

Tema 1

Habilidades de dirección de equipos

INTRODUCCIÓN

La flexibilidad, competitividad y constante cambio que sufren las empresas u organizaciones provocan que la creación de equipos de trabajo resulte fundamental para adaptarse a entornos en constante evolución del mejor modo posible, facilitando la consecución de objetivos y el cumplimiento y reducción de los plazos establecidos para ello.

Estos equipos de trabajo necesitan a su vez un directivo que ejerza su liderazgo, orientándolos y coordinándolos en condiciones, a través de nuevos roles y ámbitos organizacionales. Para ello, será necesario que adquiera las habilidades de dirección de equipos que resultan imprescindibles para que su adecuada gestión conduzca al éxito de las metas a conseguir.

- ▶ Grupos y equipos de trabajo
- ▶ Dirección
- ▶ Liderazgo
- ▶ Comunicación
- ▶ El liderazgo y la comunicación
- ▶ Motivación. Concepto
- ▶ Escuelas clásicas
- ▶ Teorías motivacionales
- ▶ El liderazgo y la motivación
- ▶ Evaluar la motivación
- ▶ Aspectos básicos del plan de motivación
- ▶ Comunicación y motivación
- ▶ Gestión del tiempo
- ▶ Delegación
- ▶ Gestión de los conflictos

OBJETIVOS:

- Conocer los tipos más frecuentes de equipos de trabajo, con sus características, beneficios y evolución desde su formación hasta el momento de su disolución.
- Diferenciar las distintas funciones directivas y estilos de dirección de equipos de trabajo.
- Comprender los distintos tipos de liderazgo y las cualidades que ha de poseer todo líder para afrontarlos.
- Diagnosticar la madurez profesional de los equipos de trabajo para determinar el estilo de liderazgo más adecuado para dirigirlos.

- Diferenciar los medios de comunicación empresarial, así como las barreras comunicativas y los errores a evitar que puedan surgir dentro del entorno laboral.
- Comprender la motivación y los factores extrínsecos e intrínsecos que influyen en la satisfacción laboral de los trabajadores, así como las causas y consecuencias de su desmotivación.
- Conocer las teorías motivacionales más importantes, tanto de contenido como de proceso.
- Determinar los aspectos básicos del plan de motivación, los tipos de incentivos y los programas de reconocimiento, participación y pago variable que pueden establecerse en la empresa a nivel global, grupal o individual.
- Comprender la relación entre liderazgo, comunicación y motivación, así como las actitudes a adoptar que favorezcan el buen clima laboral y eviten la desmotivación de los empleados.
- Profundizar en el proceso de delegación para determinar las tareas a delegar, las fases a seguir, la entrevista a realizar y el procedimiento de control a efectuar para su desarrollo.
- Conocer los aspectos clave de la gestión de conflictos, a través de su análisis, evolución y procedimientos de resolución más frecuentes.

1. GRUPOS Y EQUIPOS DE TRABAJO

Un grupo es un conjunto de personas que se interrelacionan entre sí para conseguir determinados objetivos o metas, por lo que pueden encontrarse tales agrupaciones en entornos de todo tipo, en los cuales se unen para alcanzar un fin común. De tal forma, según las relaciones que se establezcan entre sus miembros, es posible distinguir entre dos tipos de grupos: informales y formales.

Los **grupos informales** son aquellos cuyos componentes están unidos por relaciones personales, ya sean de amistad, parentesco o con otra categoría de carácter social, ya que se originan de forma voluntaria y espontánea. Por tal motivo es posible que en las organizaciones empresariales surjan grupos informales, cuando están compuestos por compañeros de trabajo unidos por una relación de amistad.

Los **grupos formales** son propios de las organizaciones y empresas, y están caracterizados por la jerarquización, la dirección y el control que se establece entre sus miembros. Dentro del entorno laboral, los grupos formales más destacados son los equipos de trabajo, cuyo carácter puede ser temporal o permanente.

Para que un grupo sea considerado un **equipo de trabajo** ha de estar encabezado por un directivo o líder, contar con una distribución de tareas entre sus miembros, poseer un objetivo común y tener los medios necesarios para conseguirlos, además de caracterizarse por la responsabilidad, el control, el compromiso y el sentido de pertenencia de sus componentes.

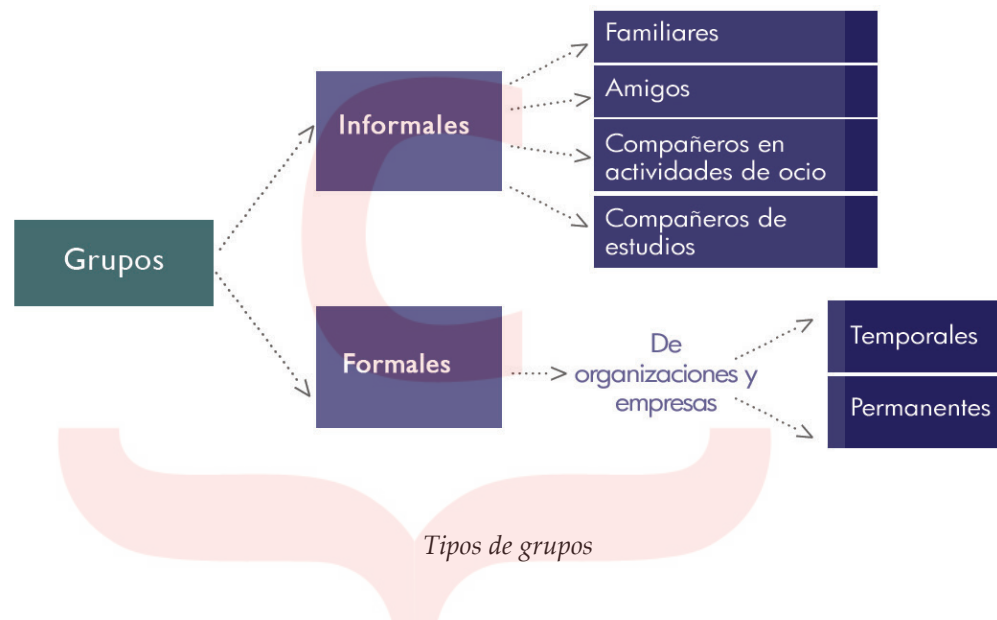
Como consecuencia, la diferencia principal entre un grupo y un equipo de trabajo reside en que estos últimos están concebidos como una unidad dirigida

principalmente a alcanzar una meta común bajo la dirección de un líder.

1.1 El equipo de trabajo

El equipo de trabajo es el grupo formal más destacado dentro del ámbito laboral, y ha de estar coordinado por un directivo o un líder para que funcione óptimamente.

- Distinguir entre las distintas fases de la negociación y los perfiles negociadores que es posible adoptar según el modelo de gestión de conflictos elegido para afrontarla.



Los equipos de trabajo se constituyen para alcanzar aquellas metas que no pueden ser logradas de forma individual, así como para obtener mejores resultados en el caso de aquellas otras a las que favorezca este tipo de organización.

El establecimiento de equipos de trabajo dentro del entorno laboral ocasiona una serie de ventajas o beneficios que habrán de tenerse en el momento de su creación, ya que podrán ser productivos, temporales y organizacionales.

TOMA NOTA

El equipo de trabajo es un grupo formal de individuos, seleccionados por una empresa u organización para aprovechar sus competencias en la consecución de determinadas metas y objetivos, bajo la dirección de un líder.

- **Beneficios productivos.** Con el equipo de trabajo se produce una mejora en la calidad de los servicios de la empresa y un incremento de su productividad, pues es posible aprovechar mejor los recursos que aquella tiene a su alcance, tanto materiales como humanos.
- **Beneficios temporales.** La distribución de tareas y especialización de cada uno de los componentes del equipo de trabajo provocan que el cumplimiento de los plazos para el logro de los objetivos previstos se reduzca notablemente.
- **Beneficios organizacionales.** Dentro de la organización, el clima laboral se ve favorecido con el establecimiento de equipos de trabajo, ya que los métodos de estos resultan más rápidos y eficaces, mientras que la comunicación entre las partes implicadas es más fluida, por lo que se propicia un ambiente de confianza que favorece la actividad laboral.

1.2 Evolución de equipos de trabajo

Todos los equipos evolucionan desde el momento de su formación hasta el instante de su disolución, lo cual provoca que sufran modificaciones en cada una de sus fases, a medida que transcurre el tiempo. Como resultado, la evolución de un equipo de trabajo se desarrolla en cuatro etapas: formación, conflicto, cohesión, ejecución y disolución.

A. Formación

La etapa de formación es aquella fase destinada a la creación del equipo de trabajo, con la selección del personal más cualificado para llevar a cabo el proyecto y alcanzar los objetivos marcados.

Recién formado el equipo, este se caracteriza por albergar un clima de desconfianza, así como cierta incertidumbre con respecto al proyecto y dudas hacia su liderazgo, pues sus miembros apenas se conocen.

B. Conflicto o conmoción

Una vez formado el equipo de trabajo, se inicia una fase de confusión, provocada por el interés individual de cada uno de sus miembros, pues pretenden que los intereses de carácter personal tengan más importancia que aquellos de carácter general. Además de ello, como todavía no existe un sentido de pertenencia al grupo, se producen diversos problemas y conflictos de este tipo.

C. Cohesión o estructuración

La fase de cohesión o estructuración está dirigida a establecer los objetivos y lograr el compromiso de los miembros del equipo para su consecución. Superados los conflictos iniciales, empieza a incrementarse el sentido de pertenencia al grupo y a establecerse las relaciones laborales que lo cohesionan.

D. Ejecución o desarrollo

Alcanzado este punto, el equipo ya se conoce, se han resuelto los conflictos de intereses entre sus miembros y se han limado asperezas, convirtiéndose en un grupo cohesionado, con sentido de pertenencia. Por tal motivo, todos los esfuerzos van dirigidos a la realización de las tareas, la revisión del trabajo y la consecución de objetivos. La etapa de ejecución y desarrollo es la que se dirige directamente a alcanzar la meta propuesta cuando todos son conscientes de su cometido y se esfuerzan para conseguirla.

E. Disolución

En el supuesto de que el equipo de trabajo haya sido creado con carácter temporal para conseguir determinada meta, una vez lograda, se procederá a su disolución. Aquellos que hayan sido organizados con carácter permanente irán cambiando de objetivos y metas a medida que las alcancen.

Desde el momento de su creación, y en todas y cada una de sus fases, la dirección del equipo de trabajo recaerá sobre un directivo o líder, quien deberá motivar a sus subordinados y facilitar la comunicación, la coordinación y la cohesión entre todos ellos, para gestionar tanto el tiempo empleado en la actividad laboral como los conflictos que puedan surgir.

1.3 Tipos de equipo de trabajo

Según su finalidad y su temporalidad, es posible distinguir entre diversos tipos de equipos de trabajo, que desarrollarán su tarea en un corto o largo plazo, dependiendo de las características y objetivos para los que hayan sido creados. Así, es posible distinguir entre equipos de producción y servicios, equipos de proyectos, equipos de asesoramiento, equipos de negociación y equipos de acción.

A. Equipos de producción o servicios

Los equipos de producción o servicios son aquellos caracterizados por un flujo de trabajo rutinario destinado a lograr determinada producción y/o proporcionar ciertos servicios. Se constituyen con un carácter a largo plazo y están formados por grupos de trabajadores, bajo las órdenes de un directivo, que se organizan para conseguir los objetivos y fines establecidos. Ejemplos clásicos de los equipos de producción o servicios son aquellos dedicados a la fabricación industrial y los equipos de ventas o comerciales.

B. Equipos de proyectos y de desarrollo

Creados con un único fin, por lo que pueden existir durante un corto o largo plazo, con carácter temporal o permanente, dependiendo del tiempo que precise el proyecto. Los equipos de proyectos y desarrollo se especializan en temas tales como la investigación para la elaboración de un nuevo producto, el diseño de un nuevo vehículo, la creación de una campaña publicitaria para determinado cliente, etc. Por tal motivo, los miembros de este tipo de equipos suelen contar con gran autonomía y alta capacidad y competencia laboral.

C. Equipos de asesoramiento

Los equipos de asesoramiento se caracterizan por la resolución de problemas que afrontan sus componentes, quienes pueden ser asesores y consultores, de carácter interno o externo, o trabajadores y directivos de la propia organización.

Los equipos de asesoramiento más significativos dentro de la empresa lo constituyen los círculos de calidad, integrados por empleados de un área común que se reúnen de forma periódica voluntariamente, para detectar los problemas y buscar soluciones relacionadas con su trabajo, con la finalidad de presentar sus conclusiones a la consideración de la dirección, por si esta determina implantar sus propuestas.

D. Equipos de negociación

Los equipos de negociación, tales como equipos de negociación comercial o aquellos formados por negociadores tales como directivos especializados o abogados, tienen como objetivo alcanzar determinados acuerdos. Al igual que los equipos de acción, se caracterizan por la especialización de sus miembros y la necesidad de un líder que coordine sus movimientos.

E. Equipos de acción

Constituidos por personal altamente cualificado, los equipos de acción son aquellos que realizan tareas de carácter complejo que, en ocasiones, cuentan con un elevado riesgo de imprevisibilidad inherente a todas ellas.

Los equipos de acción más frecuentes son las tripulaciones aéreas, los equipos de cirujanos, los de bomberos, protección civil, etc. También forman parte de esta categoría aquellos otros que requieren especialización y capacidad resolutiva ante los imprevistos, aunque con menores riesgos, como los grupos musicales, equipos deportivos y equipos de animación sociocultural.

Los equipos de trabajo pueden adoptar la forma de **equipos de alto desempeño**, también llamados de alto rendimiento, basados en la confianza, el alto nivel de compromiso con la organización, los roles específicos que poseen sus miembros, una excelente comunicación y un líder que los gestiona adecuadamente, y que los entrena y conduce para la excelencia de sus metas.



2. DIRECCIÓN

Dentro de un equipo de trabajo, la situación ideal es aquella en la que la figura del directivo y del líder coincide en la misma persona, aunque no siempre sea así. Son numerosas las ocasiones en las que el directivo es un mero jefe y sus subordinados se limitan a obedecer sus órdenes por una cuestión tanto jerárquica y de poder, el cual puede ser coercitivo o utilitario, como por el tipo de autoridad que profese.

El **poder coercitivo** se basa en el temor, las represalias y los castigos, mientras que el **poder utilitario** se sirve de los beneficios a conseguir. Además, ha de tenerse en cuenta que tanto el directivo como el líder poseen autoridad sobre sus colaboradores, aunque ambos la hayan adquirido de forma completamente distinta. Por tal motivo, es preciso distinguir entre tres tipos de autoridad: jerárquica, técnica y personal.

La **autoridad jerárquica** viene determinada por el propio cargo que se ocupa en la organización, de manera que es propia del directivo nombrado por la empresa. La **autoridad técnica** es aquella basada en los conocimientos y en la experiencia laboral. Por último, la **autoridad personal** es propia de los líderes, pues emana del carisma y las características propias de cada individuo.

La combinación de autoridad y poder da lugar a las diversas situaciones que pueden encontrarse en los equipos de trabajo y en las empresas. Puede suceder que un líder no tenga poder cuando esta autoridad personal recaiga sobre un trabajador o un miembro del equipo, y también puede darse la situación de que sea el directivo quien posea el poder y la autoridad jerárquica porque le han sido concedidos por la empresa, pero que carezca de la autoridad técnica y de la autoridad personal.

El directivo ideal es aquel que posee los tres tipos de autoridad, así como la habilidad de utilizar el poder coercitivo y el poder utilitario en función de las necesidades del equipo y de las situaciones que se hayan de afrontar, ya que cada cual requerirá una actuación personalizada. De esa manera, podrá dirigir adecuadamente al grupo que tenga a su cargo para alcanzar determinado fin.

2.1 Funciones directivas

Las funciones de dirección o funciones directivas forman parte del grupo de habilidades con las que se ha de contar para dirigir equipos de trabajo, ya que resultan fundamentales para alcanzar las metas propuestas. Entre ellas hay que destacar la planificación, la organización, la dirección propiamente dicha, la coordinación y el control.