



**SUBSECRETARÍA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**  
**DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS**  
**DIRECCIÓN GENERAL ADJUNTA DE ADMINISTRACIÓN DEL SERVICIO PROFESIONAL DE**  
**CARRERA Y CAPACITACIÓN**  
**DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE HABILIDADES.**

**SALUD**

## ***TRABAJO EN EQUIPO.***



*Rosa María Jaramillo Solorio.*

2012

# INDICE.

Objetivo General

Introducción

Antecedentes

1. ¿Qué es el trabajo en equipo?
  - 1.1 Definiciones
2. Grupo Vs Equipo.
  - 2.1 Diferencias entre grupo y equipo de trabajo.
3. Funcionamiento de los equipos.
  - 3.1 La dinámica de los equipos:
    - Roles,
    - Liderazgo,
    - Comunicación
    - Motivación
  - 3.2 Conflicto al interior del equipo.
4. Proceso de formación de los equipos.
  - 4.1 Puesta en marcha de un equipo de trabajo.
5. Consecuencias del Trabajo en equipo.
  - 5.1 Ventajas y Desventajas del Trabajo en equipo.

## **OBJETIVO GENERAL.**

Al terminar el curso el/la participante, conocerá aspectos teóricos y prácticos del trabajo en equipo, que le permitan implementar acciones de trabajo en equipo en su área laboral.

## Introducción.

El hombre es un ser social que necesita mantener contactos en la empresa, los equipos de trabajo sustituyen cada vez más al trabajador individual que toma decisiones y ordena, los grupos asumen decisiones con más riesgo y aprenden con más rapidez.

Las nuevas tendencias laborales, la necesidad de reducir costos, llevaron a las empresas a pensar en los equipos como una forma de trabajo habitual, alcanzar y mantener el éxito en las organizaciones modernas requiere de talentos que difícilmente podemos encontrar en un solo individuo.

Las nuevas estructuras de las organizaciones, requieren normalmente equipos de trabajo multidisciplinarios para desarrollar procesos productivos, los cuales utilizan una tecnología que evoluciona a un ritmo rápido y son cada día más complejos.

El trabajo en equipo ha supuesto un cambio organizativo amplio, pues ha influido en aspectos como la dirección, la motivación, comunicación y participación, para lo cual se requiere una interacción mayor entre las personas, que solo puede lograrse con una actitud cooperativa y no individualista.

La necesidad de trabajar en equipo, llegó de la mano de propuestas como **calidad total**, sistemas integrados de gestión, reingenierías y procesos de cambio, el Premio Nacional a la Calidad, programas de integración regional y otras que requieren la participación e interrelación de diversos sectores funcionales de las empresas.

La fuerza que integra al grupo y su cohesión se expresa en la solidaridad y el sentido de pertenencia al grupo que manifiestan sus componentes. Cuanta más cohesión existe, es más probable que el grupo comparta valores, actitudes y normas de conducta comunes, el trabajar en equipo resulta provechoso no solo para una persona, sino para todo el equipo involucrado, el trabajo en equipo nos traerá más satisfacción y nos hará más sociables, también nos enseñará a respetar las ideas de los demás y a ayudar a los compañeros que necesitan ayuda.

## ANTECEDENTES.

A fines del siglo XIX y principios del siglo XX, aparecen los postulados de Frederick Taylor y Henri Fayol, acerca del proceso administrativo de las organizaciones. Taylor desarrolló un método para organizar el trabajo, considerando los materiales, el equipo y las habilidades de cada individuo; esto se llamó proceso de “tiempos y movimientos”, hoy conocido como **operaciones del proceso o sistema**. Fayol considerado el padre del proceso administrativo identificó cinco reglas o deberes de la administración: Planeación, Organización, Dirección, Coordinación y Control. Estos autores clásicos se contentaron con una concepción de la *motivación* reducida a la mínima expresión.

En 1952 con las investigaciones realizadas por Elton Mayo en Hawthorne, surge la escuela de las Relaciones Humanas, trayendo consigo un nuevo lenguaje en la administración: **motivación, liderazgo, comunicación, organización informal, etc.**, ya no solo se habla de autoridad, jerarquía o racionalización del trabajo.

La experiencia de Hawthorne confirmó que las recompensas económicas no son la única motivación del hombre, sino que existen otros tipos de recompensas: Las sociales, las simbólicas y las no materiales. Puso de relieve que, los hombres en situación de trabajo, no se encuentran aislados los unos de los otros, sino que están unidos entre sí por relaciones, especialmente en el marco de los grupos. Los hombres tienen necesidades sociales que tratan de satisfacer en el mismo lugar donde trabajan. De hecho, obtienen satisfacción por pertenecer a grupos y son sensibles a las incitaciones, normas, consignas, etc., que provienen de dichos grupos. Estas incitaciones dan origen a poderosas fuerzas motivacionales capaces de relegar a un segundo plano los aspectos económicos.

De esta forma se pasa del concepto del *homo economicus* (*escuela clásica*), al del *homo sociales* (*escuela de RRHH*), la idea central de esta escuela es la resolución de problemas de funcionamiento de la organización, a partir de la mejora en los aspectos de las relaciones humanas y la utilización de grupos para movilizar las energías y canalizar los comportamientos en la dirección deseada.

Circunstancias históricas como la evolución del trabajo, la sindicalización, etc., contribuyeron a hacer cada vez más problemático el control de lo que sería la parte social de las organizaciones, por esto se ha desarrollado una psicología social que, está centrada principalmente en lo que se refiere a la motivación y el liderazgo.

# 1. ¿Qué es el Trabajo en Equipo?

## Objetivo de aprendizaje.

Que el/la participante elabore un concepto propio de trabajo en equipo.

### 1.1 Definiciones.

Toda organización es fundamentalmente un equipo constituidos por sus miembros. Es importante aclarar dos conceptos: equipo de trabajo y **trabajo en equipo**.

Equipo de trabajo es el conjunto de personas asignadas o autoasignadas, 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.

Revisemos algunas definiciones de trabajo en equipo:

- ✓ 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 un resultado.

Fainstein Héctor.

- ✓ Es un conjunto de personas que poseen destrezas y conocimientos específicos, que se comprometen y colocan sus competencias en función del cumplimiento de una meta común.

Díaz. S.

- ✓ Es un grupo energizado que se ha comprometido para lograr objetivos comunes, que trabajan y gozan con ello, y que producen resultados de alta calidad.

Álvarez, J.

*Un equipo de trabajo es un conjunto de **personas** que se **organizan** en forma determinada para lograr un **objetivo común**.*

En esta definición están implícitos los tres elementos claves del trabajo en equipo. **Personas, organización, objetivo común.**

Un equipo puede definirse como un conjunto o grupo de personas que poseen capacidades complementarias y que colaboran para alcanzar unos objetivos comunes compartiendo responsabilidades. En este contexto, el trabajo en equipo hace referencia al conjunto de acciones, estrategias, técnicas o procedimientos que utiliza ese grupo para lograr sus metas.

Etimológicamente la palabra equipo proviene del escandinavo “skip” cuyo significado es barco, y del francés “equipage” que designa a la tripulación o conjunto de personas organizadas para realizar un trabajo de navegación. Así una idea básica respecto al equipo es que este realiza una obra en común, vinculados por un objetivo y una organización determinada. No resulta extraño pedir un esfuerzo preciso a los integrantes de un equipo, ya que van en el mismo barco.

En resumen, podríamos definir el trabajo en equipo como la acción individual dirigida, que al tratar de conseguir objetivos compartidos, no pone en peligro la cooperación y con ello robustece la cohesión del equipo de trabajo. La cooperación se refiere al hecho de que cada miembro del equipo aporte a éste todos sus recursos personales para ayudar al logro del objetivo común.

Un equipo no debe confundirse con un grupo, no son lo mismo. Un grupo es una serie de personas que forman un conjunto, es decir un grupo es una reunión de personas que hacen algo juntos, puede ser asistir a un concierto. Un equipo en cambio, además de ser un grupo de personas, están organizadas con un propósito, esto quiere decir, un objetivo común.

## **2. Grupo Vs Equipo de Trabajo.**

### **Objetivo de aprendizaje.**

Que el/la participante diferencie la pertinencia de trabajar en equipo o en grupo.

### **2.1. Diferencias entre grupo y equipo de trabajo.**

#### **Grupos.**

Un equipo no debe confundirse con un grupo, no son lo mismo. Un grupo es una serie de personas que tienen una relación de interdependencia pero no necesariamente comporten una meta u objetivo. Esta definición incluye tanto a los grupos formales como a los informales. En los grupos:

- Los roles de sus integrantes no están definidos.
- El liderazgo es individualizado.
- El trabajo es desorganizado con objetivos individuales.
- Los conflictos se resuelven por imposición.

#### **Equipos.**

Quando se forma un equipo, "intervienen fuerzas psicológicas que van desde la fraternización hasta la lucha abierta entre motivaciones, intereses, actitudes, conductas e ideas de las distintas personalidades que lo componen". Dichas confrontaciones deben promover el cambio y soluciones adecuadas, justamente porque cada uno aporta y ejerce la función que más se adecua a su personalidad, habilidades y conocimientos. En la medida que avanza el trabajo en equipo se identifican las funciones de cada uno, estas dependen de sus características personales, su capacidad de trabajo, sus conocimientos previos, así como de la forma en que interactúan sus miembros. Son características de los equipos:

- Integrantes interdependientes.
- Los miembros funcionan por sí mismos.

- Esta enclavado en un sistema social.
- Tiene una tarea para desarrollar.
- Sus miembros comparten una meta común.

### **Diferencias entre equipo y grupo.**

- Un grupo de trabajo se compone de un determinado número de personas, que por lo general se reportan a un superior común y tienen una interacción cara a cara, que tienen cierto grado de interdependencia en el desempeño de las tareas a fin de alcanzar las metas de la organización.

- Un equipo se compone de un número variable de personas con habilidades complementarias, que tienen un compromiso con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un enfoque, de todo lo cual son mutuamente responsables. Tienen una identidad definida, y los miembros trabajan juntos de manera coordinada y con apoyo mutuo, son responsables ante los demás y usan habilidades complementarias para cumplir con un propósito común.

	<b>GRUPO DE TRABAJO</b>	<b>EQUIPO DE TRABAJO</b>
Objetivo	Los integrantes muestran intereses comunes.	<i>La meta está más claramente definida y especificada.</i>
Compromiso	Nivel relativo.	<i>Nivel elevado.</i>
Cultura	Escasa cultura grupal.	<i>Valores compartidos y elevado espíritu de grupo.</i>
Tareas	Se distribuyen de forma igualitaria.	<i>Se distribuyen según habilidades y capacidad.</i>
Integración	Tendencia: la especialización fragmentada, división.	<i>Aprendizaje en el contexto global integrado.</i>
Dependencia	Independencia en el trabajo, individual.	<i>Interdependencia que garantiza los resultados.</i>
Logros	Se juzgan los logros de cada individuo.	<i>Se valoran los logros de todo el equipo.</i>
Liderazgo	Puede haber o no un Coordinador, Fuerte e individualizado.	<i>Hay un responsable que coordina el trabajo. Liderazgo compartido.</i>
Conclusiones	Más personales e individuales.	<i>De carácter más colectivo.</i>
Evaluaciones	No se evalúa.	<i>La autoevaluación es continua.</i>
Responsabilidad	Individual.	<i>Individual y colectiva.</i>
Formación	Ocurre a partir de su creación o instalación.	<i>Su formación es un proceso de desarrollo.</i>
Resultados	Son vistos como la suma del esfuerzo individual.	<i>Se toman y evalúan como producto del esfuerzo conjunto de sus miembros.</i>
Conflictos	Se resuelven por imposición o evasión.	<i>Se resuelven por medio de la confrontación productiva.</i>
	Se encuentra centrado principalmente en la tarea.	<i>Se centra en la tarea y en el soporte socio-emocional de sus miembros.</i>
	No se reconoce diferencias de valores, juicios e incompetencia entre sus miembros.	<i>Se reconocen e incorporan las diferencias como una adquisición o capital del equipo.</i>

Cuando se forma un equipo, “intervienen fuerzas psicológicas que van desde la confraternización hasta la lucha abierta entre motivaciones, intereses, actitudes, conductas e ideas de las distintas personas que lo componen”. Dichas confrontaciones

deben promover el cambio y soluciones adecuadas, justamente porque cada uno aporta y ejerce la función que más se adecua a su personalidad, habilidades y conocimientos.

Al momento de formarse, las funciones de los distintos miembros de un equipo suelen ser confusas. Los individuos se limitan a actuar como observadores mientras averiguan qué se espera de ellos. En la medida que avanza el trabajo en equipo se identifican las funciones de cada uno. Estas dependen de sus características personales, su capacidad de trabajo, sus conocimientos previos, así como de la forma en que interactúan sus miembros.

### **3. Funcionamiento de los equipos.**

#### **Objetivos de aprendizaje.**

Que el/la participante señale la importancia del líder, para el funcionamiento del equipo.

Que el participante/la participante mencione la relevancia de la comunicación en los equipos de trabajo.

Que el/la participante señale el papel que juega la motivación dentro de un equipo de trabajo.

#### **3.1 La dinámica de los equipos.**

Para comprender mejor el funcionamiento de los equipos vamos a ver cómo se desarrollan; en general el proceso de desarrollo pasa por cinco etapas.

##### **Etapas de formación.**

Esta etapa se caracteriza porque en ella se da la transición de status de individuo a miembro del equipo, se consideran los roles o la influencia de cada uno dentro del equipo y se pone a prueba la capacidad de conducción del líder. Se caracteriza por:

- Falta de liderazgo,
- Carencia de aceptación de algunos integrantes,
- Confusión de valores y objetivos,
- Deberán formularse políticas para normar la actuación.

##### **Etapas de tormenta.**

Cuando empieza a surgir el conflicto por desacuerdos entre los miembros del equipo. El trabajo en equipo implica negociar intereses personales, ceder en algunos aspectos y conciliar en otros, se compite por el liderazgo. Salen a flote los desacuerdos sobre los procedimientos y los roles de cada uno de los integrantes. Aún no existe un trabajo de equipo, se privilegia la experiencia individual. El conflicto no es malo por sí mismo, ya que a partir del desacuerdo empiezan a surgir los acuerdos. Son características de esta etapa:

- Se negocian, valores, reglas y objetivos,
- Hay mayor confianza y se exteriorizan opiniones al grupo,
- Hay un líder que estimula la comunicación e interacción.

### **Etapa de establecimiento de normas.**

En esta etapa, los miembros empiezan a sentirse parte del equipo con más fuerza que al principio, desarrollándose un sentido de unión. Las normas que se establecen son aquellas relacionadas con *la regulación de la conducta de los miembros del equipo, el logro de los objetivos y la resolución de problemas personales*. Sus características son:

- Valores, reglas y objetivos compartidos,
- Equipo integrado,
- Se aplica un método común,
- Habilidades y talentos de los integrantes para solución de problemas,
- Se llega a la productividad.

### **Etapa del desempeño.**

Ocurre cuando se empiezan a lograr los objetivos propuestos. Ya se han desarrollado relaciones sociales y existe un gran sentido de compromiso hacia el equipo. Los miembros ya han descubierto las fortalezas y debilidades de los otros, el equipo tiene la capacidad para prevenir obstáculos o trabajar a través de ellos, los objetivos se van alcanzando y los integrantes sienten orgullo y satisfacción. Se caracteriza por:

- Se actúa de manera interdependiente, individual pero apoyando y apoyándose en el equipo.
- Los miembros responden automáticamente a los problemas.

### ***Etapa de suspensión.***

Es la etapa en la que el equipo reconoce que su tiempo como “unidad” ha terminado, festeja sus logros y se disuelve.

### **Roles de los miembros de un equipo.**

El conocimiento de las personas que conforman un equipo, posibilita un desarrollo más equilibrado y eficaz, no solo desde el punto de vista de su preparación y grado de conocimientos, sino además por la contribución al equipo desde sus competencias individuales.

Existen múltiples clasificaciones para las funciones que realizan los miembros de un equipo. Algunas relacionadas con sus características personales, intelectuales, sociales y psicológicas; por ejemplo: *a) Líder, b) Hacedor, c) Pensador y d) Conciliador*; esta clasificación puede funcionar aún en equipos pequeños. En los equipos grandes generalmente “aparece”, *un coordinador-resolutivo, un impulsor-finalizador, un creativo-especialista y un cohesionador*.

Las personas al tener un mayor conocimiento de su rol y el equipo al tener el conocimiento necesario sobre los distintos roles que se expresan al interior de su estructura, pueden tener una mayor unión y aceptación de sus miembros, lo cual contribuye a un mejor desempeño laboral y a una unión que permitirá la obtención de las metas organizacionales.

Cada integrante de un equipo, asume un rol dentro del mismo, usualmente lo hace de acuerdo a su personalidad y patrones de comportamiento. No existe una clasificación con la cual todos los teóricos estén de acuerdo, así podemos mencionar también la siguiente: *moderador, colaborador, creativo, relacionista y evaluador*.

*El moderador*: coordina, orienta, motiva y controla a otros integrantes; dependiendo de quien asuma ese rol, puede ejercerlo de forma autocrática, consultiva, democrática, anárquica, orientadora o relajada.

*El colaborador*: secunda, complementa, apoya, sustenta y respalda la labor de todo el equipo, especialmente de quien asume el rol de moderador.

*El creativo*: sugiere, innova, crea y propone nuevas cosas y nuevas formas de hacerlas.

*El relacionista*: cuida todo lo que tiene que ver con la armonía tanto entre los integrantes del equipo, como con las personas ajenas a él.

*El evaluador*: es el crítico, el que vuelve a centrar al equipo cuando este se dispersa y evalúa tanto los resultados como los procedimientos.

El rol de un coordinador, no es el mismo que el de un líder. *El líder* es aquel que mueve el grupo hacia la superación de obstáculos.

*El portavoz*: es el emergente grupal, expresa el acontecer grupal, lo que el resto del grupo no está en posibilidad de hablar, pero que lo afecta a él más que a otros

*El chivo emisario*: es aquel al que se le depositan todos los aspectos desfavorables, de tensión o conflictos grupales, habitualmente es segregado del grupo.

*El saboteador*: es aquel que se hace cargo de la resistencia al cambio.

### ***Teoría de los Roles de Meredith Belbin.***

Los integrantes de un equipo tienen tendencia a presentar uno o dos roles preferidos de forma habitual, los cuales están influenciados por factores de la personalidad,

comportamientos aprendidos y capacidades técnicas; también influyen los valores que tenemos y la experiencia que hemos acumulado a lo largo de nuestro ciclo vital.

Meredith Belbin: Psicólogo inglés (1926), en su teoría de los roles plantea que, actuamos de acuerdo a experiencias y motivaciones. Como resultado de sus investigaciones, se definen nueve roles de equipo y la presencia de los cuales dentro del mismo no exige que esté compuesto necesariamente por nueve personas, ya que cada persona puede representar más de un rol. Compartir roles de equipo provoca un mayor entendimiento entre las personas, y que las expectativas sean más reales. Los equipos y los individuos se benefician del conocimiento de todos, lo cual permite una mayor adaptación al medio, ya que el ser humano tiene una particular tendencia a “comportarnos, contribuir y relacionarnos socialmente”.

Se plantea que los roles de equipo se desarrollan, maduran e incluso pueden modificarse con la experiencia y formación.

Como resultado de sus observaciones distinguió **tres tipos de equipos de trabajo**: orientados por la acción, por las personas y por el cerebro. Los roles se agrupan en tres categorías fundamentales:

**Roles de acción:** Impulsor (IS) Implementador (ID), Finalizador (FI)

**Roles sociales:** Coordinador (CO), Investigador de Recursos (IR), Cohesionador (CH)

**Roles mentales:** Cerebro (CE), Monitor Evaluador (ME), Especialista (ES)

## **LIDERAZGO.**

*“Liderazgo en la capacidad de transformar la visión en realidad”*

Warren Bennis.

Existen diversas clasificaciones de liderazgo: el fuerte, el negociador, el héroe visionario y el superlíder. Otra clasificación es el opresor, constructo del poder, con y sin delegación de autoridad.

*El líder creativo:* Desafía procesos, inspira una visión compartida, faculta a otros, modela con el ejemplo y despertar pasión y entusiasmo en el trabajo.

*El líder diseñador:* La esencia del diseño consiste en ver como las partes se articular para desempeñarse como un todo. La tarea crucial para los líderes de organizaciones inteligentes se relaciona con la integración de la visión, del aprendizaje en equipo, el dominio personal, los modelos mentales y el pensamiento sistemático o sea la integración de todas las disciplinas del aprendizaje.

Liderazgo transformador: Es el formulador de valores y creador de significados, creador de finalidad institucional, capaz de imbuir valores. Posee una fuerte dosis de credibilidad (conocimientos y experiencia) y entusiasmo (creer en lo imposible). Es además un experto en la promoción y protección de valores: ser los mejores, excelencia académica, servicio al cliente, etc., es un arquitecto social.

Cada uno de estos atributos involucran al líder en una serie de actividades que desarrolla en la vida cotidiana de la organización, de tal manera que logra fortalecer en sus colaboradores una serie de conductas y actitudes propias para la creatividad. Desafiar los procesos implica buscar continuamente oportunidades para crecer, cambiar, innovar y mejorar; ser capaz de experimentar, tomar riesgos y aprender de los errores. El líder creativo construye con la colaboración de los miembros de su equipo una visión común de un futuro promisorio, apelando a sus valores, intereses, deseos y sueños. Establece las condiciones para que todos tengan la voluntad de invertir sus talentos y esfuerzo para lograr dicha visión ya que les resulta atractiva, retadora y les demanda su aportación creativa.

La capacidad para facultar a otros es un atributo importante que el líder creativo pone en práctica a través de promover metas cooperativas y construyendo sobre una base de confianza. Facultar implica no solo delegar, sino liberar el potencial de cada uno de los colaboradores; facultar implica fortalecer a los individuos, compartiendo información y ampliando su poder de decisión y su visibilidad.

Modela con el ejemplo, comportándose de manera consistente con sus valores expresados. Actúa de acuerdo con lo dicho, es capaz de establecer una conexión entre su interior y el ambiente externo. Como parte de sus actividades el líder planea y establece las condiciones para que se den pequeñas victorias que promuevan un progreso consistente. Despierta pasión y entusiasmo en el trabajo, reconociendo las contribuciones individuales para el éxito de cada proyecto y celebrando los logros del equipo en forma permanente.

El líder tiene entre otros los siguientes retos.

- ✓ Promover la innovación en las tareas,
- ✓ Desencadenar los talentos potenciales de cada uno de los colaboradores,

- ✓ Administrar el cambio en lugar de solo reaccionar ante él,
- ✓ Generar condiciones para retener a los individuos con los mejores talentos.
- ✓ Favorecer una fuerza de trabajo, cargada de energía y comprometida.
- ✓ Alinear el desarrollo personal de cada individuo, sus talentos y capacidades con un desempeño altamente competitivo.
- ✓ Generar un sentido de urgencia para facilitar actitudes positivas hacia el cambio.
- ✓ Mejorar la calidad.

El líder creativo es alguien capaz de hacer que las cosas sucedan en su vida personal o profesional, y tiene la habilidad de influir en otros para que quieran actuar en dirección a una visión que les resulte deseable u alcanzable con base a sus talentos y el compromiso de todos.

John P. Kotter, “sugiere que los líderes deben poder comunicar su visión para implementar el cambio en cinco minutos” y obtener entendimiento e interés.

*La mejor visión en el mundo no tiene valor si es un gran secreto; los líderes deben comunicar su visión a través de acciones.*

John Kotter, quien fuera profesor de la U. de Harvard comenta que actualmente las empresas se encuentran administradas en exceso y carentes de liderazgo. Menciona que la administración es la respuesta a la complejidad de las grandes organizaciones; mientras que el Liderazgo se relaciona con la capacidad para enfrentar cambios.

Siendo la función del liderazgo la de producir cambios, fijar la dirección de los mismos, así como crear visión y estrategias, son tareas fundamentales de un buen líder.

### **¿Cómo convertirse en líder?**

La mayoría de las empresas sufre de exceso de gerencia y falta de liderazgo. (Bennis en su libro *On Becoming a Leader*), comunica acerca del liderazgo y las características que distinguen a un líder.

El proceso mediante el cual un gerente se transforma en líder no es fácil, pero es más sencillo de lo que muchos creen. Para transitar el camino hacia el liderazgo efectivo, es necesario:

- ✓ Conocerse profundamente; se logra escuchando su voz interior, aceptando cómo somos, intentando aprender y reflexionando sobre las experiencias vividas.
- ✓ Conocer el entorno tan bien como a sí mismo. Esto se logra a partir de sus experiencias, viajes, educación continua y relaciones con mentores y diversos grupos.
- ✓ Aprender a trabajar con el cambio: el cambio es la única constante en la vida. Aprender a trabajar en un contexto en constante evolución y adaptación es fundamental.

- ✓ Ganarse la confianza de sus seguidores: los líderes son tan exitosos como sus subordinados. En consecuencia, es necesario demostrar constancia en sus propósitos, ser confiable y transmitir integridad.

De tal forma que todos podemos ser líderes, aunque muy pocos lleguen a serlo, debido a que la mayoría de las personas son prisioneras de su propia inercia, que les impide cambiar y desarrollar su potencial. Si usted se lo propone y está dispuesto a dejar de lado la inercia, puede transformarse y conseguirlo.

#### **Los líderes son importantes porque:**

- ✓ El éxito o fracaso de toda organización descansa en la calidad que se percibe de sus líderes.
- ✓ El cambio y agitación de los años recientes han hecho desaparecer los caminos claros y definidos. Entonces necesitamos de visionarios que nos guíen.

#### **Principios de Liderazgo.**

Características del líder.

No existe un líder típico, cada uno tiene su tipo y estilo único. Sin embargo, los líderes poseen características en común:

**Visión orientadora:** Tienen una idea clara de lo que desean hacer, tanto en su vida profesional como personal. Tienen la fortaleza para ejecutar esa visión, a pesar de los inconvenientes que se puedan presentar en su camino.

**Pasión:** adoran lo que hacen, y comunican su pasión en formas que inspiran a los demás.

**Integridad:** se expresa mediante:

**Conocerse a sí mismo.** Los seres humanos comienzan a ser líderes en el momento que deciden por sí mismos cómo quieren ser, dejando atrás lo que opinen familiares, amigos, sociedad, etc. Esto requiere de mucha determinación y coraje, ya que la persona debe distinguir entre quien es y quien quiere llegar a ser.

**Conocer el entorno.** Los verdaderos líderes están obsesionados con conocer el mundo tanto como se conocen a sí mismos. Este conocimiento proviene de viajes, una vida privada satisfactoria, contactos claves con grupos y mentores, y una amplia y continua educación.

**Hacer caso a los instintos.** Con el objetivo de simplificar sus vidas, los seres humanos tercamente se empeñan en reducir los riesgos que se puedan presentar en su camino.

Quienes promueven la simplicidad, ven la realidad como mecánica, segmentada y racional, cuando en realidad es orgánica, completa y ambigua.

**Permítase sugerir.** Una vez que domine las habilidades de liderazgo mencionadas anteriormente, debe expresarse como un líder. Para ello: Reflexione: además de ser una de las cuatro lecciones para el auto-conocimiento, la reflexión es también el medio por el que usted aprende de sus experiencias pasadas.

**Surcando el caos.** Los líderes operan en ambientes caóticos e impredecibles, en donde lo único que es constante es el cambio. Deben aceptar que aprenderán a medida que actúan. Deben aprender a reconocer cuáles son los retos, qué tareas no están programadas, y qué trabajos se están realizando por primera vez.

**Poner a la gente de su lado.** El carisma no es una cualidad esencial para el liderazgo. Muchos líderes sin carisma logran inspirar la confianza y lealtad de los demás. Muchos líderes que carecen de empatía logran el éxito. Sin embargo, quienes la poseen, logran reunir más apoyo por parte de su gente.

**Los líderes controlan el mañana.** Convertirse en un líder, es una aventura y un descubrimiento que dura toda la vida. Para llegar a ser un líder genuino hay que dominar el contexto del ambiente de liderazgo, aprender y emplear los ingredientes de liderazgo básicos, conocer su verdadero Ser, reflexionar y resolver.

“Los líderes no surgen de la nada. Deben ser desarrollados: educados de tal manera que adquieran las cualidades del liderazgo.” (Warren Bennis)

### **HERSEY Y BLANCHARD: Teoría del Liderazgo Situacional.**

Esta teoría señala que los niveles de conducta directiva y de apoyo de un líder deben basarse en el nivel de disposición del personal. El comportamiento directivo ocurre cuando un líder usa la comunicación unidireccional con sus colaboradores. El comportamiento de apoyo se da cuando el líder utiliza la comunicación bi-direccional para escuchar, alentar e involucrar a sus colaboradores en la toma de decisiones. Los autores trataron de definir exactamente el tipo de comportamiento que exhibe un líder, y a través de sus investigaciones encontraron dos dimensiones independientes llamadas: La conducta de la tarea (grado en que el líder explica lo que deben hacer, cuándo, dónde y cómo realizar la tarea); y la conducta de relación (grado en el que el líder proporciona apoyo emocional).

La teoría del liderazgo situacional está basada en la interacción entre:

- ✓ La cantidad de dirección (conducta de tarea) que ofrece un líder,

- ✓ La cantidad de apoyo socioemocional (conducta de relación) que proporciona, y
- ✓ El nivel de madurez que demuestran los seguidores de una tarea, función u objetivo específico que el líder intenta realizar a través de un grupo.

El líder alto en estructura de iniciación que asigna tareas a los miembros, hará énfasis en la necesidad de superar a la competencia, les dejaría saber a los miembros que se espera de cada uno, y cosas por el estilo.

El líder alto en consideración, por otro lado, encontraría tiempo para conversar con los miembros del grupo, ser amable y accesible, ayudarle al subordinado con sus problemas personales, defenderlos, etc.

Hersey y Blanchard, rechazan la idea de que existe un estilo de liderazgo ideal, porque todas investigaciones realizadas, demuestran que, un grupo productivo y satisfecho se puede encontrar bajo casi cualquier tipo de liderazgo.

Los autores definen 4 estilos básicos de liderazgo:

1. Informativo (comportamiento alto en tarea y bajo en relación)
2. Persuasivo: (comportamiento alto en tarea y alto en relación)
3. Participativo: (comportamiento bajo en tarea y alto en relación)
4. Delegatorio: (comportamiento bajo en tarea y bajo en relación)

Introducen otra variable, el concepto de **madurez** que es la capacidad para fijar objetivos altos pero alcanzables, la disposición y habilidad para asumir responsabilidades y la educación y/o experiencia de un individuo en un grupo.

Esta definición hace énfasis en la motivación y en la competencia y se refiere no solo a la madurez laboral sino también a la psicológica. La teoría básica se puede formular ahora en los siguientes términos:

1. Si la madurez del colaborador es baja, el líder debiera ser alto en tarea y bajo en relación, La comunicación es unilateral descendente.
2. A medida que el grado de madurez de los colaboradores aumenta, el líder debiera empezar a rebajar en tarea, y aumentar en relación, para ayudarlos a ser más competentes. Comunicación bilateral.
3. A medida que ese grado de madurez sigue aumentando, el líder debiera empezar a reducir su comportamiento de tarea y relación, pues el grupo va ganando confianza y habilidad para trabajar por si solos.

4. A medida que el grupo alcanza la madurez, el líder puede continuar reduciendo el comportamiento de tarea y relación.

Un problema importante de esta teoría es que no existe todavía una medida sistemática que permita medir la "madurez" real de los subordinados.

***“Las cualidades, características y habilidades requeridas en un líder, están determinadas en gran medida por las exigencias de la situación en la que ha de ejercer su liderazgo”.***

### **Comunicación.**

*No es posible el desarrollo humano individual si permanecemos mental, social o físicamente aislados,* además es indispensable para lograr la necesaria coordinación de esfuerzos a fin de alcanzar, los objetivos perseguidos por una organización.

Uno de los conceptos de Comunicación nos dice que es un proceso continuo y dinámico formado por una serie de acontecimientos variados y continuamente en interacción. La esencia de una comunicación eficaz es la respuesta comprensiva a esta serie de variables. La comunicación no es solo una transferencia de informaciones de un individuo a otro, resaltando claro esta; que los diferentes significados de los mensajes humanos no pueden ser transmitidos tal cual de un individuo a otro, sino que estos deben ser clarificados y negociados por ambos, dado que pueden estar influenciados por numerosas variables.

Factores que influyen en la comunicación:

- a) La percepción
- b) Los valores
- c) Las creencias: racionales, ciegas, irracionales.
- d) Aspectos sociales y culturales.
- e) Aspectos familiares. (autoestima, poder, intimidad, autonomía, confianza)

Gracias a la comunicación es posible transmitir las experiencias de una generación a otra para que puedan ser asimiladas y continuadas. Sin esta posibilidad (de comunicación), el avance no hubiera sido posible en ningún sentido. ***Estamos hablando de un proceso de enseñanza y aprendizaje.***

### **El valor de la comunicación interna.**

La comunicación es fundamental para el trabajo en equipo. Para poder comunicarse efectivamente, es necesario aprender a escuchar a los demás desde la realidad de ellos y no desde la nuestra. Para ello requerimos desarrollar el pensamiento crítico que se

convertirá en la herramienta para poder comprender el mensaje que desean transmitir los demás, teniendo en cuenta quienes son ellos y así poder analizar y evaluar lo dicho con una perspectiva más amplia.

Dialogar es la acción de conversar con los otros con el fin de intercambiar ideas que produzcan beneficios de diversa índole. El diálogo implica discusión, porque a través de la exposición de ideas se argumenta de manera sólida el porqué de las mismas. Se debate con el propósito de entender la postura de los otros y la de uno mismo a través de escuchar con el fin de ampliar la visión mediante la escucha de los mensajes de otros.

✓ Los procesos de comunicación, desde una perspectiva sistémica, permiten a la organización mantener la coordinación entre sus distintas partes y alcanzar así su característica esencial: *la de ser un sistema* (Katz y Kahn, 1986). “La acción coordinada y el trabajo en equipo”, frente al trabajo en solitario sin interacción cooperativa y coordinada, contribuirán a lograr los objetivos estratégicos.

✓ La comunicación es, además, un instrumento de cambio. El pensamiento estratégico lleva implícito un mensaje de cambio: la necesidad de adaptación al entorno cambiante en el que vive la organización. En este contexto, la comunicación interna permite la introducción, difusión, aceptación e interiorización de los nuevos valores y pautas de gestión que acompañan el desarrollo organizacional. *La comunicación se convierte en un factor de integración, motivación y desarrollo personal. Y es parte fundamental en la búsqueda de la Calidad Total.*

Existen diferentes y tipos de comunicación, nos vamos a centrar en dos que son importantes en el funcionamiento de los equipos:

*Comunicación ascendente:* permite conocer el clima social de la organización, contribuye a estimular la creatividad de los trabajadores, favorece su enriquecimiento y desarrollo personal, hace que el trabajo y la dirección sean más cooperativos desapareciendo todo elemento de tensión y conflicto en las relaciones interpersonales, aumenta el compromiso con la organización y mejora la calidad de las decisiones. (Katz y Kahn, 1986)

*Comunicación descendente:* da prioridad a los intereses de la organización y descuida el nivel socio-integrativo. Como problemas aparecen la ambigüedad, la imprecisión y la vaguedad.

## **Axiomas de la comunicación.**

Paul Watzlawick, (1921-2007 filósofo, psicólogo, sociólogo) y uno de los pilares de la Teoría de la Comunicación, formuló cinco axiomas:

- ✓ Es imposible no comunicarse.
- ✓ Toda comunicación tiene un nivel de contenido y un nivel de relación.
- ✓ La naturaleza de una relación depende de la puntuación de las secuencias comunicacionales entre personas.
- ✓ La comunicación humana implica dos modalidades: la digital (lo que se dice) y la analógica (cómo se dice).
- ✓ Los intercambios comunicacionales pueden ser tanto simétricos como complementarios.

Según Watzlawick, la realidad de cada ser humano es una interpretación construida por y a través de la comunicación; construimos el mundo según pensamos que lo percibimos. Estos axiomas son esenciales para la interrelación entre dos sujetos, y capaces de hacer fracasar la comunicación si alguno de ellos no funciona.

## **Sugerencias.**

La experiencia dicta que utilizar bien el lenguaje ayuda a evitar muchos “conflictos verbales”, a deshacer malentendidos y facilita bien-entendidos.

- ✓ **Seamos educados:** Entendiendo por “educación”:

Tratar a todos con el mismo respeto y cortesía: Todos los trabajos son necesarios:

¿Qué pasa cuando hay una huelga de limpieza o de recogida de la basura o hay un incendio?

¿De qué sirven entonces médicos, directores o abogados? para molestar por incompetencia o, lo que es lo mismo, inexperiencia.

¿Qué es más importante, el título o un trabajo bien hecho, sea el que sea?

- ✓ **Valoremos el tiempo y el esfuerzo invertido en una acción:** abre puertas y deja buen recuerdo:

Utilicemos por favor, para pedir una acción.

Digamos, gracias, una vez se ha realizado.

✓ **Respetemos nuestro tiempo y el de los demás:** ante una situación de conflicto, centrémonos en la solución: Todos cometemos y hemos cometido errores. Normalmente éstos se dan por inexperiencia, ignorancia de impactos o desconocimiento de variables a tener en cuenta. El reto no es, “no cometerlos”, el reto es aprender de ellos y convertirlos en experiencia para una siguiente ocasión. Comentan que Paul Ghetty, decía: “hemos de aprender a divorciarnos de los errores y, cuanto antes, mejor”. Utilicemos la lógica, al final ¿lo vamos a tener que solucionar?

Ante los problemas:

1. Analicémoslo y secuenciémoslo.
2. Estudiemos los impactos (a medio y largo plazo) y coste de los impactos:
3. Investiguemos la solución o soluciones alternativas
4. Al presentarlo, respetemos el tiempo de esa persona o profesional.
5. Presentémoslo describiendo la situación y su análisis.
6. Valorem los “peros” como perspectivas diferentes que nos pueden ayudar a mejorar la solución y convirtámoslos en acción.
7. Al despedirnos, el mínimo a agradecer es el tiempo.

En resumen:

- ✓ Las normas de cortesía nos facilitan las aperturas y los cierres de conversaciones.
- ✓ Es de mala educación empeñarnos en querer tener razón, por la pérdida de tiempo (y recursos) que conlleva.
- ✓ Es de buena educación encontrar soluciones:
- ✓ Ahorra tiempo.
- ✓ Evita conflictos posteriores
- ✓ Ayuda a la mejora de la calidad del producto o servicio y del buen ambiente.

Presentemos las situaciones de forma razonada y educada (“trabajada”) para evitar pérdidas de tiempo. Con ello facilitamos el aprendizaje, la comprensión y el plan de acción a llevar a cabo.

### **Desterremos las frases en negativo y usemos las afirmativas:**

El peso de la frase se encuentra en la acción (el verbo), por lo que si queremos focalizarnos en la solución es más fácil que sepamos qué hacer si nos lo dicen o lo indicamos. ¿Qué queda más claro?:

- ✓ NO (queremos, )
- ✓ Queremos una ley bien hecha

La primera frase es equívoca. Puede relacionarse con muchas cuestiones, entre otras, que también puede significar “no queremos esa ni ninguna otra”, con lo cual personas, que a priori podrían estar de acuerdo con nosotros, pueden malentender el mensaje.

La segunda frase es clara y directa. Dice qué queremos: una ley que sea buena y nos satisfaga a todas las partes involucradas.

En resumen: evite utilizar el NO, construya frases con verbos en afirmativo y diga lo que desea de forma clara, directa y sencilla.

Impactos:

- ✓ Facilitará su entendimiento y comprensión con las personas que tiene alrededor (ejemplo anterior).
- ✓ Mejorará su eficiencia (entendiendo “eficiencia” cómo hacer un “buen trabajo en un tiempo y con (un costo óptimos): ¿qué le facilita más su eficiencia?
- ✓ No lo hagas así.
- ✓ Hazlo así.

En resumen: si ponemos en práctica estas reglas:

- Se ahorrará tiempo.
- Se evitará o prevendrá conflictos.
- Se ayudará a incrementar la calidad de su servicio.
- Todo ello facilitará la creación de un ambiente de trabajo motivado y profesional.

### **3.3 Conflicto al interior del equipo.**

Educar en y para el conflicto.

*El conflicto es consustancial al ser humano, pero puede ser muy positivo si lo sabemos manejar.*

Hay una idea muy extendida: ver el conflicto como algo negativo y por lo tanto, tratar de eludirlo. Probablemente esta idea esté basada en diversos motivos: cuando pensamos en un conflicto lo relacionamos con la **forma** en que habitualmente se suele enfrentar o

resolver, ya que la mayoría no hemos sido educados para enfrentar los conflictos de una manera positiva.

No obstante, el conflicto es consustancial al ser humano como ser sociable que interacciona con otras personas con las que va a discrepar y con las que va tener intereses y necesidades contrapuestas. El conflicto es ineludible, y por más que tratemos de evitarlo, *él* continúa su dinámica.

Visualizar el conflicto como algo positivo, nos permite considerar dos situaciones:

- *La diversidad y la diferencia como un valor.* Vivimos en un mundo plural y en el que la diversidad desde la cooperación y la solidaridad, es una fuente de crecimiento y enriquecimiento mutuo, de respetar la diversidad de opiniones y percepciones.
- Solo a través de entrar en conflicto con estructuras injustas y/o las personas que las mantienen, la sociedad puede avanzar hacia modelos mejores, a la búsqueda de soluciones satisfactorias e innovadoras.

El reto que se nos plantea será, aprender a enfrentar y resolver los conflictos de una manera constructiva “no violenta”, esto conlleva a comprender qué es el conflicto y conocer sus componentes, así como a desarrollar actitudes y estrategias para resolverlo.

Algunos equipos pareciera que en lugar de lograr metas y resolver problemas, se dedican a crear más problemas de los que pueden resolver. Algunos conflictos nacen de la incompatibilidad de caracteres y rara vez pueden terminar en algo benéfico. Otros conflictos vienen de las diferentes metas y diferentes percepciones que tiene cada miembro del equipo, tanto para sí como para el equipo. En todos los equipos se dan ambos tipos de conflicto. Generalmente el conflicto se da en la etapa inicial, el conflicto cognitivo se da cuando el equipo está encaminado a la consecución de su objetivo.

Cada equipo tiene diferentes estilos de solucionar conflictos:

*La evasión*, consiste en negar las diferencias y dejarlas pasar.

*La imposición*, cuando uno o varios de los miembros son obligados a cambiar.

*El acuerdo*, donde se requiere que quienes tienen conflicto hagan concesiones.

*La negociación*, que busca encontrar una solución en la cual todos ganen.



1. El conflicto estimula las emociones en vez de la razón. El flujo de información se reduce a medida que las partes en conflicto acaparen información. Las decisiones se basan en información incompleta.
2. El conflicto interfiere con el funcionamiento normal de los procesos de la organización. Crea caos y desorden es ineficiente.
3. La atención se aleja de los objetivos organizacionales a favor de metas personales.
4. Reacciones humanas típicas frente al conflicto limitan el funcionamiento de la organización. (frustración, la lucha interna, el ausentismos y la rotación de personal).

## **Motivación.**

Motivación significa en la psicología, la etología y otras ciencias humanas, condición del cuerpo que influye en dirección hacia una meta: el comportamiento. En otras palabras, es *el impulso interior que lleva a la acción*. Así que la cuestión principal de la psicología de la motivación es: *¿Por qué el individuo se comporta como lo hace?* (Rudolph, 2003). "El estudio de la motivación implica la búsqueda de principios en general, que nos ayudan a entender por qué los seres humanos y los animales en situaciones específicas eligen, iniciar y mantener ciertas acciones" (Mook, 1996, citado después de Rudolph, 2003).

Motivación, es una fuerza interior que cambia a cada momento durante toda la vida, que dirige y refuerza los objetivos de un individuo.

El nivel de motivación está influenciado por varios factores como la personalidad, las percepciones individuales del medio ambiente, las interacciones humanas y las emociones.

### **Motivación en los equipos de trabajo.**

La elevada competencia existente entre las empresas ha producido una modificación en los objetivos clásicos para motivar en el trabajo.

La motivación debe dirigirse a conseguir que los empleados alcancen un grado de excelencia en su trabajo.

Para ello, los empleados deben:

- ✓ Disfrutar realizando su trabajo (satisfacción).
- ✓ Buscar formas de hacerlo cada vez mejor (aprendizaje).
- ✓ Adquirir continuamente nuevos conocimientos sobre las actividades más importantes que realizan en su puesto.
- ✓ Centrarse en la calidad del trabajo y no en la relación empleado- empresa y jefes.

Partiendo de la idea de que la motivación es el motor de la conducta y como afecta al individuo dentro de un grupo de trabajo y en el entorno organizacional que supone la empresa.

Se define a la motivación como el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual (S.P. Robbins, 1997). Si bien, la motivación general se refiere al *esfuerzo* por conseguir cualquier *meta*, nos centraremos en las *metas organizacionales* a fin de reflejar el interés primordial por el comportamiento relacionado con el trabajo y, más concretamente con el equipo.

Los tres elementos que aparecen en la definición son: esfuerzo, metas organizacionales y necesidades. Debemos tomar en cuenta la calidad del esfuerzo y la intensidad. El esfuerzo dirigido hacia las metas de la empresa y compatible con ellas; la motivación como un proceso satisfactorio de necesidades.

Los humanistas como Carl Rogers y Abraham Maslow hacen hincapié en las fuentes internas de la motivación, como las necesidades de "autorrealización".

## TEORIA DE LA MOTIVACION DE MASLOW.

Según Maslow, las necesidades orientan la conducta, y existe una jerarquía de necesidades en el individuo, de modo que éste realiza un esfuerzo para satisfacerlas. A medida que las consigue, la persona se marca unas nuevas, las del siguiente nivel.

### Pirámide de necesidades de Maslow.

NECESIDADES DE AUTOREALIZACIÓN
NECESIDADES DE RECONOCIMIENTO
NECESIDADES SOCIALES
NECESIDADES DE SEGURIDAD
NECESIDADES FISIOLÓGICAS

## Fundamentos prácticos de la Teoría de Maslow.

NIVEL INDIVIDUAL	Ejemplos:  <ol style="list-style-type: none"><li>1. Establecer las relaciones contractuales con los empleados a largo plazo tras la consecución de objetivos definidos por la empresa.</li><li>2. Trabajar las percepciones identificación con la empresa.</li><li>3. Creación de sistemas de comunicación dinámica.</li><li>4. Feed-back continuo sobre el desempeño laboral.</li><li>5. Planes de carrera.</li></ol>
NIVEL DE EQUIPO	<ol style="list-style-type: none"><li>1. El trabajo de equipo otorga seguridad de pertenencia y satisface las necesidades de afiliación.</li><li>2. Feed-back sobre objetivos conseguidos.</li><li>3. Formación de “equipos de trabajo autónomos”</li></ol>

### **TEORIA DE LAS TRES NECESIDADES: DAVID MCLELAN.**

David McClelland, (1917-1998, Filósofo y Psicólogo de la Universidad de Yale), conocido por sus trabajo sobre la motivación del logro. Planteaba que: entender la motivación de las personas, pasa por conocer las necesidades que los mueven a comportarse o actuar de un determinado modo. Basa su teoría en el hecho de que, una vez cubiertas sus necesidades básicas, la conducta del individuo estará dominada por tres tipos de necesidades.

A. **Logro:** Impulso de sobresalir, hacer mejor las cosas, luchar por el éxito.

Su interés es desarrollarse, destacarse aceptando responsabilidades personales, se distinguen además por intentar hacer bien las cosas, tener éxito incluso por encima de los premios. Buscan el enfrentamiento con problemas para retroalimentarse al saber sus resultados.

B. **Poder:** Necesidad de ejercer influencia y controlar a las personas.

Su principal rasgo es buscar tener influencia y control, se afanan por ello. Prefieren la lucha y la competencia, se preocupan por su prestigio y por influir en las demás personas.

C. **Afiliación:** deseo de establecer relaciones interpersonales amistosas y estrechas.

Busca ser solicitado y aceptado por otros, persiguen la amistad y la cooperación en lugar de la lucha, buscan comprensión y buenas relaciones.

Las necesidades anteriores pueden definirse como características de personalidad y tienen influencia en el desempeño laboral, debido al hecho de que al unir las metas organizacionales con las individuales favorecen la optimización del esfuerzo en la dirección deseada por la empresa.

### **TEORIA DE LOS DOS FACTORES DE FREDERICK HERZBERG.**

Psicólogo norteamericano autor del libro La Motivación en el trabajo. Y de uno de los artículos más citados en el Harvard Business Review: "Una vez más, cómo motivar en el trabajo".

Orientado al ambiente laboral, Herzberg distingue dos formas de motivar a los trabajadores: una que consiste en proporcionar "**factores higiénicos**", tales como mejor ambiente laboral, los beneficios salariales y lo que llamó necesidades de menor nivel (calidad de la supervisión, seguridad, estatus condiciones de trabajo); la otra forma de satisfacer las aspiraciones de más alto nivel mediante la entrega de "factores motivadores" como sería la realización de un trabajo interesante, planes de desarrollo laboral, disminución de controles y asignación de tareas especiales (empowerment).

Los factores higiénicos en general, producen trabajadores satisfechos, pero no trabajadores motivados.

En muchas ocasiones las organizaciones NO pueden motivar a sus empleados, lo que SI pueden hacer es generar un ambiente de trabajo donde aflore la automotivación.

La motivación se da cuando los objetivos de la organización y los objetivos individuales están alineados y se satisfacen mutuamente.

Los equipos de trabajo no están aislados, forman parte de una organización mayor por lo cual están sujetos a condiciones externas que se le imponen; condiciones que deben ser utilizadas para crear un ambiente incentivador, como única herramienta sobre la cual las organizaciones y los

líderes pueden actuar de tal manera de alcanzar la automotivación del equipo. Dentro de estas condiciones están:

La estrategia de la organización:

- Define las metas de la organización y los medios para alcanzarlas.
- Clarifica al equipo los recursos que la organización está dispuesta a asignarles para la realización de sus actividades.

El desarrollo de empleados trae grandes dividendos tanto para ellos como para la organización. Muchas empresas han instituido programas de capacitación amplios para que sus empleados tengan la oportunidad de perfeccionar sus destrezas laborales y para prepararlos para avanzar en la organización. Mientras que algunos programas son altamente estructurados, otros permiten que los empleados identifiquen sus propias oportunidades de capacitación.

- Las estructuras de autoridad:

Define quien depende de quién: quien toma las decisiones y qué facultad tienen las personas y los grupos para tomar decisiones.

Afecta la capacidad del equipo de tomar decisiones y su compromiso con los resultados.

Si bien los empleados suelen estar dispuestos a asumir muchas de las funciones que normalmente corresponden a la gerencia, necesitan una señal clara de sus empleadores para efectuar la transición a la autodirección.

Las organizaciones que promueven la independencia y la autonomía de sus empleados encuentran que ésta es una excelente forma de motivarlos y de mejorar sus propios resultados.

- Los reglamentos formales:

- Definen que se puede hacer y cómo hacerlo.
- En caso de ser demasiado rígidos, pueden impedir el libre desarrollo de la tarea a realizar, y afectar la interrelación del equipo con el resto de la organización.

Muchas compañías están descubriendo actualmente una manera fácil de motivar a sus empleados: simplemente desechan los volúmenes de políticas y procedimientos que constriñen los esfuerzos de los empleados dinámicos, y los reemplazan con versiones más sencillas y menos restrictivas. Las organizaciones inteligentes saben que pueden confiar en que los empleados harán lo correcto siempre que se les permita asumir la responsabilidad de sus acciones.

- Los recursos de la organización:

- Dinero, tiempo, materias primas, equipos, etc.

El no conocer estas limitantes por parte del equipo, puede llevarlo a recorrer caminos imposibles que los llevara a la desmotivación.

Las instalaciones y el ambiente general de una organización pueden influir grandemente en la actitud y energía de los empleados. ¿Está conformada la organización de tal manera que anime a los empleados a trabajar juntos, o crea divisiones que desalientan y mina la cooperación y la colaboración? La mayoría de los trabajadores pasan aproximadamente la tercera parte de su vida en el trabajo. El lugar de trabajo debe ser un sitio cómodo, acogedor, donde las personas deseen pasar tiempo en vez de huir.

- Los procesos de selección de personal:

Criterios que aplica la organización para el proceso de selección.

Determina el tipo de personas que formaran los equipos de trabajo.

Los nuevos miembros pueden ser seleccionados en base a sus capacidades, habilidades y motivación a trabajar en un ambiente de equipo.

Muchas organizaciones han descubierto que una buena selección es la parte más crítica y a menudo irreversible proceso de crecimiento.

En el caso de equipos ya existentes a menudo los miembros participan en el proceso de selección del nuevo integrante

- La evaluación del rendimiento y el sistema de recompensas:

- Conjunto de sistemas que aplica la organización para medir el rendimiento y definir las recompensas e incentivos.
- Si se evalúa y recompensa el desempeño individual exclusivamente, es imposible obtener beneficios del trabajo en equipo.

- La cultura organizacional:

- Está constituida por la serie de conductas y valores que son aceptadas o rechazadas dentro de la organización.
- El trabajo en equipo sino está incluido dentro de las conductas y valores aceptados en la organización es imposible de llevar a cabo, no alcanza con el apoyo de una gerencia o un sector de la organización.

## 4. Proceso de formación de los equipos.

### Objetivo de aprendizaje.

Que el/la participante describa el proceso de formación de un equipo.

#### 4.1. Puesta en marcha de un equipo de trabajo.

Reunir a un grupo de personas para realizar un trabajo no significa constituir un equipo de trabajo. El equipo exige coordinación, comunicación entre sus miembros, complementariedad, lealtad al equipo, etc.

La puesta en marcha de un equipo de trabajo es un proceso complejo que pasa por diferentes fases:

- ✓ Hay que definir con claridad cuáles van a ser los objetivos que deberá alcanzar.
- ✓ Hay que determinar su posición dentro de la organización.
- ✓ Seleccionar a sus integrantes: en función de la tarea asignada hay que buscar a personas con capacidades y experiencia suficiente para cubrir las distintas facetas del trabajo encomendado. Hay que seleccionar personas con capacidad para trabajar en equipo.
- ✓ Entre los integrantes se nombrará un jefe de equipo, en base a su mayor experiencia, su visión más completa del trabajo asignado, y su capacidad de conducir grupos.

Desde la Psicología Social se puede analizar la efectividad o no de un grupo para realizar una tarea, de acuerdo a **las fuerzas** que actúan en su interior.

**AFILIACION Y PERTENENCIA:** Es el grado de identificación que los integrantes del grupo tienen entre sí y con la tarea. Pasar de la afiliación a la pertenencia equivale a dejar de sentirse aislados; tener compromiso hacia el grupo.

**COOPERACION:** Se refiere al vínculo que se puede establecer entre los miembros de un grupo.

**PERTINENCIA:** Es la capacidad del grupo para situarse en dirección al objetivo y no perder de vista la tarea.

**COMUNICACIÓN:** Comunicación en base a la relación de los miembros del grupo.

**APRENDIZAJE:** Integración del aporte de conocimientos de cada persona. Para lograr un cambio cualitativo es necesario que exista un modelo comunicacional saludable; a mayor comunicación, mayor aprendizaje grupal.

## 5. Consecuencias del Trabajo en equipo.

### Objetivo de aprendizaje.

Que el/la participante señale los efectos positivos del trabajo en equipo.

Que el/la participante indique los aspectos negativos del trabajo en equipo.

### 5.1 Ventajas y Desventajas del Trabajo en Equipo.

La principal ventaja del trabajo en equipo está en la búsqueda de resultados en conjunto y en este sentido, podemos observar tres tipos de efectos:

*Efecto social:* Los seres humanos tendemos a interrelacionarnos, porque no podemos satisfacer todas nuestras necesidades solos, necesitamos a los demás para lograr obtener lo que necesitamos.

*Efecto aditivo:* Se refiere al enriquecimiento que se tiene tanto en calidad como en cantidad, de los recursos de que se dispone, gracias a la diversidad que tiene cada persona. Todas estas capacidades juntas, se complementan unas a otras y hay crecimiento para cada una de las partes.

*Efecto factorial:* Se logra cuando hay sinergia, es decir, cuando la interacción entre los diferentes miembros del equipo se hace de forma positiva y el resultado es que el aporte de todo el equipo supera la simple suma de los aportes individuales.

#### ***Ventajas del trabajo en equipo:***

- ✓ Los equipos aumentan la productividad y son menos costosos.
- ✓ Los equipos mejoran la comunicación, hay mayor interacción entre los participantes y se comparte la información.
- ✓ Los equipos realizan trabajos que los grupos corrientes no pueden hacer, ya que las metas son trabajadas por personas con diferentes conocimientos y habilidades, que se integran y se complementan.
- ✓ Los equipos aprovechan mejor los recursos, ya que se comparten y se usan de forma más inteligente.
- ✓ Los equipos son más creativos y eficientes para resolver problemas.
- ✓ Los equipos generan decisiones de alta calidad.
- ✓ El trabajo resulta menos estresante.

Otras ventajas del trabajo en equipo podrían ser:

- ✓ Conduce a mejores ideas y decisiones.
- ✓ Produce resultados de mayor calidad.
- ✓ Hay un involucramiento de todos en el proceso
- ✓ Aumenta el empoderamiento y el compromiso de los miembros.

- ✓ Alta probabilidad de implementación de nuevas ideas.
- ✓ Se ensancha el círculo de la comunicación.
- ✓ La información compartida significa mayor aprendizaje.
- ✓ Aumenta la posibilidad de mostrar las fortalezas individuales.
- ✓ Habilidad de compensar las debilidades individuales.
- ✓ Provee un sentido de seguridad.
- ✓ Desarrolla relaciones interpersonales.
- ✓ Permite afrontar con mayor éxito tareas complejas.
- ✓ Facilita la dirección, el control y la supervisión del trabajo.
- ✓ Se mejora el clima laboral.

Cuando las personas se comprometen a actuar de una manera determinada, su decisión se ve fortalecida por el conocimiento de que los demás están comprometidos de una manera similar. Una de las más poderosas fuerzas motivadoras de los individuos, es sentirse respetado y apoyado por los integrantes del grupo al que consideran importante pertenecer y mantener su posición de él.

***Desventajas del trabajo en equipo:***

El trabajo en equipo también presenta una serie de desventajas que hay que tener en consideración. Entre ellas, pueden referirse las siguientes:

- ✓ Tomar las decisiones de forma prematura.
- ✓ Que impere el dominio de pocas personas, en particular el de un líder.
- ✓ Consumir mucho tiempo en reuniones discutiendo soluciones y acciones, retrasando su puesta en marcha.
- ✓ Que existan presiones sobre miembros del equipo para aceptar soluciones.
- ✓ Que impere el dominio de pocas personas.
- ✓ Responsabilidad ambigua. Porque queda diluida en el grupo.

Para formar un equipo de trabajo es necesario considerar no sólo las capacidades intelectuales de sus posibles miembros, sino también las características socio-psicológicas y de personalidad de cada componente. Ciertos equipos se forman para realizar tareas concretas, otros para asesorar y otros para gestionar.

Una participación disfuncional en el equipo indica que algo marcha mal. Es entonces necesario un diagnóstico más profundo de la organización.

Muchas veces nos preguntamos por qué en algunas organizaciones hay cierto tipo de resistencia al trabajo en equipo. Para llevar adelante cualquier proyecto, trabajando en

equipo fluye mucho mejor la creatividad, la ejecución de tareas, las relaciones interpersonales y el crecimiento personal. La consistencia de los equipos, muchas veces virtuales, otras inter-áreas, otras veces son equipos de profesionales de diferentes países. Con el fácil acceso a las tecnologías, el ahorro de costos, es más fácil trabajar, comunicarse y elaborar ideas para llevar a cabo en equipo.

Otras desventajas pueden ser:

- ✓ Se pueden dar ciertos procesos que inciden negativamente en la calidad de las decisiones y la solución de problemas.
- ✓ Pueden generarse conflictos duraderos entre los miembros ya que habrá muchas diferencias en las formas de pensar y puede llevar a discusiones que dividan al grupo.
- ✓ El trabajo en equipo puede consumir más tiempo.
- ✓ Entendiéndose que el trabajar en equipo implica asumir responsabilidades, es posible que al cometer errores nadie quiera asumirlos en forma individual.

La administración general resalta además que el trabajo en equipo no es fácil. Los grupos pasan por una serie de fases antes de convertirse en equipos efectivos, y esta evolución exige tiempo; en ocasiones, surgirán tensiones durante las cuales el equipo parece no avanzar, de todos los peligros que se pueden presentar en la evolución de un grupo, tal vez el más peligroso sea la prisa, sobre todo si ésta procede del líder.

Para que el equipo de personas que se integran a tu proyecto, piense en forma creativa es importante que sean previamente *capacitados* o entrenados. En un equipo cuyos integrantes se conocen y tienen confianza van a surgir muchas más ideas que en un grupo de desconocidos. Hay resultados imposibles de generar si no existe verdadero trabajo en equipo.

***Si te dan la oportunidad, no dudes en formar parte de un equipo, recuerda que siempre que te pregunten si puedes hacer un trabajo, contesta que sí y ponte enseguida a aprender cómo se hace. Franklin D. Roosevelt .***

## Conclusiones:

La motivación hace las veces del combustible que permite impulsar al hombre en su accionar. Si el combustible es de calidad adecuada posiblemente nos permitirá llegar al objetivo.

Los líderes, por lo general, no hacen las cosas por si mismos sino que las hacen a través de la gente. Por eso, entender las motivaciones de la gente que trabaja con ellos es una competencia clave para ser un líder efectivo. Si comprendemos los factores de motivación resulta más fácil generar un ambiente de trabajo donde florezca la automotivación. No hay una receta única de cómo lograr este ambiente sino que se logra reforzando los distintos factores de motivación de los individuos. Si no comprendemos esto solo podremos realizar acciones que sean neutras o contraproducentes.

Aunque los dirigentes de negocios llevan años hablando de la importancia del trabajo en equipo, hay muchas organizaciones que solo recientemente han facultado a sus equipos para tomar decisiones independientemente de la gerencia.

Hoy se espera que los equipos decidan qué hacer y luego encuentren la manera de hacerlo.

Los empleados que participan en equipos se motivan por la experiencia de trabajar con sus compañeros en la búsqueda de maneras de mejorar sistemas y procesos de la empresa y resolver problemas. Si el equipo logra alcanzar sus metas, la experiencia suele ser muy satisfactoria, y genera una fuerte identificación con el equipo y orgullo por sus logros.

Para lograr motivar a un equipo es necesario entender que:

- ✓ Es imposible motivar un equipo de trabajo si los integrantes del mismo no tienen sus necesidades básicas satisfechas
- ✓ En general, el trabajo suele tomar más tiempo de lo previsto, ya que lograr el acuerdo de todos los miembros del equipo puede resultar difícil y necesita mucho esmero
- ✓ Se debe invertir en la capacitación de los individuos para que se pueda aprovechar la sinergia del equipo
- ✓ El equipo debe tener libertad y autoridad para poner en práctica sus decisiones
- ✓ Debe sentir el compromiso de la organización con su accionar
- ✓ No hay un método único para lograr la motivación.
- ✓ Solo el entender el proceso motivacional en forma global nos ayudara a establecer el mejor camino para conseguir motivar a un equipo.

## BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Coffey y Appley. Psicología de la Motivación. Ed. Trillas. México.
- ✓ Maslow, A.H. Motivación y Personalidad. Sagitario. 1994.
- ✓ Herzberg, F., Mausner, B. y Snyderman, B.: "The motivation to work", John Wiley, Nueva York. 1967.
- ✓ McClelland, D.C.: "Estudio de la motivación humana", Madrid. Narcea. 1989.
- ✓ Rodríguez, M. Cómo desarrollar autoestima. Centro de asesoría y capacitación.
- ✓ Satir, V. (1991) Nuevas relaciones en el núcleo familiar. México. PAX.
- ✓ Watzlawick, P., Beavin, J. y Jackson, D. (1983). Teoría de la Comunicación Humana. Barcelona: Herder.
- ✓ Elton Mayo: Estudios Hawthorne en Dirección y Clase Obrera. (1939)
- ✓ Meredith Belbin. Roles de Equipo en el trabajo (1993).
- ✓ "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail". John P. Kotter. Harvard Business Review March-April, 1995.
- ✓ Hersey, P., Blanchard, K.H., "So you want to know leadership style? Training & Development Journal, Vol. 28(2) Feb.1997, 22-37.
- ✓ The Pfeiffer Book of Successful Team-Building Tools. Best of the annuals. Ed. Jossey-Bass/Pfeiffer 2001.