa o participativa

Se realiza en la propia área de trabajo del sujeto observado. Consiste en **analizar su conducta mientras trabaja** y dejar constancia de ésta en una hoja de observación.

En este caso, la observación debe ser sistemática y planificada. Los datos, para facilitar su recogida, se resumen en una hoja de observación, ya sea con preguntas cerradas (lista de comprobación o check list, escala de valoración, etc.), o bien con preguntas abiertas donde se explique cómo se llevaron a cabo las distintas tareas.



### La entrevista individual

Consiste en la recogida de datos y opinión de los miembros y/o individuos exteriores al grupo (colegas, departamentos próximos, clientes, etc).

Queremos destacar, por su importancia, la **entrevista de evaluación del desempeño** donde el responsable y el colaborador ponen en común su visión de cómo el último ha desarrollado su tarea, en qué medida ha logrado sus objetivos, cuál ha sido su relación con el grupo, etc., y, junto con el responsable, establece medidas correctoras o de mejora si fuera necesario. Si las relaciones entre ambos fueran tensas, las entrevistas serán duras y se podrá necesitar de un tercero para que arbitre a las dos partes.

Con respecto al **lugar de celebración**, cuanto más formal sea el objetivo de la entrevista más formal será éste, y viceversa. No necesariamente el despacho del jefe es el mejor lugar; a veces unas palabras intercambiadas en un pasillo sirven para lograr la mejora o la motivación deseada.



El responsable, **antes** de sentarse con el colaborador, debe **decidir** qué **objetivos** puede alcanzar en la entrevista. Si el propio desarrollo de la entrevista lo indicara, tendríamos que estar dispuestos a variar nuestros objetivos.

El colaborador ha de contar también con **tiempo e información** para preparar la entrevista; sobre todo debe saber qué aspectos se van a valorar.

### La entrevista grupal

En este caso, el responsable formula **preguntas**, generalmente **abiertas**, para que el **grupo** dé su opinión sobre el tema en cuestión analizado.

El responsable ejerce una función claramente directiva en este tipo de entrevista y encamina la reunión según un **guión preestablecido**.



Con la entrevista grupal el responsable consigue:

- Explorar a fondo los aspectos que más le interesan.
- Verificar la interpretación que algunos han hecho sobre qué es lo que se esperaba de ellos y que estos contrasten con los demás su idea.
- Contrastar las opiniones y los comentarios de cada componente con el resto.
- Suscitar la polémica controlada sobre algún punto en particular.
- Realizar valoraciones positivas en público de uno o varios componentes del grupo (incluso del equipo completo).

#### Otros tipos de evaluación



#### ■ Reuniones de grupo.

El grupo en conjunto **analiza punto a punto su situación** y obtiene sus conclusiones. El **responsable** ejerce una labor de **moderador** que ayuda al grupo a progresar en la investigación del problema que se plantea.

#### ■ Cuestionarios.

Bien de elaboración propia o bien elaborados a partir de libros o manuales. **No deben ser muy extensos** y han de incluir escalas de valoración que puedan puntuarse, por ejemplo: escalas numéricas del 1 al 5, graduación de dos extremos como de muy en desacuerdo a totalmente de acuerdo, etc.

#### ■ Test psicotécnicos.

Aunque requieren un grado de preparación más específica para su interpretación son **útiles para establecer los perfiles y las características del grupo** o de sus componentes. La mayoría están estandarizados y a la venta en el mercado.

### 6.4.-Selección de los miembros del equipo

Si tuviéramos que contratar a nuevos colaboradores en nuestro equipo y seleccionarlos, deberíamos desarrollar un **proceso** completo de **selección**.

Este proceso es complejo y, en la mayoría de los casos, se pone en manos del departamento de recursos humanos o se subcontrata a empresas externas. En este apartado vamos a describir únicamente la entrevista de aceptación por el responsable.

En este caso necesitamos definir claramente varios aspectos, entre los que destacamos lo siguientes:

- La **definición del puesto**.
- La relación de **tareas** a realizar si se trata de una selección interna.



- Los **pasos a seguir** en el caso de selecciones externas.
- Tendremos que enumerar las **herramientas de selección** que utilizaremos.

Por ejemplo, si queremos definir un puesto tenemos que incluir la siguiente información: funciones, tareas, análisis de las necesidades y criterios de selección.

### Selección interna

Si realizamos un proceso de **selección interna** tendremos en cuenta las siguientes consideraciones:

- Seguimiento del personal candidato.
- Creación de un mercado interno.
- Acuerdos entre los departamentos implicados.

En el caso de realizar una **selección externa** seguiremos los siguientes pasos:

- Publicación de las necesidades.
- Recepción y selección de cartas.
- Entrevista general.
- Tests complementarios.
- Entrevista de aceptación por el responsable.



Las **herramientas de selección** que podemos utilizar son: el **anuncio**; análisis del **curriculum vitae**; los **tests**; la **entrevista**; **pruebas situacionales**; **observación**.

### Fases de una entrevista

El tipo de información que queramos obtener, las preguntas que hagamos y la forma de dirigir la entrevista vendrán determinados por el objetivo de ésta.

En cualquier caso, las **fases de una entrevista** suelen ser éstas:

- Planificación.
- Comienzo o inicio
- Desarrollo
- Finalización o cierre.

A continuación describiremos las características básicas de cada una de ellas.

### Planificación

- Elegir la persona que actuará como entrevistador.
- Planificar la cita de los candidatos.
- Elegir y preparar el lugar y la situación.
- Establecer su duración aproximada.
- Preparar los temas que se van a tratar.
- Elaborar un esquema de la entrevista.



### Comienzo o inicio

- Saludo y presentación del entrevistador. Acuerdo sobre el trato que se van a dispensar (tú o usted).
- Preliminares sobre información concreta e información sobre el puesto.

### Desarrollo

- Formular preguntas claras.
- Dar suficiente tiempo al entrevistado para que responda.
- Asegurar la comprensión de las respuestas.
- Evitar reconducir la cuestión de forma tajante.
- Respetar y analizar los silencios y no forzar al candidato a responder.

### Finalización o cierre

- Si el candidato no es apto no se le dan esperanzas.
- Si se tienen dudas se le hace saber que se le informará por carta o teléfono.
- Si el candidato es apto se le da la posibilidad de hacer más preguntas y se le informa de las siguientes fases de selección (si las hubiera).



## **7.-El estilo de liderazgo eficaz**

### **7.1.-Claves para poder realizar eficazmente la gestión de proyectos**

#### **Obstáculos a la dirección de personas**

Cuando hablamos de la **dirección de personas** debemos tener en cuenta que esto tiene mucho que ver con las relaciones. Muchas veces actuamos pensando que el grupo reaccionará de una manera determinada, pero finalmente éste lo hace de una forma totalmente diferente. El responsable de un proyecto deberá enfrentarse, como mínimo, a los **obstáculos** que enumeramos a continuación.

#### ■ Problemas para la construcción del equipo.

No todo el mundo es capaz de crear y aglutinar equipos.

#### ■ Problemas para la comunicación entre los integrantes del equipo.

La existencia de personalidades diferentes en el grupo, las barreras de la comunicación y los celos profesionales, junto a otros muchos factores, hacen que los mensajes intercambiados entre las personas sean en muchos casos ambiguos y, en otros, malinterpretados de forma intencional, aunque se hubiesen redactado claramente.

#### ■ Aparición de conflictos.

Este aspecto es uno de los que con mayor frecuencia suelen retraer a las personas que piensan en la posibilidad de asumir la gestión de proyectos. No podemos aspirar a que no aparezca el conflicto. Tan sólo debemos responsabilizarnos de resolverlos. Y esta capacidad puede adquirirse o mejorarse con un cierto entrenamiento para el que estableceremos algunas pautas básicas más adelante.

### Aparición de conflictos

Es habitual que el director de proyecto se vea obligado a utilizar ciertas **habilidades personales**. Por ejemplo, las relacionadas con: la **organización del tiempo** y la **capacidad de liderazgo**, que a continuación ampliaremos.

#### Organización del tiempo

El Director de proyecto debe establecer el **calendario de actuación** de todos los participantes. Y lograr que sea ejecutado en los plazos establecidos. Una persona que sea incapaz de organizar su propio tiempo es imposible que consiga dirigir los proyectos. Hay, por tanto, que intentar desarrollar esta cualidad para liderar de una forma eficiente.



Probablemente haya tantas definiciones del concepto de líder como profesores hayan elaborado alguno de estos cursos. No nos extenderemos demasiado en ello y confiaremos la definición al sentido común.

No obstante, podemos apuntar una cualidad esencial: el líder lo es porque los demás lo reconocen como tal. El líder no se impone, simplemente emerge.

### Capacidad de liderazgo

El gestor de proyectos ha de ser el **líder natural del grupo**. Esto significa que no debe ser jefe, sino sólo líder. Una persona puede ser el jefe de un grupo y no ser su líder y, al contrario, puede ser líder sin ser el jefe.

Para ello no hace falta poseer características sobrenaturales, pero sí algunas naturales que con el debido **entrenamiento** pueden adquirirse o mejorarse.

La primera reflexión que queremos abordar es la siguiente: ¿Cómo es posible que un grupo de personas con coeficiente intelectual alto, se comporten cuando actúan colectivamente como si su ese coeficiente fuera sensiblemente inferior?



Responder a esa pregunta no es trivial. Tal vez deberíamos fijarnos en las dependencias existentes entre los integrantes, en la falta de organización y de coherencia, que provocan que las decisiones y actuaciones se contrapongan. También en la desmotivación y en la falta de compromiso.

### **Sinergia**

La palabra clave es **sinergia**. El Director de proyectos debe conseguir la necesaria sinergia en el grupo. Esto es, debe dotarlo de las capacidades necesarias para conseguir que la actuación conjunta supere la suma de las individuales. Un equipo que actúa individualmente no genera conocimiento y, por lo tanto, no enriquece al colectivo.



La coordinación no se opone a los planteamientos individuales. El grupo ha de fomentar la participación y la generación de propuestas, y también debe **ejercitar la crítica**, pero manteniendo siempre la máxima de que una vez tomada la **decisión**, el colectivo **la asume globalmente** como suya.

Esta declaración de intenciones parece irrefutable, pero no será fácil llevarla a la práctica. En muchas ocasiones te encontrarás personas (posiblemente buenos profesionales) que rechazan la discusión colectiva, o que aún siendo participativos, tienen una forma de expresión que produce fricciones. Todos estos aspectos estarán bajo tu responsabilidad.

Es inadmisibles que alguien que sea capaz de resolver un problema no comporta su conocimiento con sus compañeros porque entiende que le pertenece el exclusiva.

## **7.2.-Principios básicos del liderazgo**

### **Perfil del líder**

Es común encontrarse con proyectos que poseen una planificación adecuada, que disponen de procesos de control bien diseñados y que cuentan con un equipo

técnico competente; pero fracasan. La mayoría de las veces esto sucede por la **ausencia de un líder** o por la incapacidad del responsable del proyecto para ejercer esa función.

Y, por el contrario, otras organizaciones con una organización y medios muy inferiores son capaces de obtener resultados muy buenos, al contar con un responsable adecuado.

Todo lo dicho anteriormente nos pone sobre la pista de que la **figura del gestor de proyectos** ha de ser la de un líder. Esto es, alguien con capacidad para guiar y dirigir sin imponer. El líder marca la pauta del grupo porque el grupo admite que así debe ser. Y **todos asumen** y aplican con fe **las directrices** que les son marcadas.



No queremos en este curso desarrollar un tratado teórico sobre las bases del liderazgo, sino identificar las características de la personalidad que mejor definen el **perfil del líder** y también establecer pautas para mejorar y entrenar una capacidad que necesitarás utilizar muy a menudo.

### **Primera ley del líder: es responsable del proyecto pero no actúa como jefe**

Entre otras muchas cosas, esto quiere decir que el líder toma sus decisiones únicamente en función del logro de los objetivos del proyecto, tratando de **aunar los esfuerzos** del equipo de trabajo.

Para conseguirlo, se esforzará en **escuchar** las opiniones de los demás, incluso las de quienes son reacios a darla, y siempre a sabiendas de que al final debe **tomar una decisión**. Un líder que no escucha está condenado al fracaso, y un líder que sólo escucha, también.



El líder **no filtra la información** que llega a sus subordinados, sino que la transfiere ordenada e íntegra, siempre dentro del ámbito que cada uno maneja. De esta forma dispondrá de **feedback**. Los demás también saben cosas y su obligación es conocerlas y aprovecharlas para el bien del proyecto. Se comunica total y abiertamente.

**Acepta preguntas**, porque después le aportarán soluciones. Permite que el equipo haga su propio diagnóstico y pronóstico de los problemas.

No cortes las alas a los miembros de tu equipo. Casi siempre tendrás que volar con ellas.

El líder asume la existencia de **conflictos** e, incluso, los considera **positivos**, pero no deja que se desarrollen de forma descontrolada. Interviene para **reconducirlos** y evita mirar para otro lado.



No todas las personas quieren implicarse en los conflictos de terceros. Pero si eres el jefe del proyecto debes hacerlo, y no como una obligación, sino como una vía para añadir valor al grupo.

Los conflictos de carácter técnicos acaban por generar conocimiento, y los personales, suelen contribuir a la larga a cohesionar al equipo. La crisis no es esencialmente nociva.

El conflicto no es tu enemigo, ni tu aliado. Sólo es un compañero de viaje que puede ayudarte a hacerlo más provechoso.

### Segunda ley del líder: el líder debe enriquecer al grupo

Hasta hace bien poco se ha entendido al líder como un jefe o director de obra, en el sentido de la ingeniería tradicional.

Es decir, la persona encargada de planificar y asignar tareas, estableciendo los calendarios temporales de ejecución y de velar por su cumplimiento. También la persona que controla que todas las unidades se mantengan en acción y que todo va como está establecido en su planificación.

Actualmente este concepto ha evolucionado sustancialmente, hasta convertir al líder en alguien con capacidad para conseguir que el equipo de trabajo se desarrolle y crezca profesionalmente. Que fomenta la **participación** en la toma de decisiones. Que estimula la crítica. Que **aglutina personas** que provienen, casi seguramente, de departamentos diferentes, o tal vez de fuera de la empresa.

En la concepción actual, el equipo no es una herramienta para conseguir los objetivos del proyecto, sino una entidad colectiva que asume la **responsabilidad de la ejecución** y que confiere al líder la autoridad para orientar al grupo, para dirimir conflictos y para establecer las **directrices** más convenientes.

Tu nivel jerárquico en la toma de decisiones debe ser superior al del resto sólo porque el resto asume que así debe ser. Digamos que al grupo le interesa que tú seas el líder. Si la autoridad proviene de tus superiores, serás el jefe del equipo, pero no su líder.

### Tercera ley del líder: el líder debe motivar al colectivo

La motivación es un elemento primordial para el éxito de un proyecto.

¿Qué significa motivación?

Por ejemplo, implicación para actuar colectivamente.

- Una capacidad añadida para asumir situaciones difíciles.
- Una capacidad para vencer obstáculos psicológicos, como el miedo o la timidez.



El gestor o líder del proyecto debe estimular estos comportamientos.

Es necesario tener un objetivo muy interesante para asumir riesgos y dificultades. El líder está obligado a proporcionar ese objetivo al equipo.

### Ventajas e inconvenientes del liderazgo

**Ejercer el liderazgo**, tiene sus pros y sus contras. Algunas personas saldrán corriendo sólo de pensarlo. Otros considerarán que adquirirán unas capacidades que le enriquecerán personalmente. Finalmente, habrá un tercer grupo que considerará que esta puede ser una buena oportunidad para mandar. Estos se equivocan, porque no tendrán ninguna recompensa positiva.

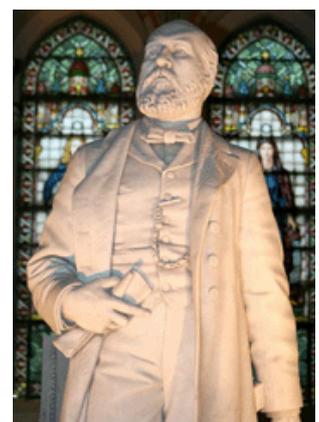
De forma resumida, estas son algunas de las **ventajas** y los **inconvenientes** que tiene desarrollar el liderazgo de un grupo.

Ventajas	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Mantendrás excelentes relaciones humanas con el grupo.</li><li>▪ Te actualizarás permanentemente en muchos temas de interés.</li><li>▪ Reforzarás el sentido de la responsabilidad ante tus actos y ante los de otros.</li><li>▪ Comprenderás que las labores de gestión y de administración tienen también un sentido humano.</li><li>▪ Ganarás aprecio, gratitud y respeto de otras personas.</li><li>▪ Ejercerás una actividad que te permitirá crecer como persona.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ A menudo, tendrás demasiadas responsabilidades.</li><li>▪ Perderás mucho tiempo personal.</li><li>▪ Tu responsabilidad incluirá los errores de los demás.</li><li>▪ Tendrás que aprender de forma continua y rápidamente.</li><li>▪ Cuando tengas un fracaso, perderás la confianza del grupo.</li><li>▪ Te influirá el ambiente externo, creando estrés y preocupaciones.</li></ul>

### Responsabilidades del líder tradicional

El concepto de líder ha evolucionado a lo largo del tiempo. Tradicionalmente, al líder o responsable de un equipo se le responsabilizaba de:

- **Planificar.** Establecer las metas y objetivos, así como los medios que se utilizarán para alcanzarlos.
- **Organizar.** Dividir y repartir las tareas, los tiempos, etc.
- **Dirigir.** Mantener al personal en actividad y conseguir que realice sus tareas.



- **Coordinar.** Disponer y armonizar metódicamente las actividades y los esfuerzos.
- **Controlar.** Cerciorarse de que todo pasa como debe pasar.
- La evolución del concepto de equipo ha obligado al líder a asumir nuevas responsabilidades. Veamos cuáles son.

### Responsabilidades del líder moderno

Actualmente el líder se ocupa también de **enriquecer las relaciones** dentro del equipo de trabajo, a formarlo y a **hacerlo crecer** técnica y estructuralmente.

Un equipo cohesionado, flexible, ambicioso, con afán de superación e implicado en los proyectos es el mejor aval de su líder.

En definitiva, el equipo como conjunto de personas cobra cada vez más protagonismo y el liderazgo se centra especialmente en **desarrollar a los componentes** del grupo.

En esta línea, podemos afirmar que se está evolucionando hacia un espíritu más humanista, en el que el equipo de trabajo no es una herramienta ni un medio para conseguir los objetivos, sino un colectivo que se desarrolla a sí mismo.

Aunque esta actitud pueda parecer paternalista, no lo es realmente.

Por el contrario; se trata de una actitud pragmática para la obtención de resultados. De hecho, está demostrado que si tratamos al equipo como un objetivo de desarrollo en lugar de como una herramienta, los resultados mejoran. Por eso, actualmente al líder del equipo se le exige:

- Entrenar/asesorar a sus colaboradores
- Desarrollar el potencial de cada uno
- Aumentar el valor añadido del equipo

Esto puede deberse a la transformación de los modelos de dirección, que han evolucionado desde estilos autocráticos a modelos más cooperativos y creativos.



### ¿Cuál es el perfil del líder?

El factor clave del liderazgo tiene que ver sobre todo con las habilidades relacionadas con la inteligencia emocional. Esto no

significa que el coeficiente intelectual, las habilidades técnicas o la experiencia laboral sean irrelevantes.

Esas habilidades intelectuales y técnicas influyen directamente en el papel que desarrollan gerentes o administradores, pero son las **habilidades socio-emocionales** las que determinan realmente el comportamiento como líder.

Las empresas están llenas de gerentes competentes, pero les **es más difícil encontrar buenos líderes**. La diferencia entre unos y otros está en los resultados que logran. Mientras los buenos gerentes son capaces de producir resultados óptimos en un negocio definido, los líderes pueden desarrollar simultáneamente el negocio y a las personas que trabajan en él.

Nadie discute sobre la necesidad de que las empresas generen ambos tipos de resultados. Pero **la dirección de proyectos y equipos debe estar en manos de un líder**.

### Habilidades para un liderazgo efectivo

Para actuar eficazmente como líder deberás entrenar y adquirir las siguientes **capacidades**, que agrupamos en **tres bloques**:

#### ■ Capacidades técnicas

Conjunto de conocimientos y destrezas adquiridos principalmente durante la educación formal, que permiten manejar con éxito las situaciones que demandan soluciones técnicas y altamente especializadas. Por ejemplo, la evaluación financiera de un nuevo proyecto de negocio o la puesta en marcha de una nueva línea de producción.



#### ■ Habilidades intelectuales

Conjunto de funciones cognitivas, adquiridas de la experiencia y del aprendizaje continuo y que permiten resolver problemas y adaptar los procesos a los cambios. Son habilidades relacionadas con la destreza analítica y con el pensamiento lógico.

#### ■ Habilidades socio-emocionales

Conjunto de actitudes y destrezas que facilitan el autoconocimiento psicológico y el establecimiento de relaciones significativas y gratificantes con otras personas. Por ejemplo, expresar las propias opiniones y sentimientos sin herir a los demás.

Los estudios demuestran que la habilidad socio-emocional es dos veces más importante que las habilidades técnicas e intelectuales. Es más, las **habilidades socio-emocionales** juegan un rol progresivamente más importante a medida que se avanza en los niveles jerárquicos de la organización.



El 90% de las **diferencias entre líderes estrellas y gerentes competentes**, se explica por factores socio-emocionales y no por factores cognitivos.

Las habilidades socio-emocionales se pueden descomponer en sub-habilidades, tales como:

- Auto-conciencia o conocimiento de uno mismo
- Auto-control emocional
- Motivación

Las habilidades socio-emocionales implicadas en la inteligencia emocional pueden ser entrenadas y desarrolladas eficazmente, si se plantea una estrategia apropiada.

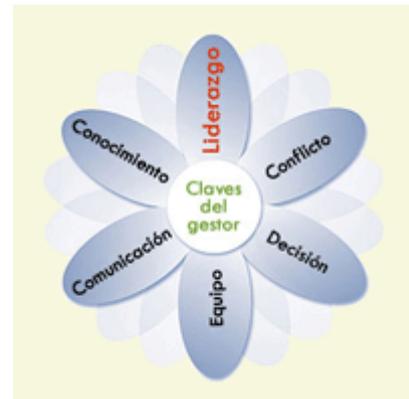
A diferencia de las habilidades técnicas e intelectuales, las habilidades socio-emocionales **no se aprenden** con los métodos tradicionales de educación o capacitación. La razón de ello es que tienen un sustrato neurofisiológico diferente al de las funciones intelectuales y, por lo tanto, requieren medios de desarrollo distintos.

### Funciones del líder

Para ejercer plenamente como tal, el líder debe estar capacitado para desarrollar un amplio abanico de **funciones**. Analizaremos ahora con detalle cuáles son.

En primer lugar, con el fin de estructurarlas adecuadamente, dividiremos estas funciones en **tres categorías** principales, cada una de ellas relacionada con un ámbito de actuación diferente. Son las siguientes:

- **Representación** del grupo y comunicaciones interpersonales. El líder representa **al equipo** pero no manda en él.
- El líder dirige y organiza las **comunicaciones** interpersonales, encauzando la resolución de **conflictos**. El líder es el encargado de **gestionar la información** y el conocimiento, organizándolo, distribuyéndolo adecuadamente y aprovechando el feedback generado.
- **Toma de decisiones**. Sólo él las toma, pero siempre después de haberlas sometido a la crítica del grupo. Esta afirmación presenta una excepción, cuando el conflicto surja por motivo del estatus profesional o el salario. En este caso, la responsabilidad de tomar una decisión será exclusivamente suya.



A continuación veremos que cada una de estas categorías admite subdivisiones más específicas.

### Funciones relativas a la representación del grupo y las relaciones interpersonales

Según las función que tenga en cuanto a la **representación del grupo y las relaciones interpersonales**, el líder puede ser funcionar como: motivador, enlace o cabeza visible.

#### ■ El líder como cabeza visible

Como representante de su equipo, tiene unos **deberes** de naturaleza ceremonial **que**, aunque a veces sean rutinarios, **no puede eludir**. Ejemplo: Realizar la apertura y el cierre de un curso de formación para su equipo de trabajo. En otras ocasiones, ser cabeza visible significa **recibir tanto las recompensas u honores como las recriminaciones**, en función de si el equipo ha trabajado bien o no.

De hecho, un buen responsable pondera a su equipo ante sus jefes cuando el trabajo sale bien, y recibe sin excusas las reprimendas cuando el trabajo no sale bien.

#### ■ El líder como motivador

Como tal, trata de motivar y animar a sus colaboradores, implicándolos en la tarea y reconciliando las necesidades individuales con los objetivos de la organización.



#### ■ El líder como enlace

El líder mantiene y fomenta múltiples contactos con personas no pertenecientes a sus unidades, con sus colaboradores, con otros directivos y con sus superiores.

Estos contactos tienen como fin la búsqueda de información, siendo el líder el encargado de canalizarla y estructurar el sistema informativo.

### Funciones del líder relativas al manejo de la información y el conocimiento

En cuanto a la **gestión que hace de la información y el conocimiento**, podemos estar ante:

#### ■ El líder como receptor de información

Ha de buscar constantemente información, interrogando a sus enlaces y colaboradores.

Como receptor, el directivo lee documentos, escucha rumores, comentarios, etc., que constituyen una información muy importante para él y para la organización.

#### ■ El líder como difusor de información

El responsable del equipo comparte a menudo la información que recibe con sus colaboradores.



#### ■ El líder como portavoz

El directivo también transmite información a personas de otras unidades o departamentos.

## ■ El líder como catalizador del aprendizaje

Una de las principales labores del responsable de un equipo consiste en promover y motivar el que sus colaboradores sigan procesos de cambio que les permitan estar a la altura de los cometidos que la empresa les ha confiado o les confiará y desarrollar al máximo su potencial

**Ejemplo:** El jefe puede ayudar al desarrollo de un colaborador delegando en éste tareas cada vez más complicadas y que exijan mayor responsabilidad, supervisando la ejecución de éstas e informando del grado de eficacia con que las realiza y cómo podrían mejorarse.

## Funciones del líder relativas a la toma de decisiones

Según la **forma de tomar decisiones** podemos definir al líder como:

### ■ Emprendedor

El directivo pretende **mejorar su unidad** y adaptarla a las condiciones cambiantes. Asume la competencia y trata de posicionarse adecuadamente. Ejemplo: En un proyecto de colaboración con otros departamentos buscará que su departamento tome el liderazgo del mismo.

### ■ Gestor de anomalías

Continuamente surgen **imprevistos** a los que el líder del equipo debe **hacer frente**, incluso cuando escapan de su control. Ejemplo: Hacer que reparen un corte del suministro eléctrico, solicitar personal para sustituir una baja, etc.

### ■ Distribuidor de recursos

Decidirá con qué recursos contará cada persona dentro de su equipo, realizará el **reparto de tiempos**, distribuirá los **recursos** en función de las tareas, etc. Ejemplo: Determinar el reparto de equipos informáticos entre los miembros de su equipo.



### ■ Negociador

Gran parte de su tiempo lo emplea en **negociar con los clientes, los proveedores, sus superiores, los colaboradores, etc.** Ejemplo: Si es preciso gestionar un conflicto por el aire acondicionado entre dos empleados, negociará con cada uno de ellos hasta conseguir que cedan y asuman compromisos.

## Decálogo de habilidades del líder

Para llevar a cabo las funciones del líder, este deberá poner en funcionamiento las siguientes **diez habilidades de un líder eficaz**.

- **Sabe administrar los sueños.** Tiene la capacidad de mostrar su sueño como algo realista y alcanzable. Es capaz de apasionar a los demás para convertir ese sueño en realidad. Contagia sus aspiraciones al resto del grupo.
- **Aprende del error.** No teme cometer equivocaciones y las admite. Algunos responsables fomentan este tipo de aprendizaje y son fieles a la siguiente máxima: "**Mete la pata cada día**" (el estará peligro controlado; no se trata de hundir la empresa, sino de aprender de los errores).
- **Estimula la crítica.** Es importante contar con personas que digan la verdad y no practiquen el peloteo. La **crítica constructiva** ayuda a corregir los errores y amplía los horizontes.
- **Sabe estimular la disensión.** Espolea sanamente a personas con distintas opiniones entre sí para que las manifiesten. **La diferencia de criterios no destruye**, sino que construye.
- **Tiene optimismo, fe y esperanza y los transmite.** Sabe **encontrar lo positivo**, transmitirlo a su equipo y, en los momentos difíciles, levantar el ánimo de sus colaboradores.
- **Espera lo mejor de sus colaboradores.** Sabe que las personas cambian y maduran. Al mismo tiempo, sabe que hay que estirar, no forzar, y fijar metas altas pero realizables.



**Ejemplo:** Está demostrado científicamente que las expectativas que el líder deposita en su equipo influyen en los resultados de éste. Por lo tanto, si esperamos lo mejor de nuestro equipo, es más fácil que lo obtengamos.

- **Tiene intuición.** Tiene **visión de futuro**. Sabe dónde va a estar el negocio y dónde tendrá que situarse la organización para crecer.

**Ejemplo:** Actualmente son cada vez más los autores especializados que defienden la importancia de la intuición, como por ejemplo Daniel Goleman, autor del libro "Inteligencia Emocional", entre otros.

- **Es paciente.** Hace planes de futuro y no adelanta acontecimientos, ni quema etapas.
- **Comprende que hay intereses creados.** Sabe que es preciso **equilibrar los intereses** de los diversos grupos que sustentan la organización. Los grandes proyectos deben contar con la aprobación de todos para así estar sustentados por una buena base.
- El líder es un buen diplomático que sabe cuándo toca capear el temporal y cuándo es ocasión de arrimar el ascua a su sardina.
- **Crea alianzas y asociaciones estratégicas.** Gracias a su **visión global** del negocio, del sector y de la empresa, sabe dónde está el posible aliado y busca asociaciones con otras unidades cuyo futuro esté ligado a la suya.

**Ejemplo:** "No estamos ante un problema, sino ante una oportunidad de mejora".

### 7.3.-Gestión y dirección de los equipos de trabajo

#### Fases del liderazgo

En la introducción de la lección ya hemos indicado que la capacidad de liderazgo no es una habilidad que se adquiera de la noche a la mañana, aunque ciertas personas presenten mejores cualidades que otras.

La **maduración de un líder** pasa por **tres etapas**, que hemos denominado las fases del liderazgo. Son: emergente, de madurez y creativa.



El liderazgo es una habilidad que hay que ejercitar y entrenar para que evolucione hasta el final del proceso.

#### Fase emergente

Al empezar nuestro trabajo como responsables de un equipo no sabemos exactamente en qué consiste éste. En esta fase necesitamos seguridad, modelos a imitar y un fuerte apoyo. Las **conductas** que nos pueden definir en este período son:

- **Nos orientamos hacia la supervivencia:** ¿Qué hacer para no equivocarme?
- **Nos centramos en nosotros mismos:** ¿Cómo me afecta esto?
- **Necesitamos que nos digan qué hacer y qué decir:** ¿Qué tengo que hacer?
- **Dependemos en gran medida de nuestro responsable:** ¿Qué haría él en este caso?
- **Nuestra preocupación es aprender:** ¿Cómo lo puedo hacer?

#### Fase de madurez

Ahora ya dominamos las reglas, podemos prever los acontecimientos, nos sentimos cada vez más seguro de nosotros mismos y crece nuestra autoestima. Somos capaces de solucionar los problemas y **tomar decisiones correctas**.

¿Cómo nos comportamos en este período?

- **Nos orientamos hacia el éxito:** ¿Cómo alcanzar las metas?
- **Resolvemos problemas:** Tengo la solución.
- **Somos buenos en la práctica:** Las palabras se demuestran con los hechos.
- **Somos expertos en nuestra área:** Zapatero a tus zapatos.



- **Somos independientes:** Cada maestrillo tiene su librillo.

### Fase creativa

Ya hemos llegado a un punto en el que las reglas no nos dominan, sino que somos nosotros quienes las dominamos, las creamos o las cambiamos. ¿Cómo es nuestro **comportamiento** en esta fase?

**Trabajamos por nuestra realización personal** y no sólo por el éxito o el dinero.

- **No creemos en el fracaso.** El trabajo es un aprendizaje continuo y el error no es un fracaso, sino una posibilidad más de aprender.
- **Nos orientamos hacia el exterior.** Conocemos perfectamente a nuestros clientes, y sabemos abordar sus necesidades y problemas con cierta anticipación.
- **Somos creativos.** No somos rutinarios y buscamos la innovación. Cambiamos las reglas del juego.
- **Sabemos pensar estratégicamente.** Nos anticipamos a los imprevistos y elaboramos planes de emergencia frente a posibles problemas.
- **Desarrollamos auténticas relaciones humanas** a largo plazo con nuestros clientes y colaboradores.
- **Somos líderes y sabemos jugar en equipo.** Comprendemos que el éxito pertenece al equipo y no buscamos engrandecer nuestro ego.



Evidentemente, debemos aspirar a alcanzar esta última fase si queremos llegar a ser buenos responsables de equipo y, al mismo tiempo, ayudar a éste y a la propia empresa a desarrollarse.

### Disciplinas para ejercer el liderazgo

Durante el periodo de desarrollo de las tres fases que acabamos de describir debemos ejercitar **tres disciplinas imprescindibles** para **dirigir correctamente** al equipo. Son las siguientes:

#### Disciplina de la comunicación

El líder debe saber **canalizar correctamente la comunicación** dentro y fuera del equipo, generando políticas de comunicación eficaces y fomentando el libre intercambio de experiencias y comentarios entre los miembros del equipo.

En este sentido debe **predicar con el ejemplo**: si ofrece su tiempo a los demás para que le comenten



aquellos aspectos que consideren relevantes, tiene la obligación de estar dispuesto a recibirlos o concertar con ellos una cita.

#### Disciplina de la gestión de conflictos

Siempre que existe un equipo cabe la posibilidad de que en determinados momentos aparezcan conflictos. El líder debe ser consciente de esta posibilidad y saber **gestionar** dichos **conflictos** a medida que surjan e, incluso, antes de que aparezcan.



#### Disciplina del entrenamiento

El líder ha de generar y asegurar el **crecimiento de su equipo** en el ámbito profesional. Esto se consigue si cada vez que un colaborador o el equipo entero se enfrenta a una tarea se adoptan los siguientes **pasos**:

- **Realización:** Ejecución por parte del colaborador de la tarea siguiendo unas **instrucciones** o parámetros preestablecidos.
- **Análisis:** **Verificamos los resultados** y determinamos las causas de estos.
- **Feedback:** Informamos al colaborador de cuáles han sido los resultados y cuáles eran los esperados; en qué aspectos su actuación ha sido correcta y debe seguir manteniéndola, y qué elementos ha de mejorar o eliminar de su actuación. También le aconsejamos otras alternativas de trabajo (si las hubiera) y le indicamos qué medios tiene a su disposición para volver a ejecutar la tarea.



### 7.4.-Origen de la autoridad del líder

#### El líder formal y el líder informal

En los estudios sobre dinámica de grupos y equipos de trabajo es habitual encontrar **distinciones entre el líder formal y el líder informal**.



- **Líder formal.** Es el líder **oficialmente elegido** por la empresa y, en algunos casos, también por el grupo.
- **Líder informal.** Es el líder que el equipo, consciente o inconscientemente, reconoce como tal y no tiene por qué coincidir con el formal.

**Ejemplo:** Es probable que alguna vez hayamos trabajado en un equipo en el que existía un líder formal designado por la organización y, sin embargo, todos acudían a otro líder informal a resolver sus problemas o consultas porque no confiaban en el líder formal.

Como decía el entrenador deportivo Bum Phillips: "Lo más importante es hacerlos jugar, ya que, si usted piensa que su técnica los hará ganar, se equivoca. La

victoria se debe sólo al esfuerzo de los jugadores".

Este esfuerzo sólo tiene lugar cuando un líder reconocido por el equipo (ya sea el entrenador, el capitán o un jugador cualquiera) consigue dirigirlo hacia el objetivo: la victoria.

### La autoridad del líder

Idealmente, el líder del equipo debe ser líder formal e informal, pero, ¿de dónde obtiene su autoridad?

Básicamente, procede de **tres fuentes**:

- **De la autoridad conferida que le otorga la organización.** Esta autoridad debe quedar lo mejor definida posible para que no existan dudas o conflictos de liderazgo entre dos responsables.

- **De las cualidades personales.** Cada persona tiene unas cualidades personales que favorecen su capacidad de liderazgo o al contrario. En ocasiones identificamos estas cualidades personales con el carisma.



- **De los conocimientos** acumulados gracias a la experiencia, la formación y la formación.

### El líder como asesor: Empowerment y Coaching

Dirigir a las personas va más allá del control de la asistencia, la puntualidad y la eficiencia. Significa impulsar a la gente a lograr los más altos niveles de productividad exigidos por el ambiente competitivo.

Para alcanzar estos niveles se requiere de compromiso, orientar las estrategias hacia la consecución de las metas, solidarizarse con los objetivos, percepción de igualdad y justicia y, sobre todo, tal como venimos repitiendo, de motivación. Esto implica que **el líder debe**:

- Involucrar
- Compartir
- Aprobar
- Guiar



Hoy en día, la dirección de personas y de tareas está basada en un modelo de beneficios mutuos y de **cooperación**. Esto exige por parte de los directivos un

fuerte sentido de responsabilidad social para conseguir el bienestar de los colaboradores.

Como hemos visto, la gerencia de las personas y de las tareas incluye aspectos relacionados con la **coordinación**, con la toma de decisiones, con el liderazgo y la influencia, con la planificación y la organización, y también con el **manejo de conflictos**.

En este sentido, el directivo pasa de ser un líder autoritario a un líder colaborador, compañero de viaje que transmite su saber y ayuda a sus colaboradores a crecer y desarrollarse. Asesorar consiste en ayudar y orientar a los colaboradores mediante la discusión y las actividades guiadas. El directivo se transforma en asesor.

#### El líder como asesor: Empowerment

El asesoramiento exige buenas habilidades interpersonales, tales como establecer sintonías, escuchar sin juzgar, formular preguntas útiles y proporcionar información constructiva.

Como ejemplo vamos a citar **dos modelos de asesoramiento a los colaboradores** que son usados hoy día en muchas organizaciones. Se trata del Empowerment y del Coaching. Veamos en qué consisten.

Aquellas empresas que practican **empowerment** se caracterizan por:



- El puesto le pertenece a cada persona.
  - La persona es responsable de su trabajo, no su jefe u otro departamento.
  - Los puestos generan valor debido a las personas que están en ellos.
  - Las personas saben dónde están situadas en cada momento.
  - Las personas tienen poder para cambiar los procedimientos.
- 
- El puesto forma parte de lo que la persona es.
  - La persona ejerce control sobre su trabajo.

El responsable del equipo en este caso debe **mimar las relaciones** con sus colaboradores y entre ellos; debe velar por la **disciplina** (mantener el orden en el entorno y definir los roles de las personas) sin que ello se transforme en una conducta paternalista; y, por último, debe asegurar su **compromiso** con el equipo.

## El líder como asesor: Coaching

### ¿Qué se entiende por Coaching?

Según Vincent Leenhardt, se entiende por coaching el acompañamiento y la tutela de una persona o de un equipo. Dicho acompañamiento se asemeja al de un entrenador frente a un campeón, ya sea individual o un equipo.

El coaching que se puede aplicar tanto al individuo como al equipo campeón, se llama **team building**.

La actitud que supone el coaching es común al directivo o al consultor: conseguir que la persona o el equipo estén tutelados en todo lo relativo a su funcionamiento, pero de forma especial en su potencial de realización.

Este enfoque conlleva una filosofía particular, así como unas actitudes, comportamientos, competencias y procedimientos específicos.

En otras palabras, el coaching es un proceso de **acompañamiento profesional** donde el coach (responsable) tutela y ayuda al pupilo (colaborador) a identificar, controlar o eliminar los obstáculos internos que le impiden desarrollarse y alcanzar un rendimiento óptimo.



Bajo esta filosofía, el directivo no enseña al colaborador, y pocas veces le corrige; simplemente y de una forma positiva, le ayuda a descubrir lo mejor de sí mismo.

En aquellas organizaciones donde se ha aplicado el coaching se han obtenido los siguientes **resultados**:

- Se adaptan a los cambios de manera eficiente y eficaz.
- Renueva las relaciones y mejora las comunicaciones.
- Desarrolla el potencial y el compromiso de las personas permitiéndoles alcanzar objetivos.

Para conseguir **realizar un buen coaching**, el responsable debe:

- Ser claro en la comunicación.
- Dar apoyo y confianza a la persona y al equipo.
- Compartir la visión con el colaborador.
- Tener perspectiva para comprender el punto de vista del colaborador.
- Estar dispuesto a asumir riesgos y dejar que el colaborador se equivoque para aprender de sus errores.
- Ser paciente para dejar que el colaborador descubra la solución por sí solo.
- Mantener la confidencialidad con el colaborador.



- Respetar a sus colaboradores por ser como son, tener capacidad para enseñar y dedicarle atención.

## 8.-Resumen

### 8.1.-Técnicas de motivación del trabajo en equipo

La **motivación** es el elemento esencial para superar las barreras que se oponen al logro de nuestros objetivos y a través ella conseguimos realizar esfuerzos, ejecutar trabajos y vencer dificultades psicológicas, como el miedo o la timidez.

Sabemos la formación de un equipo de trabajo es una tarea tan importante como complicada en la que hay que tener en cuenta las habilidades de cada miembro y asignarle un papel a cada uno. Hemos descubierto los principales **obstáculos** que debemos evitar si queremos formar un equipo competente.

Cuando con un equipo obtenemos mayor rendimiento que con el esfuerzo individual de sus miembros hemos conseguido la **sinergia**.

Debemos establecer unas **normas** que sean aceptadas por todos los miembros para evitar conflictos posteriores.



A veces, en los grupos se produce el **pensamiento grupal**. Ocurre cuando los miembros de un grupo se implican tanto en la búsqueda de consenso que se anula la evaluación realista de las diferentes alternativas.

Hemos visto las responsabilidades que antiguamente se le exigían al responsable del equipo: planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Y hemos llegado a la **situación actual**, donde se le pide: asesorar y desarrollar el potencial de sus colaboradores. Además asume **funciones** interpersonales, informativas y decisorias. Para desarrollar estas funciones es necesario contar con ciertas habilidades.

## 10.-Práctica

### 10.1.-El equipo de trabajo eficaz e ineficaz

Objetivos de la práctica

Con esta práctica se pretende que el alumno descubra las características que distinguen a un equipo eficaz e ineficaz.

Descripción

Enumera los aspectos que tenemos que tener en cuenta para saber si un **equipo es eficaz o ineficaz**. Posteriormente, **reflexiona sobre tu equipo** para conocer su grado de eficacia.

Se pide:

- Descripción detallada de los aspectos que determinan la **eficacia de un equipo**.
- Enumeración de los principales rasgos de un **equipo ineficaz**.
- Teniendo en cuenta las características que has mencionado en los dos puntos anteriores, indica cuáles de ellas están presentes en tu equipo de trabajo.
- **Encuadra a tu equipo** en uno de estos dos tipos de equipos, según las características observadas.

Tiempo estimado para la ejecución de la práctica: 2 horas.