



Ud. 7. La motivación laboral y los equipos de trabajo.

La motivación laboral y los equipos de trabajo

APRENDERÁS A

- Identificar los fundamentos de las principales teorías de la motivación, así como los instrumentos que se pueden utilizar para motivar a los trabajadores.
- Identificar los elementos de los equipos de trabajo en las empresas y analizar su funcionamiento.

ESTUDIARÁS

- La motivación laboral.
- Las técnicas para diagnosticar y evaluar la motivación.
- Las características de los equipos de trabajo.
- El liderazgo y los roles en los equipos.
- Los equipos de trabajo.

Y SERÁS CAPAZ DE

- Aplicar los procedimientos administrativos relativos a la motivación y al trabajo en equipo.



1. La motivación laboral

En el Departamento de Recursos Humanos, se realizan estudios para **conocer el estado de motivación de los trabajadores y se implantan actuaciones para mejorarlo**, ya que:

- **contar con personal capacitado,**
- **motivado y**
- **leal**

es un **factor clave para el éxito de la actividad empresarial.**

La **motivación laboral**: es el móvil, la necesidad o el deseo que **dinamiza e impulsa a los empleados a desempeñar su trabajo de manera excelente.**

La gran variedad de circunstancias personales y sociales ha dado lugar a diferentes **teorías explicativas de la motivación**, algunas de las cuales se exponen a continuación.

1.1. Teoría de Maslow: jerarquía de las necesidades humanas

En 1943, el psicólogo **Abraham Maslow**, en su obra *Motivación y personalidad*, **afirmó que la motivación parte de una situación de necesidades jerarquizadas, donde una necesidad tiene mayor importancia que otra dependiendo del momento.**

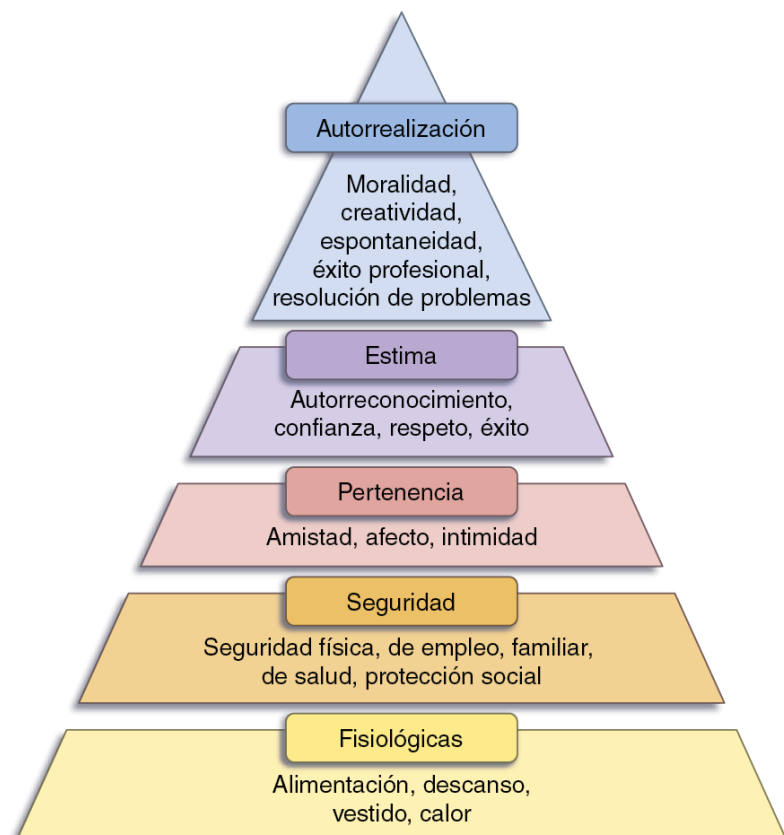
Maslow estableció una **jerarquía de cinco niveles de necesidades que toda persona deberá ir alcanzando para obtener la satisfacción o autorrealización** como individuo:

1

Necesidades fisiológicas. Son **necesidades básicas** como los alimentos, el descanso, el vestido, el calor, etc.

2

Necesidades de protección y seguridad. **Surgen cuando están cubiertas las necesidades fisiológicas.** Por ejemplo: estabilidad en el empleo, protección social, protección contra daños materiales y personales, visión de futuro, etc.





3

Necesidades afectivas o de pertenencia a grupos. Cubiertas las necesidades básicas, **surgen necesidades que responden a las relaciones con el entorno y que propician que las personas se sientan aceptadas.** Por ejemplo: dar y recibir afecto, ser aceptado por los demás, etc.

4

Necesidades de valoración o estima. **Comprenden tanto la estima por uno mismo como por los demás (autoestima y autoconfianza).** Por ejemplo: ganarse el reconocimiento y el respeto de los demás en el entorno laboral o familiar.

5

Necesidades de autorrealización. Es la **necesidad de realización de valores personales y el desarrollo del potencial propio para llegar a aquello que se es capaz de ser.**

¡IMPORTANTE Necesidades motivadoras

Según **Maslow**, cuando una necesidad se satisface, deja de ser motivadora y son las necesidades insatisfechas las que pueden motivar.

Por **ejemplo**: si un trabajador tiene aseguradas las necesidades básicas (seguridad, salario, etc.), para motivarlo será necesario estimular la satisfacción de un nivel superior, como autonomía, reconocimiento, etc.

Artículo: **Infografía: 10 factores esenciales para la motivación laboral**

Por [Eva María Oviedo \(@EvaOvix\)](#) | 04.10.17

Seguramente si preguntas a tus compañeros o a tus empleados por qué acuden diariamente a su lugar de trabajo, todos te responderán que por dinero, por lo tanto, una de las motivaciones principales es el sueldo, pero ojo, no es la única, ni necesariamente la más importante en todos los casos.

Un ejemplo: ¿te sentirías motivado si triplican tu sueldo en un trabajo que te agota, con un mal clima laboral y recibiendo órdenes de un superior al que no le importas lo más mínimo? No ¿verdad?, porque el dinero no lo es todo, por eso la lealtad y la implicación de una persona no se pueden comprar, solo se pueden ganar.



Además del sueldo, existen otros factores muy importantes que hacen que un trabajador esté ilusionado y se involucre más en su trabajo. Yo tengo muy claro cuáles son mis



“factores motivacionales”, pero en esta ocasión, he hecho una pequeña encuesta entre amigos y compañeros de trabajo para que me cuenten los suyos.

Como era de esperar, las respuestas de todos ellos son muy similares, ya que a pesar de ser muy diferentes, **en lo esencial todas las personas somos iguales. Conciliación, sueldo, flexibilidad horaria, realizar un trabajo interesante, buen clima laboral, estos son claramente los elementos que más motivan.**

Al final, todas las personas buscamos lo mismo: **sentirnos escuchados, tener autonomía, disponer de cierta libertad, etc.** Y por supuesto todos tenemos una **vida personal al margen de la vida laboral** de la que queremos disfrutar al máximo y en la que intentamos que el trabajo no interfiera.

Las empresas están formadas por personas, y aunque sea algo obvio, nunca viene mal recordar que **cuanto más motivadas estén esas personas, mejor será su rendimiento y en consecuencia también los resultados de la empresa.**

En esta **infografía** he sintetizado los **10 factores motivacionales más importantes**, y aunque probablemente tengas alguno más que añadir a la lista, estoy segura de que coincides en muchos de ellos, lo que me lleva a hacerme una pregunta: **¿es realmente complejo para una empresa conseguir una plantilla motivada?**

10 FACTORES ESENCIALES PARA LA MOTIVACIÓN LABORAL

Por @EvaOvix

1. SUELDO

Todo el mundo trabaja por dinero, por lo tanto es imprescindible ofrecer un sueldo acorde con el trabajo que se realiza.

2. FLEXIBILIDAD HORARIA

Es un gran incentivo que hoy día es posible gracias a las herramientas digitales. El control horario y el 'presentismo' laboral es cada vez menos relevante en las empresas innovadoras que valoran la eficiencia en lugar de la presencia en la oficina.



3. CONCILIACIÓN

Muy relacionado con el punto anterior, es uno de los factores más valorados por los empleados. Está comprobado que a mayor posibilidad de conciliar vida laboral y personal, mejores resultados.



4. CLIMA LABORAL

Un clima de colaboración en el trabajo es clave para la motivación. Fomentar el trabajo en equipo, la confianza y el compañerismo, es fundamental para lograrlo.

5. RECONOCIMIENTO

Reconocer cuando alguien realiza un buen trabajo no cuesta nada y puede significar mucho.





6. DESARROLLO PROFESIONAL

El esfuerzo también debe ser recompensado ofreciendo promociones, ascensos u otras oportunidades para desarrollar una carrera profesional dentro de la empresa.

7. FORMACIÓN

Imprescindible para ampliar y actualizar las competencias. Mediante la formación estás mostrando a tus empleados que son importantes para la empresa y probablemente también estarás evitando la fuga de talento a otras empresas.



8. AUTONOMÍA

Una persona que goza de cierta libertad trabajando siempre rendirá mejor. Una cosa es dar pautas y directrices y otra muy distinta dar órdenes. La autonomía también implica escuchar y dar suficiente libertad para compartir ideas y opiniones sin temor.





9. UBICACIÓN ADECUADA

Todos tenemos un perfil determinado que encaja mejor en unas tareas que en otras. Ubicar a cada persona en el lugar más acorde con sus habilidades y aptitudes se traducirá en una mayor motivación.

10. COMUNICACIÓN

Un trabajador tiene que estar informado de las cuestiones importantes que suceden en su empresa. También es fundamental comunicarle los objetivos de forma precisa para que no trabaje a ciegas y sepa con claridad qué se espera de él y cómo llevarlo a cabo.

NO OLVIDES QUE PRODUCTIVIDAD Y MOTIVACIÓN SON 2 CARAS DE UNA MISMA MONEDA

Está demostrado que una persona motivada incrementa su productividad en un 30%

1.2. Teoría de Clayton Alderfer (ERC)

Clayton Alderfer, en 1968, revisa la teoría de las necesidades de Maslow, llegando a las siguientes conclusiones:

- **No es necesario que se cumpla el orden establecido por Maslow.** En todo caso, el primer aspecto es cubrir las necesidades básicas, pero después no siguen un orden jerárquico, sino que dependen de las motivaciones de las personas. Por ejemplo: una persona con una licenciatura y un máster acepta un puesto de becario para aprender.
- Si el individuo no logra satisfacer una necesidad de orden superior, aparece una necesidad de orden inferior. Por ejemplo: un mal clima laboral puede generar reivindicaciones salariales.
- Pueden operar al mismo tiempo varias necesidades. Por ejemplo: seguridad y estima.



- Puede variar el orden de las necesidades por factores como la familia y la cultura. Por ejemplo: en la cultura japonesa, se anteponen las necesidades sociales a las fisiológicas.

1.3. Teoría de Douglas McGregor: teoría X y teoría Y

En su obra *El lado humano de las organizaciones*, McGregor (1960) **describió dos estilos de dirección para motivar a los empleados**, a la vez **que son dos formas de percibir el comportamiento humano**, a los que **denominó Teoría X y Teoría Y**. Ambos estilos aparecen explicados en la Tabla 7.1.

Según McGregor, **el comportamiento de los trabajadores no es consecuencia de la naturaleza del hombre**, sino:

- de la naturaleza de las organizaciones industriales,
- de sus políticas y
- de su gestión.

McGregor achaca a los órganos de dirección que eligen la **Teoría X** ser nefastos para el crecimiento y el desarrollo de la empresa, porque ese estilo de dirección desprecia el trabajo realizado por los empleados, a la vez que anula su creatividad y responsabilidad.

Teoría X: estilo autoritario La Dirección dicta las normas a seguir, señalando a cada uno lo que debe hacer, cómo hacerlo y en cuánto tiempo.	Teoría Y: estilo democrático y participativo La Dirección motiva a los trabajadores, dándoles confianza y formación, y facilitando su participación en la toma de decisiones.
<ul style="list-style-type: none"> • El hombre, por naturaleza, no desea trabajar y, cuando puede, lo evita. • La única motivación de los trabajadores es el dinero. • Para lograr sus objetivos, las empresas deben someter a sus trabajadores a un control estricto: obligando, dirigiendo, premiando y sancionando. • La Dirección somete a los empleados a una constante presión, tratando de que hagan los esfuerzos necesarios para evitar ser sancionados. • Los trabajadores no desean asumir responsabilidades en el trabajo y prefieren ser dirigidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • El ser humano no siente una aversión natural por el trabajo. • Los trabajadores se comprometen a conseguir los objetivos empresariales por las compensaciones asociadas con su logro: la mejor recompensa es la satisfacción del ego. • Las personas prefieren ser controladas y dirigidas por sí mismas, en relación con los objetivos que acepten. • Las personas, por naturaleza, tienden a aceptar y a buscar la responsabilidad. • La mayoría de las personas poseen imaginación, creatividad e ingenio, que pueden ser desarrollados para solucionar problemas.

Tabla 7.1. Características de los estilos de dirección X e Y.



Actividad 1 pag. 110

CASO PRÁCTICO 1

Teoría de Maslow desde la perspectiva laboral

Si trabajas en un Departamento de Recursos Humanos, debes conocer cuáles son las motivaciones que podrían tener los empleados según sea su circunstancia laboral.

¿Cómo se pueden trasladar las necesidades de la jerarquía de Maslow a un entorno laboral o profesional? Describe algunos ejemplos en cada uno de los niveles.

Solución:

Existen necesidades básicas relacionadas con la supervivencia en la organización, como la estabilidad o la seguridad laboral. A partir de ahí, según el empleado vaya alcanzando cierta estabilidad, se irá motivando en alcanzar niveles superiores dirigidos al éxito laboral.

VER PIRAMIDE PAG 110.

1.4. Teoría bifactorial de Herzberg

Frederick Herzberg publicó su obra ---> **Una vez más: ¿cómo motiva usted a sus trabajadores?** En ella desarrolló su teoría bifactorial en 1976, partiendo de la idea de que los trabajadores mantienen un equilibrio entre la satisfacción y la insatisfacción frente al trabajo. Este autor considera que, en lo referente a la motivación laboral, existen dos grupos de factores: los higiénicos y los motivacionales, tal como se muestra en la Tabla 7.2.

<p>Factores higiénicos Su existencia no produce satisfacción laboral, pero <u>su carencia genera insatisfacción en los trabajadores.</u></p>	<p>Factores motivacionales Ayudan a trabajar más y mejor, ya que están relacionados con el contenido de la tarea y la responsabilidad que se asume, favoreciendo la satisfacción y la motivación de los trabajadores.</p>
---	---



<ul style="list-style-type: none"> • Buenas condiciones del entorno físico del puesto de trabajo. • Protección contra accidentes y enfermedades profesionales. • Salario adecuado. • Estabilidad en el empleo. • Buenas relaciones con los compañeros. • Correctas relaciones con los jefes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poder aplicar los conocimientos que se poseen. • Ser valorado por jefes y compañeros. • Reconocimiento del trabajo bien hecho. • Poder desarrollar un carrea profesional. • Realizar las tareas con autonomía. • Desarrollar la creatividad. • Asumir responsabilidades. • Establecer objetivos realistas y que se puedan alcanzar.
--	--

Tabla 7.2. Clasificación de los factores relativos a la motivación, según Herzberg.

1.5. Teoría de la equidad o justicia laboral de Stacy Adams

Esta teoría sostiene que **los individuos realizan comparaciones entre las contribuciones que realizan, las retribuciones que obtienen de la empresa y las de sus compañeros de trabajo.**

Las **personas tendemos a comparar los esfuerzos realizados y los resultados obtenidos---> con los esfuerzos y los resultados de los demás**, según la teoría de Stacy Adams.

Según esta teoría, **las personas se sienten motivadas hacia su trabajo cuando existe un equilibrio entre el esfuerzo que han realizado y la recompensa recibida, y cuando no haya una diferencia significativa respecto a lo que perciben otros trabajadores con la misma ocupación.**

En este contexto, **motivan las situaciones de equidad, donde se recompensa a todos los trabajadores en proporción al valor de sus aportaciones**, sin que existan situaciones de favoritismo injustificado. Además, los trabajadores han de creer que su capacidad para influir en la productividad va a ser recompensada.

1.6. Medios para diagnosticar y evaluar la motivación

Existen diferentes **medios para diagnosticar y evaluar la motivación** de los trabajadores:

- **Encuestas de clima laboral.** Son la **herramienta** más utilizada para **evaluar el ambiente que existe en la empresa.** En las **encuestas, los empleados se expresan, de manera anónima, sobre distintos aspectos de la vida de la empresa** (satisfacción, motivación, compromiso, entorno laboral) **y así se detectan qué condiciones laborales obstaculizan el bienestar y la productividad de los trabajadores.**

Una vez tabulados los cuestionarios, se ponen en marcha medidas para mejorar los indicadores más débiles. Para que las medidas surtan el efecto



Ud. 7. La motivación laboral y los equipos de trabajo.

deseado en la motivación del personal, debe dejarse pasar un tiempo (unos dos años); pasado este tiempo, se vuelve a realizar la encuesta y se actualizan los indicadores de clima.

- **Entrevistas.** Se realizan a trabajadores concretos, o a los representantes sindicales de los trabajadores, para detectar los factores que generan insatisfacción.
- **Encuestas y entrevistas de salida.** Se hacen cuando un trabajador se va voluntariamente de la empresa.
- **Observación y valoración de las actitudes de los trabajadores.** La observación, siempre que se realice en unas condiciones que garanticen la fiabilidad, puede detectar si los trabajadores manifiestan una actitud positiva o negativa en el puesto de trabajo.
- **Análisis de las condiciones de trabajo.** Si las condiciones de trabajo no se ajustan a unos estándares mínimos, en la empresa habrá un mal clima de trabajo y muy baja motivación.
- **Planes de sugerencias.** Los trabajadores pueden hacer las sugerencias que estimen convenientes para mejorar algún aspecto del trabajo. Se deben agradecer todas las sugerencias y expresar las razones por las que van a ser puestas, o no, en práctica. Las empresas suelen premiar a los empleados por las sugerencias puestas en práctica.
- **Buzones de reclamaciones y quejas.** Los trabajadores deben estar concienciados de que su opinión es necesaria para mejorar la calidad del clima laboral; las reclamaciones y quejas deben ser tenidas en cuenta y contestadas en un breve período de tiempo.

Actividad 6. Pág. 112

Encuesta online sobre el clima laboral.

Debe incluir, mínimo de 10 preguntas y un máximo de 15.

Todas las preguntas deben ser cerradas, aunque se permite una pregunta abierta.

Ej. La empresa incluye planes de formación:

- a) Si.
- b) No.



1.7. Técnicas motivacionales

Existen diferentes **instrumentos que pueden mejorar la motivación de los trabajadores:**

Adecuación de la persona al puesto de trabajo	La selección de los trabajadores idóneos para desempeñar de manera óptima las tareas de los puestos de trabajo hará que estén motivados. Un trabajador inadecuado para el puesto que va a ocupar se desmotivará: por aburrimiento, si sus capacidades son mayores, o por estrés, si son inferiores.
Políticas de conciliación	Están formadas por medidas para conciliar la vida personal, laboral y familiar. Por ejemplo: horario flexible , trabajo a tiempo parcial, permisos de maternidad y paternidad superiores a los legales, jornada reducida a cambio de reducción salarial, servicios de guardería, permisos y excedencias, etc.
Mejora de las condiciones laborales	Incluye mejoras en el salario, en las condiciones físicas del entorno (iluminación, temperatura, decoración) o en los equipos de trabajo.
Enriquecimiento del trabajo	Consiste en modificar la forma en que se realiza el trabajo para que resulte menos rutinario. Esto se puede conseguir dando autonomía al trabajador para que participe en las decisiones que afecten a su trabajo o rotando puestos, de modo que el empleado conozca y domine diferentes tareas o funciones de una empresa.
Reconocimiento del trabajo	Se fundamenta en reconocer y elogiar al trabajador por el trabajo bien hecho o cuando ha mejorado su rendimiento. El reconocimiento puede consistir en lo que se conoce como «salario emocional»: unas palabras de agradecimiento, una felicitación por correo electrónico, una carta, un informe favorable para el jefe inmediato superior o una propuesta de ascenso, premios, regalos, cestas de Navidad, viajes de empresa, etc.
Formación y desarrollo profesionales	Se fundamenta en la formación para mejorar el desempeño en el puesto de trabajo actual y tener perspectivas para desarrollar una carrera profesional dentro de la empresa mediante promociones y ascensos.
Dirección participativa por objetivos	Consiste en negociar los objetivos a conseguir en un determinado período de tiempo (trimestre, semestre, año). Han de existir evaluaciones periódicas para analizar el grado de cumplimiento de los objetivos. Para que estos sean motivadores, han de ser: realistas (se han de poder alcanzar), desafiantes (han



	de exigir esfuerzo para alcanzarse), medibles (se ha de poder comprobar si se han alcanzado).
Gestión del desempeño	Es un proceso continuo de identificación, medición y desarrollo del desempeño de los empleados . Para ello, <u>será necesario cotejar las características del puesto y sus requerimientos con la formación académica y profesional</u> , así como el grado de actualización de las competencias profesionales de los trabajadores .

Tabla 7.3. Técnicas de motivación laboral.

Actividad 7. Pág. 113.

Relación de medidas que tú propondrías para incrementar la motivación, pero estas medidas no pueden consistir en incentivos económicos, más días de vacaciones ni permisos retribuidos.

2. Los equipos de trabajo

Los equipos se forman para que los objetivos propuestos puedan ser conseguidos poniendo en juego los conocimientos, las capacidades, las habilidades, la información, etc., de las distintas personas que los integran.



Un equipo es un conjunto de personas que trabajan juntas de manera coordinada para lograr unas metas comunes.

El término que se asocia con esta **combinación de conocimientos, talentos y habilidades de los miembros del equipo en un esfuerzo común es conocido como **sinergia****.

La **sinergia** supone que el resultado final obtenido por un equipo es mayor que la suma de los resultados individuales de cada uno de sus miembros. Se suele expresar numéricamente como: $2 + 2 = 5$ o más.

La sinergia no puede implantarse mediante una orden: aparece cuando, al interés por conseguir los objetivos del equipo, se suman la confianza y el apoyo mutuo de los miembros (Figura. 7.2).



Ej. ¿Por qué equipos multidisciplinares en medicina?

El **trabajo en equipo ha demostrado tener beneficios en los profesionales** (disminución del estrés, aumento de su satisfacción, etc.), **en la calidad y en la eficacia del cuidado proporcionado al paciente y en consecuencia en el coste hospitalario.**

Las patologías, en la mayoría de las ocasiones, requieren de la experiencia y los conocimientos de más de una especialidad médica. Es por ello que, para conseguir un tratamiento eficaz, es necesario que los especialistas de diferentes disciplinas trabajen coordinados, en equipo y con un mismo objetivo: **el mejor resultado para el paciente, en el menor tiempo posible.**

Entendemos que el trabajo en equipo multidisciplinar fomenta la creatividad e innovación, y facilita la integración de conocimientos y el abordaje de cada enfermedad con una perspectiva global.

Ej. <https://youtu.be/aKUQdxxHvqg>



Ej. Ejemplos de trabajo en equipo: Cirque du Soleil o Circo del Sol

Los espectáculos del Circo del Sol han sido vistos por más de 90 millones de personas en todo el mundo. Para tener este volumen de espectadores y éxito se requiere de una organización profesional de altísima calidad. Por eso, es uno de los ejemplos de equipo de trabajo de alto rendimiento. Tal y como puede apreciarse en su página web, hay, al menos, cuatro claves que pueden garantizar el éxito de la compañía:



1. Se debe saber que una sola persona no forma un circo. **El circo es Interdependiente.** Cada componente es clave.
2. Se trabaja la comunicación, la escucha y la coordinación, entendiendo cómo encaja cada pieza o cada nota dentro la sinfonía que entre todos construyen.



3. Es importante experimentar la importancia del equipo a la hora de trabajar fuera de la zona de confort.
4. **Responsabilidad:** la responsabilidad primordial de todos y cada uno de los miembros del equipo.
5. Respeto a los tiempos y talentos de todo el equipo

Ej. El precio de tener el mejor restaurante del mundo

El Celler de Can Roca, en Girona, es el mejor restaurante del mundo, según la prestigiosa revista británica "Restaurant". Sus artífices son los tres hermanos Roca, Joan, como responsable la cocina, Josep, el sumiller y Jordi, en los postres.

Detrás de su extraordinaria cocina y excelente servicio hay 30 años de historia y las 70 personas que hacen posible todos los días que los 55 comensales de sus 12 mesas dejen aparquen sus problemas al entrar y disfruten como niños con el sùmmum de la gastronomía mundial

Pero ser el mejor del mundo no sólo exige el esfuerzo, la pasión y la dedicación plena de todos los que trabajan allí, también se demuestra conservando unas metas y unos valores muy definidos. En el caso de los hermanos Roca, han rechazado ofertas mareantes para abrir franquicias por todo el mundo con las que podrían ser hoy multimillonarios, pero en cambio reconocen obtener solo un ligero beneficio económico de los 215 días que abren al año. Es el precio de tener el mejor restaurante del mundo.

2.1. Grupos y equipos de trabajo

Los conceptos de **grupo o equipo de trabajo se utilizan indistintamente para referirnos a la misma idea: conjunto de personas que se agrupan, pero ambos conceptos tienen matices diferentes,** como vemos en la Tabla 7.4.

Grupo de trabajo	Ejemplo
<ul style="list-style-type: none"> • Conjunto de personas que realizan una labor similar en la misma empresa u organización y suelen tener un mismo jefe. • Los miembros son autónomos: <u>cada uno realiza su trabajo y responde individualmente de este.</u> • Las personas que integran los grupos desean alcanzar un objetivo similar, pero individual para cada una de ellas. 	<p>El comité de Dirección de una empresa, formado por los jefes de departamento, es un grupo de trabajo coordinado por el director general. <u>Cada director de departamento responde de su trabajo, que no depende del resto de directores.</u> Un director puede realizar un trabajo extraordinario en su departamento, mientras que los resultados de la gestión general de la empresa pueden ser mediocres.</p>



Equipo de trabajo	Ejemplo
<ul style="list-style-type: none"> • Conjunto de personas que tienen un objetivo común que pretenden alcanzar cooperando y ayudándose mutuamente. • Cada miembro del equipo suele dominar una faceta concreta y realiza una parte del proyecto (los miembros son complementarios). • Cada miembro del equipo es responsable de un cometido y, <u>solo si todos ellos cumplen su función, será posible alcanzar los objetivos.</u> • El equipo responde del resultado final y no cada uno de sus miembros de forma independiente. 	<p>En una empresa de telecomunicaciones, existe un equipo de desarrollo de aplicaciones web, <u>formado por especialistas</u> (matemáticos, físicos, artistas plásticos, diseñadores gráficos, ingenieros, etc.). Cada miembro del equipo tiene un cometido específico, <u>pero el objetivo común de todos ellos es que las aplicaciones desarrolladas en el departamento tengan éxito.</u></p>

Tabla 7.4. Diferencia entre grupo y equipo de trabajo.

2.2. Los roles en los equipos de trabajo

Una de las **aportaciones** más importantes realizadas en las últimas décadas en el **estudio del funcionamiento de los equipos** ha sido el **descubrimiento de los roles que cumplen, de manera espontánea, los miembros de un equipo.**

El **rol** es un **comportamiento característico de la forma en que cada integrante de un equipo interactúa con los demás integrantes para facilitar el logro de los objetivos del equipo.**

El trabajo más relevante en este ámbito es el derivado de las investigaciones del Dr. Meredith Belbin. Como resultado de las investigaciones llevadas a cabo en Inglaterra, **Belbin** identificó los roles de los miembros de un equipo y desarrolló una metodología para identificar los roles que cada individuo asume en un equipo de trabajo.

El **descubrimiento de los roles explica por qué equipos formados por excelentes especialistas en su materias (rol funcional) pueden fracasar.** La





existencia de personas que cumplan los roles de equipo es algo tan importante como los conocimientos técnicos y las experiencias de los miembros del equipo, y hará que dichos equipos alcancen los objetivos marcados.

Los nueve roles de Belbin

En las investigaciones, **Belbin** identificó que en los equipos con éxito se pueden observar nueve roles operando a la vez, y que es deseable que las personas que forman parte de un equipo puedan ejercer estos nueve roles.

Los **nueve roles**, que se detallan en la Tabla 7.5, son los siguientes:

- El cerebro
- El impulsor
- El realizador
- El investigador de recursos
- El monitor-evaluador
- El finalizador
- El coordinador
- El cohesionador
- El especialista

La presencia de los nueve roles en un equipo no exige que este esté compuesto por nueve personas; pueden ser menos. Exige que, sea cual sea el número de personas, estos nueve roles estén representados, puesto que una persona puede representar más de un rol.



En ocasiones, **el punto fuerte de un rol se consigue a costa de lo que podemos considerar como debilidad. Esta debilidad supone el precio a pagar por sus puntos fuertes y, en este sentido, se considera una debilidad permitida.**

Actividad 9 pag. 115

📌 IMPORTANTE

Tipos de rol

- 🕒 **Rol funcional.** Es el rol que la persona desempeña como miembro del equipo y está establecido por el trabajo que realiza: director de Ventas, director de Producción, administrativo, etc.
- 🕒 **Rol de equipo.** Es una tendencia a comportarse, contribuir e interrelacionarse con otros de una forma particular y que hace que el equipo funcione como un todo. Por ejemplo: el rol del que proporciona ideas, el que busca recursos fuera del equipo, el que fomenta la unidad del equipo, etc.



Rol dentro del equipo	Fortalezas/contribuciones	Debilidades permitidas
<p>Cerebro</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Es una persona llena de ideas, creativa, imaginativa, fuente de propuestas y sugerencias. • Resuelve problemas difíciles. • Su contribución es mayor en las fases iniciales de un proyecto. <p>Contribución: Creativo, imaginativo, librepensador. Genera ideas y resuelve problemas difíciles.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se le atribuye el «estar en las nubes» y una tendencia a no tener en cuenta detalles prácticos de diseño y de ejecución. • Ignora la realidad del día a día. <p>Debilidad permitida: Puede ignorar los incidentes y puede estar demasiado absorto como para comunicarse eficazmente.</p> <p>No te sorprendas si descubres que: Puede ser despistado, abstraído u olvidadizo.</p>
<p>Investigador de recursos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Es quien explora los recursos del exterior, establece contactos y busca nuevas oportunidades que pueden ser útiles para el equipo. • Es optimista y buen comunicador tanto dentro como fuera del equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pierde el interés una vez que el entusiasmo inicial ha desaparecido. • En un trabajo solitario, puede aburrirse y volverse ineficaz.
<p>Coordinador</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Coordina los esfuerzos de todos para alcanzar metas, aunque no ocupe el cargo de director. • Cumple también la función de transmitir seguridad al equipo. Se expresa con facilidad y sabe escuchar. • Es buen director y sabe delegar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Puede ser manipulador. • Cuando se encuentra sometido a fuerte presión, su comportamiento tiende a endurecerse, a mostrar rigidez y obstinación, y puede incluso llegar a dejar de reconocer las aportaciones de los otros miembros del equipo.



Impulsor	<ul style="list-style-type: none"> • Persona con alta motivación que «empuja» a los demás para avanzar en el trabajo. • Dinámico, reta a las personas y trabaja bien bajo presión. • Tiene empuje y coraje para superar los obstáculos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Propenso a frustrarse e irritarse. • Con tendencia a generar conflictos y discusiones con otros miembros del equipo, aunque normalmente las supera con facilidad sin guardar rencor.
Monitor-evaluador	<ul style="list-style-type: none"> • Es quien analiza las ideas y sugerencias, tanto internas como externas, y evalúa su viabilidad y su adecuación a los objetivos del equipo. • Serio, perspicaz, estratega. • Juzga con exactitud. 	<ul style="list-style-type: none"> • Carece de iniciativa, imaginación, espontaneidad y habilidad para inspirar a los demás. • Puede herir la sensibilidad del equipo al mostrarse excesivamente crítico.
Cohesionador	<ul style="list-style-type: none"> • Es la persona más sensible de las necesidades e inquietudes de cada miembro del equipo. • Fomenta la unidad y las relaciones armoniosas. • Suele gozar de amplia aceptación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fácilmente influenciable. • Manifiesta una cierta indecisión en momentos importantes.
Realizador	<ul style="list-style-type: none"> • Es la persona práctica que transforma las decisiones y estrategias en tareas definidas y realizables. • Transforma las ideas en acciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • En ocasiones, puede ser inflexible y lento en sus respuestas a nuevas posibilidades. • Manifiesta falta de comprensión hacia los roles más informales y creativos del equipo.
Finalizador	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza un seguimiento continuo de las tareas del equipo, buscando el cumplimiento de los plazos y los mayores niveles de perfección. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es reacio a delegar. • Tiende a preocuparse excesivamente por los detalles.
Especialista	<ul style="list-style-type: none"> • Aporta el saber especializado sobre el que se basa el servicio o el producto del equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aporta ideas solo cuando se trata de un área muy



	<ul style="list-style-type: none"> • Cumple con sus obligaciones y contribuye solamente cuando conoce <u>el asunto</u>. 	<p>determinada que él conoce bien.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se desinteresa con facilidad del trabajo de los demás miembros del equipo.
--	---	---

Tabla 7.5. Roles que han de cumplirse en los equipos de trabajo.

Actividad 10. Pag 117.

2.3. El líder

El liderazgo deriva de **valores personales como la energía, la constancia, la responsabilidad o los conocimientos profesionales por los que la persona es admirada y respetada.**

El **líder** es un **individuo que tiene capacidad para influir en un colectivo de personas, guiándolo hacia objetivos comunes y creando un ambiente en el que los miembros del equipo se sientan activamente involucrados en el trabajo.**

Ej.

Pensemos ahora en Piqué o Sergio Ramos, también se les considera líderes del FC Barcelona y Real Madrid respectivamente, pero ejercen su influencia de una forma totalmente distinta.

Son figuras muy importantes dentro del vestuario, también aparecen en los momentos difíciles y son referencias para el resto de compañeros dentro del terreno de juego, pero sobretodo, son piezas clave fuera del campo.

Sus opiniones se tienen muy en cuenta y pueden modificar el estado de ánimo del vestuario en momentos importantes de a temporada.

Ej.

Características fundamentales de un líder:



- **Ser un especialista en su deporte:** un deportista que está técnica y tácticamente mejor preparado que los demás, tiene muchas más posibilidades de ser visto como un líder. Son casos como **Leo Messi**, que echando en falta otras capacidades para ser un buen líder, es considerado como tal en su equipo por ser el futbolista con mayor talento y ser capaz de hacer cosas que los demás no



pueden.



de actuar, en la defensa de unos ideales... Aquí podemos encontrar ejemplos tan diferentes como Marc Márquez, Mourinho...

- **Ser carismático:** Esta cualidad es una de las más destacadas en un líder. Es una cualidad tremendamente subjetiva pero muy poderosa. Podría tratarse de alguien a quien los demás escuchan con atención, alguien espontáneo que expresa sus ideas con decisión y carácter, alguien a quien nos gustaría parecernos... Suele mostrarse en la forma de hablar,

- **La capacidad de comunicación:** Saber dirigir, dar instrucciones claras, defender al grupo, transmitir calma, saber elegir un mensaje motivador... son habilidades comunicativas que tienen la mayoría de líderes. Es algo fundamental para todo deportista pero sobre todo si eres capitán o entrenador. Un ejemplo de esta capacidad podría considerarse Zinedine Zidane. El entrenador del Real Madrid parece gozar de una conexión especial con los jugadores, sobre todo con los pesos pesados del vestuario. También conecta con la afición y los medios de comunicación, siendo respetuoso con las formas, utilizando siempre palabras amables pero claras y firmes en sus mensajes. El entrenador francés es un claro ejemplo de que para liderar no es necesario mostrarse autoritario ni alardear de una jerarquía. Todo lo contrario, suele mostrarse sonriente en los entrenamientos con el equipo, dialogando con el grupo, parece saber elegir las palabras y acciones que generan motivación tanto a nivel individual como al equipo en general.



- **Poder:** En este caso, necesitas gozar de una posición para ejercerlo. Puedes habértelo ganado o simplemente que se te haya asignado. Si eres el entrenador tienes el poder de repartir recompensas al trabajo duro en forma de titularidad y minutos. Es una capacidad que quiere de un buen uso para que los demás te consideren un líder y no simplemente "el que manda". Por ejemplo, si los jugadores perciben que los minutos no se ganan por el trabajo duro sino por otras variables, el entrenador perderá esa capacidad de liderar mediante el 11 inicial.





Ud. 7. La motivación laboral y los equipos de trabajo.

- **Ser un modelo a seguir:** La conducta de los deportistas es lo que nos da más información sobre cómo son. Ser disciplinado en el trabajo, respetuoso con rivales y compañeros... son conductas que sirven de modelo a los demás deportistas. **Rafa Nadal** es deportista al que se pone de ejemplo no sólo en el mundo del tenis, sino en el deporte en general, en los negocios... Entrena, compite y representa su deporte como un gran líder además de transmitir una imagen ejemplar en las demás parcelas.



- **La apariencia física y el lenguaje corporal:** Es uno de los factores que pueden influir, pero también es cierto que no sirve de nada si no se acompaña de otras habilidades con más peso. Por ejemplo, Pablo Laso reúne muchas características de un gran líder, a lo que le acompaña una apariencia física y un lenguaje no verbal que suma a la hora de dirigir.



Ej.

<https://youtu.be/ceG4-fdJolQ>



No obstante, si hay algo que no se le puede criticar a Laso es su carácter, su forma de hacer reactivar al vestuario. ¿Quién no tiene en su mente esas charlas tan enrabietadas que se producen en los tiempos muertos? Son conocidas como las “*lasinas*“. No pueden negarse que son similares a las “*santiaguinas*“ que tanto revuelo generaron en los vestuarios de Chamartín.

Los rumores de despido volvían a sonar una vez más, pero a sus 50 años, ahí estaba enfrentándose a su sexta temporada al frente del banquillo blanco. El Madrid sigue sorprendiendo por su juego llamativo y rápido.



En la temporada 2017-2018, le tocó vivir la peor plaga de lesiones hasta el momento. Lull, Taylor, Randolph y Rudy, entre otros, formaban un largo parte de médico de jugadores descartados. Pero bien es cierto que las cosas no son como empiezan, sino como acaban. El Madrid consiguió proclamarse campeón de la Liga y de la Euroliga. Esta última fue un momento muy especial para los blancos. El Madrid la conseguía por décima vez en su historia, y ante el Fenerbahçe de Obradović, quien es considerado el mejor técnico de la era moderna en el Viejo Continente.



El pasado verano, Laso nuevamente ha tenido que reponerse de las salidas de jugadores clave como Luka Dončić. Sin embargo, siempre se ha mostrado firme y ha conseguido formar un equipo que ilusione. Hace apenas unos meses conseguía la Supercopa de España, y en lo que llevábamos de arranque de temporada, su equipo seguía invicto hasta la intrascendente derrota del pasado fin de semana frente a Andorra.

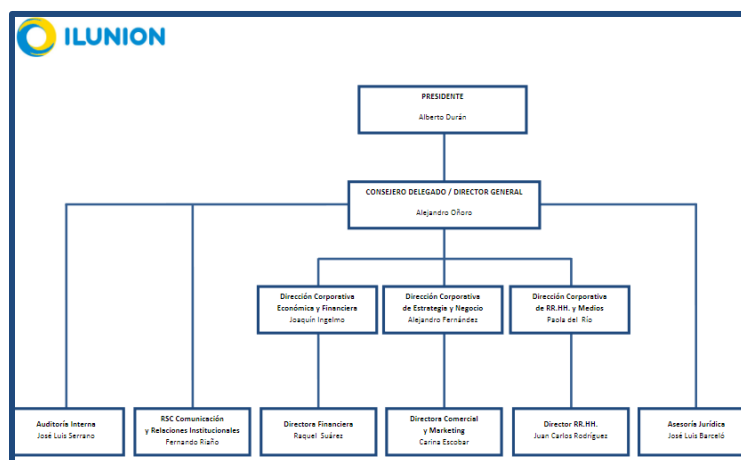
Los fracasos y las desilusiones han formado parte de su evolución, pero aprender de ellos le han permitido proyectarse como entrenador. Es por ello incuestionable que lo que ha conseguido es de un mérito innegable. Ya no son sólo los títulos, de los cuales cabe decir qué ha sido capaz de conseguir 16 de los 20 posibles. Pablo Laso ha logrado implantar un carácter, una forma de ser, una identidad que hasta ahora solo había sido impuesta por históricos como Lolo Sainz o Pedro Ferrándiz.

En el Real Madrid no se permiten fallos, siempre hay que estar en lo más alto. El problema es que a veces los resultados no son siempre justos, pero sin embargo hay que fijarse en la progresión que se ha vivido. ¿Dónde estaba el Madrid en junio del 2011, y donde está ahora? Todo ello es gracias a Laso.

Diferencia entre líder y jefe

La diferencia básica entre ambos conceptos radica en el origen de la autoridad.

- El **jefe** recibe su autoridad de la posición jerárquica que ocupa. La empresa lo ha colocado al frente del equipo, pero puede que no sea capaz de motivarlo y obtener su máximo rendimiento. El jefe ordena, está a la cabeza, dirige, imparte órdenes, organiza el trabajo y toma las decisiones.
- El **líder** recibe la autoridad del propio equipo, por factores de su personalidad (carisma, entrega, energía, responsabilidad, etc.) o bien por sus conocimientos profesionales. El líder guía y busca el bienestar de equipo; exige, pero a través del ejemplo.





A. Estilos de liderazgo según Kurt Lewin

El psicólogo estadounidense de origen alemán, Kurt **Lewin**, junto a un equipo de científicos de la universidad de Iowa, **realizó un estudio en el cual se buscaba observar cómo niños de 10 años respondían ante tres estilos de liderazgo distintos**. Basándose en sus experimentos, **Lewin identificó tres tipos de liderazgo**, que se exponen en la Tabla 7.6.

Autocrático	Liberal	Democrático
La dirección autocrática se caracteriza porque el líder da continuas órdenes al equipo sin dejar espacios para que los miembros aporten ideas o sugerencias . Los líderes autocráticos suelen utilizar premios y castigos con los trabajadores .	Conocido como <i>laissez faire</i> (dejar hacer), deja a los trabajadores libertad, casi plena, para hacer lo que consideren conveniente . <u>El líder casi no da órdenes.</u>	La dirección democrática sitúa al líder como coordinador del equipo . <u>El líder aporta ideas, reparte tareas y hace un seguimiento del trabajo, dejando espacios para intercambiar información con los trabajadores y facilitando la creación en equipo.</u>

Tabla 7.6. *Estilos de liderazgo según Kurt Lewin.*

<https://youtu.be/7Gz2pCeVBwk>



B. Teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard¹

El liderazgo situacional se basa en mantener un equilibrio entre dos tipos de comportamiento del líder para adaptarse a las fases de desarrollo del equipo: comportamiento directivo y comportamiento de apoyo.

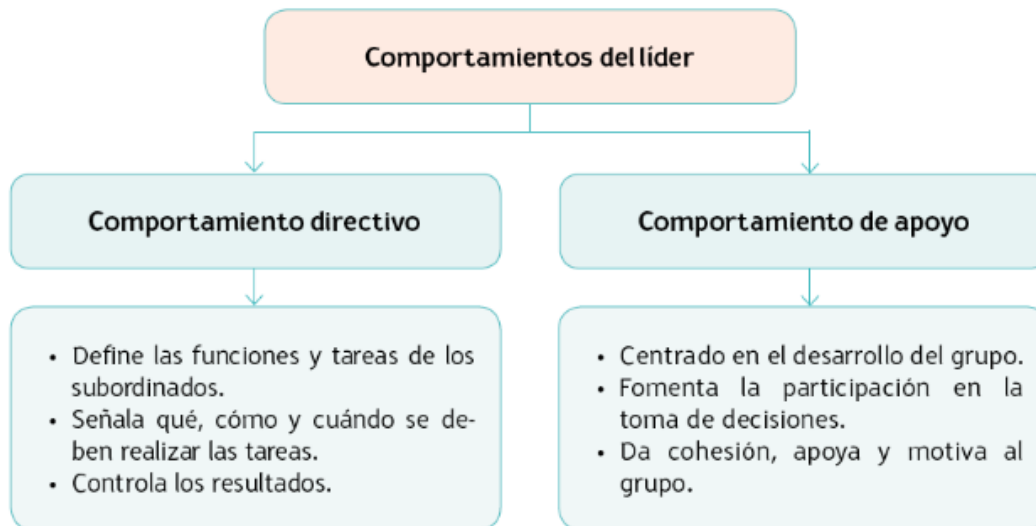


Fig. 7.3. Comportamientos de los líderes de los equipos de trabajo.

Estilos de liderazgo situacional

Este modelo define la existencia de cuatro estilos de liderazgo, que indican el nivel de control que ejerce el líder sobre los subordinados:

Según la teoría del liderazgo situacional, **ninguno de los estilos es óptimo para cualquier situación, sino que cada uno puede ser adecuado cuando las características de la situación así lo requieran.**

El líder puede tener preferencia por un cierto estilo de dirección, pero su efectividad vendrá dada por la flexibilidad para adaptar su conducta a cada situación, en especial a la madurez de los miembros del equipo, y tendrá que ir cambiando su estilo constantemente.

Este modelo tiene la limitación de que no diferencia entre líder y director, pues el liderazgo no se refiere únicamente a la toma de decisiones, sino a la capacidad de motivar a los miembros del equipo; es decir, podría suceder que un director carezca de carisma y no sea reconocido como líder por el equipo.

¹ Paul Hersey y Ken Blanchard desarrollaron su teoría del ciclo de vida del liderazgo en 1969¹. Ellos más tarde rebautizaron la teoría como 'liderazgo situacional'.

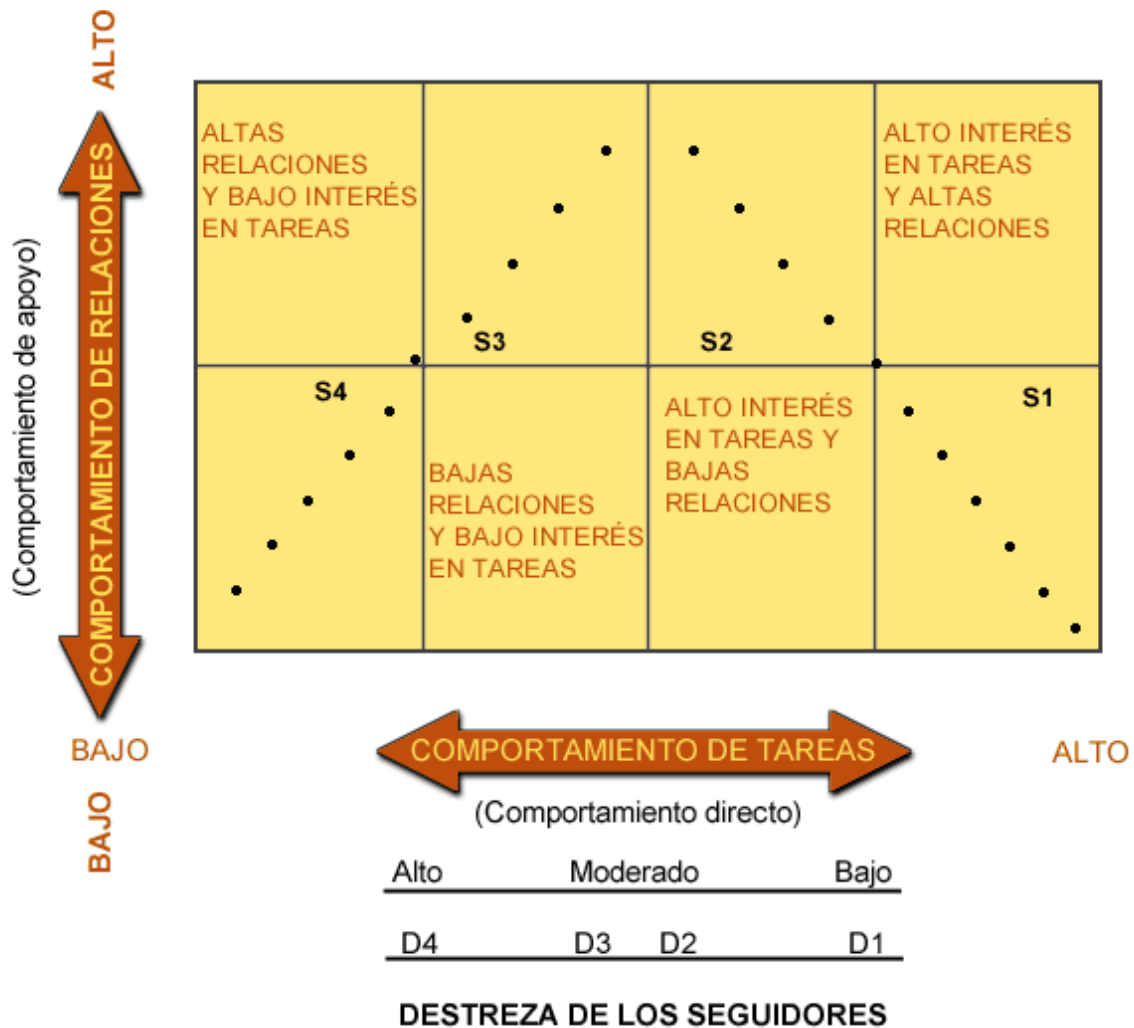


Ud. 7. La motivación laboral y los equipos de trabajo.





LIDERAZGO SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD COMPORTAMIENTO DEL LÍDER



Ej. Artículo de internet (sobre los tipos de liderazgo empresarial que existen)

Tipos de liderazgo empresarial

Como bien sabes, **hay muchos tipos de líderes** que se diferencian unos de otros por una serie de peculiaridades muy diferentes. Por supuesto, también hay **estilos de liderazgo que mezclan las características de los distintos tipos de liderazgo**. Hoy nosotros nos hemos decantado por hablar de **seis clases de liderazgo**:

- natural,
- autocrático,
- carismático,
- democrático,
- “laissez-faire” y,



- por último pero no menos importante: el liderazgo transformacional.

Vamos a ver los rasgos principales de cada uno de estos tipos de **liderazgo empresarial**.

1) Liderazgo natural

El líder natural es **aquel que no está reconocido de forma oficial**, pero que ejerce el rol de jefe o líder de un grupo sin que nadie lo cuestione. Hay personas que llevan lo de “ser líder” en los genes y durante el desarrollo de un proyecto o del trabajo del día a día se convierten casi sin darse cuenta en los líderes del equipo. Se trata de un **tipo de liderazgo muy apreciado** entre los miembros de un equipo de trabajo, ya que todos acaban siendo partícipes de las decisiones del “jefe” al que han elegido seguir voluntariamente.

2) Liderazgo autocrático

El liderazgo autocrático es la **forma de liderazgo más extrema**: un líder que tiene **poder absoluto dentro del grupo**. La **comunicación asertiva²** no existe y **los miembros del equipo se limitan a cumplir órdenes y no sienten libertad ni siquiera para plantear sugerencias o estrategias diferentes a la marcada por el líder**. Estamos ante un tipo de liderazgo empresarial muy restrictivo con respecto a la libertad de movimientos de los miembros del equipo de trabajo, recayendo la responsabilidad y el mérito de cada acción en el líder. Este tipo de liderazgo genera un alto nivel de rotación de personal y **no suele funcionar demasiado bien** entre equipos de profesionales cualificados.

3) Liderazgo carismático

Dentro de los **tipos de líderes**, el jefe carismático es de los más comunes, conocidos y reconocidos. Este tipo de liderazgo empresarial basa su éxito en que el **líder genera sentimientos y sensaciones positivas** entre el resto de miembros del equipo. Este líder carismático ha desarrollado **fuertes habilidades comunicativas** y a través de sus palabras y gestos, formas de actuar, etc., es capaz de generar el entusiasmo e ilusión necesarios para que el proyecto fluya suave y eficazmente. **¿El principal problema del liderazgo carismático?: el proyecto, departamento o empresa corre riesgo de desaparecer si el líder desaparece del grupo.**

4) Liderazgo democrático

El **espíritu democrático** es el principal rasgo del liderazgo democrático: **el líder sigue siendo el que tiene la última palabra o decisión, pero es capaz de escuchar, atender y sopesar las recomendaciones y opiniones de los miembros del equipo**. El **liderazgo democrático** es un modelo que genera un gran nivel de satisfacción en los miembros de un proyecto, lo que **mejora su motivación** y, así, en su productividad y rentabilidad para la empresa. Se trata de un estilo de liderazgo que lleva tiempo desarrollar, pero los resultados merecen la pena.

² 2. adj. Psicol. Dicho de una persona: Que expresa su opinión de manera firme.



5) Liderazgo “laissez-faire”

El «laissez-faire» es una expresión francés que podríamos traducirse más o menos por “dejar hacer” o “dejar pasar”. En el ámbito del liderazgo empresarial, este término se utiliza para definir a aquellos **líderes que dan un gran nivel de autonomía** a los miembros de su equipo. Es un estilo de liderazgo **muy eficiente en equipos compuestos por miembros senior con una gran experiencia profesional previa y un alto nivel de autonomía**. Con todo, el líder no debe descuidar las labores de monitorización y seguimiento del trabajo ya que, como sabes, delegar no equivale a lavarse las manos y dejar que otros se ocupen del trabajo duro.

6) Liderazgo transformacional: ¿el más completo de todos?

Terminamos nuestra selección de clases de liderazgo con uno de nuestros favoritos: el **liderazgo transformacional**, uno de los tipos de liderazgo empresarial más completos que existen. **El líder transformacional tiene naturalidad y carisma, es democrático tanto a la hora de tomar decisiones como de implementarlas, confía en la autonomía de sus colaboradores y, aunque no ejerce la autoridad como el líder autocrático, sí que es consciente de cuál es su papel y de la necesidad de centralizar algunas acciones y de delegar otras. Es el tipo de líder o jefe más completo y enriquecedor que podemos encontrar.**

El **objetivo de esta clase de liderazgo es generar transformaciones entre los miembros del equipo de cara al futuro del proyecto. El líder transformacional es capaz de saca lo mejor de cada profesional, sabe cómo potenciarlo al máximo y, así, es capaz de aumentar los niveles de productividad y rendimiento del conjunto de su valioso equipo humano.**

<https://youtu.be/BezBiaMRUhw>

2.4. Clases de equipos de trabajo

Algunas de las **formas habituales de clasificar los equipos de trabajo** son las que se muestran en la Tabla 7.7.

Equipos de la misma área	<p>Son equipos integrados por personas de la misma área o departamento de la empresa y diferente nivel jerárquico que llevan a cabo trabajos muy específicos.</p> <p>Por ejemplo: en el Departamento de Recursos Humanos, pueden existir diferentes equipos de trabajo para realizar actividades como análisis y descripción de puestos de trabajo, realización de los perfiles profesionales de los puestos de trabajo, valoración de puestos de trabajo, reclutamiento y selección.</p>
---------------------------------	--



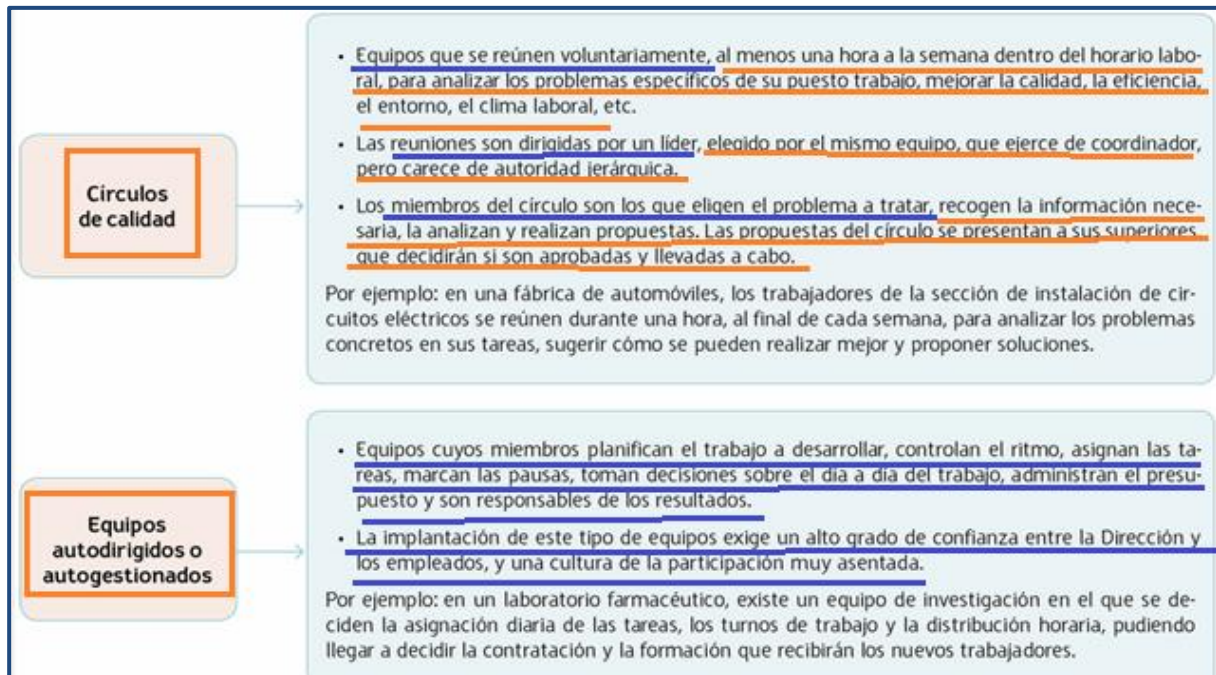
Equipos interdisciplinarios	<p>Son equipos integrados por empleados de diferentes áreas de la empresa, pero del mismo nivel jerárquico, que se reúnen para llevar a cabo un trabajo concreto.</p> <p>Los equipos interdisciplinarios permiten a las empresas poner en marcha proyectos que, sin la colaboración de personas de distintas secciones, no serían posibles.</p> <p>Por ejemplo: en una empresa textil, los mandos intermedios de las Áreas de Aprovisionamiento, Fabricación y Comercial forman un equipo para planificar la producción de las prendas de vestir de la próxima temporada.</p>
Equipos de progreso También se denominan equipos de mejora o equipos de desarrollo	<p>Su objetivo es identificar, analizar y buscar soluciones a problemas concretos que afectan a distintas áreas o departamentos. Por esa razón, la composición es multifuncional y multinivel, y los participantes son seleccionados por sus conocimientos y su experiencia.</p> <p>Por ejemplo: en una empresa dedicada al procesado de productos cárnicos, se crea un equipo para estudiar las razones y proponer soluciones ante los fallos que se vienen produciendo en el proceso de suministro de materias primas en las diferentes fases del proceso de fabricación. Estos fallos originan que, en ocasiones, los trabajadores permanezcan inactivos por carecer de materias primas y, en otras ocasiones, el exceso de materias primas almacenadas produce deterioros; al mismo tiempo, en el almacén de productos terminados puede haber exceso de stock.</p>
Equipos de procesos	<p>Los equipos de este tipo se centran en un proceso específico con el objetivo de mejorarlo, rediseñarlo o cambiarlo totalmente para hacerlo más eficiente.</p> <p>Sus miembros son dirigidos por una persona que está muy relacionada con el proceso en cuestión.</p> <p>Por ejemplo: en la empresa en la que se producen los desajustes en la cadena de producción, se ha creado un equipo para rediseñar todo el proceso de suministro de materias primas; este equipo nace como consecuencia de las conclusiones obtenidas por el equipo de progreso, que estudió los fallos de aprovisionamiento, y, por tanto, se deberá coordinar con él.</p>

Tabla 7.7. Clases de equipos de trabajo.

Actividad 12. Pág. 120

2.5. Ejemplos de equipos de trabajo en la empresa

Dos ejemplos clásicos de equipos de trabajo en las empresas son los círculos de calidad y los equipos autogestionados o autodirigidos, como se muestra en la Figura 7.5.



Ej. ¿Qué podemos aprender de los círculos de calidad japoneses?

Los círculos de calidad surgieron en Japón tras la Segunda Guerra Mundial a mediados de los 50. En aquella época los productos que Japón vendía al mundo eran muy baratos aunque también carecían de suficiente calidad. Los japoneses, conscientes de esta situación se pusieron como meta **mejorar la calidad de sus productos**, tratando de mantener los precios bajos y una de las herramientas que introdujeron, aparte del control de calidad como tal fueron los círculos de calidad.

Su explosión en el país del sol naciente fue tal que en la década de los 90 existían más de 1,1 millones de círculos de calidad, de los cuales formaban parte **más de 11 millones de trabajadores**. Los citados círculos no llegarían a occidente hasta bien entrados los 70, creándose el primero en los EEUU en 1973 y en Europa en 1978.

De aquel tiempo hasta ahora los círculos se han popularizado, de la misma manera en que lo ha hecho la búsqueda de calidad en las empresas. Toda una gran acogida que en parte se debe al componente de participación que agregan en las tareas de control de calidad, puesto que permiten a los trabajadores **involucrarse en los problemas y propongan ellos mismos soluciones** a los mismos. También propician la integración y generan mejores ambientes de trabajo lo que conlleva, en muchos casos, en una mejora de la productividad.

¿Cuáles son sus objetivos?

Básicamente suelen perseguir los siguientes:

- Mejorar la calidad por medio de la **mentalización en la organización** del trabajo bien hecho y en la necesidad de una continua mejora en los procesos y acciones.



- Generar un mejor entorno laboral, propiciando **espacios de participación y diálogo**, en los cuales el trabajador participa en la toma de decisiones y propone soluciones.
- Mejorar la comunicación tanto **entre trabajadores** como entre **trabajadores y directiva** y viceversa.

Y sus principales características...

Los círculos de calidad comparten unos rasgos comunes que son los que los hacen beneficiosos para la organización.

- Su tamaño debe ser entre 4 y 15 miembros, aunque lo ideal es que los **formen 8**.
- Se reúnen a intervalos fijos, normalmente **una vez por semana**.
- Sus integrantes suelen estar **bajo el control de las misma persona**, quien a su vez también participa.
- Aunque el jefe haga parte del grupo, no es quien toma las decisiones sino que es **el grupo quien decide** sobre qué problemas y proyectos trabajará y no la gerencia.
- Las decisiones no se toman por votación decidiendo por mayoría sino por **consenso**.
- Los círculos no se imponen sino que es **el trabajador quien decide si participa o no**.
- Los miembros suelen recibir **capacitación permanente** para que puedan participar de manera adecuada.
- La dirección de la organización debe de estar **comprometida con los círculos** y debe proporcionar la asistencia y asesoría necesaria a los grupos.
- Los grupos no se estructuran para solucionar problemas para después desarticularse sino que **deben permanecer en el tiempo**, procurando siempre su mejora y el de la empresa.
- El tiempo que dedican los trabajadores a los círculos es **remunerado por la empresa**.
- La dirección de la organización debe estar comprometida con los círculos y debe proporcionar la **asistencia y asesoría necesaria a estos**.

Toyota, un caso de éxito

Uno de los casos más desarrollados en cuanto a Círculos de Calidad se encuentra en Toyota. La automotriz nipona desarrolla cada año una competencia de Círculos de Calidad, que comienza por sus filiales locales y que desemboca en una gran convención en Japón, donde se dan a conocer las mejores propuestas.

La dinámica participativa del programa genera un espacio donde **los empleados pueden participar en la presentación de propuestas provenientes de un análisis hecho por equipos.** De esta manera, **un grupo formado entre cuatro y seis trabajadores se juntan voluntariamente** para **estudiar una determinada problemática**, que ellos mismos detectaron en su actividad diaria y proponen **propuestas para su mejora.** La compañía pone a su disposición distintos recursos como **apoyo técnico y un régimen de horarios especiales** para facilitar su trabajo e incentivar su actividad.

En resumen, los círculos se dedican a **analizar formas de trabajo, implementación de dispositivos, formas de organización y asignación de tareas, mejoras de calidad, relaciones de costos y eficiencias, cuestiones relacionadas con la seguridad y mejoras de clima laboral.** Así y frente a los desafíos planteados, **los empleados discuten objetivos,**



analizan la situación presente, buscan la causa de los problemas y discuten soluciones alternativas para revertir las mismas.

2.6. Técnicas para trabajar en equipo

Algunas de las técnicas de trabajo más habituales de los equipos aparecen en la Tabla 7.8.

Técnica	Características principales
<p>Tormenta de ideas o brainstorming Se utiliza para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar la creatividad. • Buscar soluciones novedosas, originales e insólitas. 	<ol style="list-style-type: none"> Al comenzar la sesión, el moderador expone el problema y las reglas. Los miembros del equipo expresan, entre cinco y quince minutos y de la manera más libre posible, todas las ideas que se les ocurran. Se apuntan en una pizarra todas las ideas para discutir y analizarlas posteriormente. No se valorará ni criticará ninguna idea hasta el final de la sesión. Unas ideas estimularán a otras; incluso las sugerencias más inverosímiles alientan a los participantes a pensar lo insólito en vez de criticar las ideas de los demás. Cuando a nadie se le ocurran más ideas, se procederá a realizar la crítica y la evaluación de todas las ideas anotadas. <p>Puede realizarse también un brainstorming escrito: los participantes escriben sobre una hoja de papel en blanco al menos cuatro ideas, sugerencias, soluciones, etc., sobre el problema planteado. A continuación, esa hoja se pasa a otra persona que, después de leer las ideas de los demás, escribe las suyas. El proceso continúa hasta que a nadie se le ocurre nada más.</p>
<p>Técnica del grupo nominal Se utiliza para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dar oportunidades para que los miembros sugieran soluciones. • Tomar decisiones democráticas. 	<p>El coordinador formula un problema y se procede de la forma siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> Los participantes se reúnen en grupo, pero, antes de iniciar la discusión, cada uno escribe por su cuenta sus ideas. Cada participante expone al equipo una sola idea. Cuando todas las ideas han sido expuestas, el grupo las discute y evalúa. Cada miembro del grupo clasifica las ideas en silencio, de manera individual. <p>La decisión final se toma a partir de la idea que logre la clasificación global más alta.</p>
<p>Phillips 66 Se utiliza para:</p> <ol style="list-style-type: none"> Recoger muchas 	<ol style="list-style-type: none"> Se divide al equipo en subgrupos de seis personas para que, durante seis minutos, discutan y cambien impresiones sobre un tema o un problema expuesto por el moderador.



<p>opiniones en poco tiempo.</p> <p>2. Promover la participación de todos los individuos.</p>	<p>b. Cada subgrupo se reúne en una sala diferente y designa a un coordinador. Cada uno de los integrantes expone su opinión durante un minuto.</p> <p>c. Un secretario designado por el grupo anota las conclusiones y al final se realiza un resumen con estas.</p> <p>d. Se reúnen todos los subgrupos en la sala común y un portavoz de cada grupo expone los resultados.</p> <p>e. Se anota en una pizarra una síntesis de las ideas expresadas y se realiza un resumen general.</p> <p>f. Si queda algún punto por tratar, se vuelve a realizar el proceso hasta que se han tratado todos los aspectos.</p>
<p>Dramatización o role playing</p> <p>Se utiliza para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hacer que los miembros del equipo se pongan en el lugar de quien vive una situación real. 	<p>A partir de un guion sobre un problema concreto, se elige a los participantes, que interpretarán un papel durante cierto tiempo, de cinco a quince minutos. Habrá un director que coordine la acción y la cortará cuando crea que ya hay suficientes datos para la discusión.</p> <p>Después de la representación, los intérpretes comentarán lo que sintieron al interpretar el papel. Posteriormente, el grupo comenta sus impresiones y sugiere distintas reacciones y enfoques. La etapa de la discusión es la más importante, puesto que la representación solo es un medio para motivar e introducir al equipo en una situación real.</p>
<p>Diálogos simultáneos o cuchicheo</p> <p>Se utiliza para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obtener la opinión de todos los miembros. 	<p>El coordinador planteará un tema o problema sobre el cual realizará una pregunta muy concisa. Cada participante dialogará en voz baja, con la persona que tenga a su lado, durante dos o tres minutos. Uno de los miembros de la pareja trasladará la conclusión al coordinador.</p> <p>Tomando como base el análisis de las respuestas de todas las parejas, se extraerá la conclusión y se tomará la decisión final.</p>

Tabla 7.8. Técnicas más habituales de trabajo en equipo.

Actividad 15 pág. 123

Aplicación de técnicas de trabajo en equipo: brainstorming.

Aplicación de técnicas de trabajo en equipo: Phillips 66.



Aplicación de técnicas de trabajo en equipo: Phillips 66.

Funcionamiento de la técnica Phillips 66

1. Formar grupos de 4 personas.
2. Elegir a una persona (secretario) para recoja las soluciones/propuestas del grupo
3. Discutir sobre el tema durante 15 minutos.
4. Transcurridos los 15 minutos cada grupo expone sus propuestas a través del secretario.

Se anota una síntesis de las ideas expresadas y se realiza un resumen general. Técnica: Phillips 66	
Tema de discusión	¿Que cambiarías en el modulo de GDJE? Metodología (Forma de dar la clase); Evaluación del modulo (instrumentos de evaluación: controlees, trabajos, exposiciones,...etc.)
Nombre del grupo	
Idea 1	
Idea 2	
Idea 3	



Ud. 7. La motivación laboral y los equipos de trabajo.

Idea 4	
Idea 5	
Idea 6	
Conclusiones	

Pag. 126: 1,2,5, 6, 7 y 8