



UNIVERSIDAD DE JAÉN
Centro de Estudios de Postgrado

Trabajo Fin de Máster

LIDERAZGO EN LOS GRUPOS DE TRABAJO

Alumno/a: Martos Cruz, Úrsula

Tutor/a: Profa. Dña. Emma Linde de los Ríos
Dpto.: Formación y Orientación Laboral

Junio, 2016

ÍNDICE.

1. RESUMEN Y PALABRAS CLAVE	4
2. ABSTRACT AND KEY WORDS.	4
3. INTRODUCCIÓN.....	5
4. FUNDAMENTACIÓN EPISTEMOLÓGICA.	5
4.1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL CENTRO ESCOLAR.	5
4.1.1. SITUACIÓN GEOGRÁFICA DEL CENTRO Y ASPECTOS DEMOGRÁFICOS Y SOCIOECONÓMICOS DE SUS BARRIOS DE INFLUENCIA.	6
4.2. CONTEXTUALIZACIÓN DEL MÓDULO DE FOL Y DEL TEMA DE “LIDERAZGO EN LOS GRUPOS DE TRABAJO”	8
4.3. EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LA EMPRESA.	8
4.3.1. LA DIRECCIÓN Y EL LIDERAZGO EN LA EMPRESA.	9
4.3.1.1. CONCEPTO Y BASES DE PODER.	10
4.3.1.2. TEORÍAS DEL LIDERAZGO.	11
A) TEORÍA DE LIKERT.....	13
B) MODELO DE WHITE Y LIPPITT.	14
C) TEORÍA X, Y, Z.	15
D) ENFOQUE CONTINGENTE DE TANNENBAUM Y SCHMIDT.	16
E) MODELO DE BLAKE Y MOUTON.	17
F) EL LIDERAZGO SITUACIONAL. TEORÍA DE HERSEY Y BLANCHARD.	19
G) MODELO DE CONTINGENCIAS DE FIEDLER.	21
4.3.1.3. TIPOS DE DIRECCIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.	23
4.3.2. GRUPOS Y EQUIPOS DE TRABAJO.....	25
4.3.2.1. ROLES DE BELBIN.	27
4.3.3. HABILIDADES Y COMPETENCIAS DEL MANDO EN EL DESARROLLO DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO.	29
A) INTELIGENCIA EMOCIONAL.....	29
B) IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN EL GRUPO.	30
C) SABER MANEJAR CONFLICTOS DENTRO DEL GRUPO.	32
D) SABER CONSTRUIR EQUIPOS DE TRABAJO.....	32

E) GESTIONAR EL TIEMPO.	33
F) GERENCIA DEL CAMBIO.....	34
G) GENERAR CONFIANZA Y MOTIVAR.	36
4.3.3.1. TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN.	38
A) TÉCNICAS PARA MOTIVAR EN EL ÁMBITO LABORAL.	43
4.3.4. METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE PERSONAS.	44
A) COACHING	44
B) MENTORING.....	46
5. ESTADO DE LA CUESTIÓN.....	48
5.1. ¿UN/A LÍDER PARA CADA TIPO DE GRUPO Y EQUIPO DE TRABAJO?	48
6. UTILIDAD PRÁCTICA DEL TEMA “LIDERAZGO EN LOS GRUPOS DE TRABAJO”, EN EL PROCESO DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE.	52
7. PROYECCIÓN DIDÁCTICA.....	53
7.1. INTRODUCCIÓN DE LA PROGRAMACIÓN DIDÁCTICA.	53
7.2. ETAPA, CICLO Y NIVEL EDUCATIVO DEL ALUMNADO AL QUE VA DIRIGIDO ESTA PROGRAMACIÓN. CONTEXTUALIZACIÓN DEL AULA.	54
7.3. NORMATIVA DE APLICACIÓN A LA PROGRAMACIÓN DIDÁCTICA.	55
7.4. COMPETENCIAS PROFESIONALES, PERSONALES Y SOCIALES.	55
7.5. OBJETIVOS GENERALES DEL CICLO FORMATIVO.	57
7.6. RESULTADOS DE APRENDIZAJE.	60
7.7. CONTENIDOS BÁSICOS PARA EL MÓDULO DE FOL.	60
7.8. UNIDAD DIDÁCTICA A TRABAJAR CON EL TEMA DE ESTE TRABAJO, “LIDERAZGO EN LOS GRUPOS DE TRABAJO”.	62
7.9. METODOLOGÍA.	66
7.9.1. ASPECTOS GENERALES Y FUNDAMENTACIÓN DIDÁCTICA.....	66
7.9.1.1. PRINCIPIOS.....	66
7.9.1.2. MODELOS.....	68
7.9.1.3. MÉTODOS.....	68
7.9.1.4. ESTRATEGIAS.....	69
7.9.1.5. ESTILOS.....	70

7.9.2. INTERDISCIPLINARIEDAD.....	70
7.9.3. TIPOS DE ACTIVIDADES A DESARROLLAR.....	72
7.9.3.1. ACTIVIDADES A DESARROLLAR Y TEMPORALIZACIÓN DE LAS MISMAS... 73	
7.9.3.2. PLANES O PROGRAMAS EDUCATIVOS A TRABAJAR CON EL ALUMNADO. ..	
.....	79
7.9.4. MATERIALES Y RECURSOS DIDÁCTICOS.....	80
7.9.5. TRANSVERSALIDAD.....	81
7.10. EVALUACIÓN DE LOS APRENDIZAJES DEL ALUMNADO.	83
7.10.1. INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN.	83
7.10.2. CRITERIOS DE CALIFICACIÓN.....	84
7.10.3. CRITERIOS DE EVALUACIÓN.....	85
7.10.4. SISTEMA DE RECUPERACIÓN.	88
7.10.5. EVALUACIÓN DEL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE.	89
7.11. ALUMNADO CON NECESIDADES ESPECÍFICAS DE APOYO EDUCATIVO.	89
7.12. BIBLIOGRAFÍA.....	90
7.13. ANEXOS.	93

1. RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

Este trabajo de investigación se compone de un marco teórico (fundamentación epistemológica) y una aplicación práctica del mismo. En primer lugar, a la parte epistemológica le precede una contextualización, tanto del módulo de FOL sobre el cual tratará nuestro enfoque pedagógico como del centro que hemos elegido, donde se imparte este módulo. Es entonces cuando comenzaremos nuestra parte teórica, con recopilación de bibliografía de diversos autores y la conceptualización del tema de dirección y liderazgo en la empresa. Esta primera parte incluye conceptos y teorías sobre el comportamiento humano en la empresa desde el ámbito de la motivación, la dirección y los grupos de trabajo. Una vez concluida la primera parte, daremos paso a la parte práctica, en la que incluiremos una programación didáctica referente al tema de dirección y liderazgo en los equipos de trabajo, donde pondremos en práctica aspectos relacionados con el marco teórico de este trabajo.

Palabras clave: motivación, dirección, liderazgo, adaptación, grupo, equipo, comunicación.

2. ABSTRACT AND KEY WORDS.

This Master's Thesis comprises a theoretical framework and a didactic unit. First of all, the theoretical foundation comes before of the contextualization and we will analyze it of FOL subject and the high school that I have selected to focus the educational perspective. Then, we will see the theoretical framework that also adds a bibliography set of a lot of authors and an exposition of management and leadership in the company. This first part includes concepts and theories about the human behaviour in the company from the field of motivation, management and work group. On the other hand, we will see the didactic unit which is composed of a syllabus based on the topic of management and leadership in the work team, where we will encapsulate aspects related to the theoretical framework of this Master's Thesis.

Key words: motivation, management, leadership, adaptation, work group, work team, communication.

3. INTRODUCCIÓN.

Este trabajo de investigación se compone, principalmente, de dos partes bien diferenciadas. La primera, la fundamentación epistemológica, trata básicamente de responder a una pregunta: ¿un directivo o directiva, que además consiga ser líder, debe comportarse de igual manera con cada uno de sus empleados y empleadas en un grupo de trabajo? Para poder contestar a esta pregunta es necesario recopilar información de diversos autores acerca de la dirección de empresas, el liderazgo, y la motivación y trato que reciben los trabajadores y trabajadoras de una organización, así como la influencia de todo esto en su productividad.

Normalmente, en un trabajo de investigación acerca de la dirección y el liderazgo, se suele plantear un estado de la cuestión diferente, más enfocado en contestar al gran enigma de si el líder o la líder nacen o se hacen. Esta cuestión, desde mi punto de vista, carece de importancia si la comparamos con la manera en que un o una líder debe de llevar, coordinar e influir sobre sus empleados y empleadas. ¿Qué más da si estos líderes han nacido con unas características y una personalidad innatas o si simplemente se han forjado esta personalidad a base de vivencias? Lo que verdaderamente importa para cualquier empresa u organización es que su líder sepa cómo organizar y coordinar dicha organización y a esto es a lo que vamos a tratar de dar respuesta en este trabajo.

La segunda parte del trabajo se compone de una programación didáctica, que tratará de hacernos ver cómo podemos utilizar la recopilación de teoría y el descubrimiento que hagamos en la parte epistemológica dentro del aula. No podemos olvidarnos que todo el trabajo debe de tener la posibilidad de poder ser explicado y utilizado en el ámbito docente y así lo reflejaremos en esta segunda parte, adaptada al alumnado y centro del cual nos vamos a poner en contexto en los primeros puntos que siguen a la introducción de este trabajo.

4. FUNDAMENTACIÓN EPISTEMOLÓGICA.

En esta gran parte del trabajo, la fundamentación epistemológica, iremos viendo todos los contenidos y la revisión de la literatura referente al tema de dirección y liderazgo en los distintos grupos de trabajo, y la confluencia de estos dos conceptos en la empresa. En este sentido, pasamos a ver en los siguientes puntos la fundamentación y los conceptos necesarios para entender el tema elegido, al que hace referencia el título de este trabajo.

4.1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL CENTRO ESCOLAR.

El centro que he elegido para plantear este estudio bajo un enfoque pedagógico es el IES Las Fuentezuelas. He seleccionado este instituto porque, además de ser un centro que oferta una gran variedad de ciclos formativos en los que se imparte el módulo de

4.1.1.SITUACIÓN GEOGRÁFICA DEL CENTRO Y ASPECTOS DEMOGRÁFICOS Y SOCIOECONÓMICOS DE SUS BARRIOS DE INFLUENCIA.

En el mapa anterior, obtenido de google maps, podemos ver con precisión dónde se encuentra emplazado el IES Las Fuentezuelas. Este centro es uno de los centros más grandes de la provincia de Jaén. Se encuentra emplazado en la capital, entre el barrio de Las Fuentezuelas y el barrio Peñamefécit. Más concretamente, se encuentra en el número 5 de la Avenida Arjona, constituyendo el epicentro de diversos centros de Educación Primaria de donde procede su alumnado de ESO. No obstante, la demanda de plazas de este centro es muy abundante y diversa, ya que oferta una amplia variedad de Ciclos Formativos, recibiendo alumnos y alumnas de múltiples pueblos y barrios de Jaén.

6

es la más afectada por el paro, desde el comienzo de la crisis, alcanzando la cifra de 237.800 personas desocupadas en el cuarto trimestre del 2015, según el INE, siendo una ciudad dedicada en su mayoría al sector servicios y a la agricultura, donde nos encontramos las cifras de ocupados/as de 139.900 y 38.200 respectivamente del total de 209.300 personas ocupadas con las que cuenta la provincia.

Como he mencionado anteriormente, el IES Las Fuentezuelas se encuentra en la parte limítrofe entre el barrio de Las Fuentezuelas y Peñamefécit. A su vez, el barrio de Peñamefécit, siendo de los más antiguos de Jaén, ha ido creciendo y se puede subdividir en dos partes con desigualdades sociodemográficas entre sí. Así, vamos a analizar los aspectos demográficos y socioeconómicos de estos barrios:

- Peñamefécit: este barrio alberga una población aproximada de 10.000 habitantes. Es de los barrios más antiguos de Jaén, donde actualmente conviven personas de diversas culturas y nacionalidades. Peñamefécit es un barrio humilde y obrero que se ha relacionado con el tráfico y consumo de drogas. Tiene un alto componente de población inmigrante, pero en la actualidad se está produciendo un descenso de esta población en el barrio, debido a la crisis. La edificación y el equipamiento de Peñamefécit es antigua y poco equipada. Este barrio es vulnerable por sobrepasar el valor crítico de carencias en estudios frente al del municipio y al de la comunidad. La tasa de ocupados eventuales es superior a la media del municipio, pero el porcentaje de ocupados no cualificados supera al porcentaje del municipio, según el último estudio del año 2001 actualizado y publicado en la web del Ministerio de Fomento.
- Avenida de Barcelona: esta avenida se encuentra dentro de Peñamefécit, pero la descripción que hemos observado en el párrafo anterior no se ajusta a la de esta avenida. La Avenida de Barcelona está constituida, principalmente, por una sucesión de residenciales más nuevos y mejor equipados que el resto del barrio y que agrupan a familias relativamente jóvenes de clase media, en las que es frecuente que trabajen fuera de casa tanto los hombres como las mujeres. Social y económicamente hablando, es la parte más avanzada del barrio Peñamefécit.
- Las Fuentezuelas: es uno de los barrios de mayor expansión de la ciudad, que acoge mayoritariamente a familias jóvenes de clase media y media alta, con mujeres y hombres profesionales dedicados al sector servicios. La edificación de este barrio se compone de viviendas residenciales relativamente nuevas y con un equipamiento mucho más nuevo que el del barrio Peñamefécit, además de más zonas verdes y parques infantiles. Con la crisis aumentó su número de

parados pero su número de dedicados al estudio es mayor que el del barrio vecino.

4.2. CONTEXTUALIZACIÓN DEL MÓDULO DE FOL Y DEL TEMA DE “LIDERAZGO EN LOS GRUPOS DE TRABAJO”.

Al igual que la elección de centro, he hecho una elección del módulo bajo el cual voy a plantear el enfoque pedagógico del tema “Liderazgo en los grupos de trabajo”. El módulo elegido es el de Formación y Orientación Laboral (FOL). El módulo de FOL es un módulo transversal que se imparte dentro del área de FOL. Esta área contiene los módulos de FOL y de Empresa e Iniciativa Emprendedora (EIE), que se imparten en todos los Ciclos Formativos de Formación Profesional Inicial (FPI) en el primer o segundo curso de cada ciclo respectivamente, cada módulo en un curso.

Como es un módulo transversal, también he tenido que elegir el Ciclo Formativo para el cual visualizaremos la Programación Didáctica, que podremos analizar en la parte final de este trabajo, a partir del tema “Liderazgo en los grupos de trabajo”. Así, el Ciclo Formativo que he elegido es el Ciclo de Grado Superior de Administración y Finanzas (AFI), donde se imparte FOL en el primer curso de este ciclo. El tema de este trabajo es fácilmente encuadrable en el módulo de FOL, pues entre los bloques de contenidos de este módulo encontramos el denominado “Equipos de trabajo y gestión del conflicto” en el que se inserta la unidad didáctica objeto de esta exposición, donde también se imparten contenidos referentes a tipologías humanas en el ámbito laboral, así como dirección y liderazgo.

Pues bien, una vez contextualizados tanto el centro donde se enmarca el enfoque pedagógico de este trabajo como el módulo del Ciclo Formativo elegido, pasamos a los siguientes puntos, donde podremos ver un estudio teórico del tema “Liderazgo en los grupos de trabajo”.

4.3. EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LA EMPRESA.

Según Iborra, Dasí, Dolz, y Ferrer (2007) los humanos basan su comportamiento en una finalidad o motivo, es decir, es un comportamiento finalista o motivado, por lo que la motivación es la que activa el comportamiento humano, que lo guía y que subyace en toda acción. La motivación, en casi todas las ocasiones, viene suscitada a cubrir una necesidad emocional o material de la persona. Esto pasa en todos los ámbitos de la vida humana y si nos centramos en la vida laboral no es diferente. Así, dependiendo de las necesidades que tenga o quiera cubrir una persona y de su motivación para llegar a cubrirlas, encontramos distintos tipos de comportamiento humano, por lo que hay distintas tipologías humanas dentro de una organización. En este sentido, los puntos de los que trataremos dentro de todo este punto 4.3 vienen a estudiar distintos tipos de comportamiento, distintas tipologías humanas como son el líder o la líder, el

director o la directora, así como su influencia en cada tipo de grupo de trabajo, a su vez compuestos por distintas tipologías de personas.

Así pues, pasamos a estudiar dos de las grandes figuras que podemos encontrarnos en una empresa y que son el objeto de estudio en este trabajo: la dirección y el liderazgo.

4.3.1. LA DIRECCIÓN Y EL LIDERAZGO EN LA EMPRESA.

Antes de profundizar en estos dos conceptos, veamos la diferencia que hay entre ambos. Para ello, primeramente podemos observar la descripción que la Real Academia Española (RAE) hace en su diccionario web, tanto de director, como de líder:

- Director: “persona que dirige algo en razón de su profesión o de su cargo” (Diccionario Real Academia Española)
- Líder: “persona que dirige o conduce un partido político, un grupo social u otra colectividad” (Diccionario Real Academia Española). Vemos como en esta descripción, la RAE omite el hecho de que el líder dirija simplemente por su cargo o profesión.

Entonces entendemos que estos dos conceptos son diferentes. Según Guerras y Navas (2007), tanto la dirección como el liderazgo tienen por finalidad principal alcanzar los objetivos de la empresa, por lo que deben de responsabilizarse de ellos y canalizar los esfuerzos de sus miembros hacia la consecución de los mismos. La diferencia entre uno y otro es, que la dirección ejerce una autoridad formal basada en su posición jerárquica, es decir, tiene el poder y el derecho de influir en los miembros de una organización por la posición de la que dispone en la empresa. Sin embargo, el líder o la líder es capaz de influir y coordinar mediante una autoridad informal, es decir, puede influir en el comportamiento de los miembros de la organización para que colaboren voluntariamente en el logro de los objetivos generales de la empresa.

Según lo explicado en los párrafos anteriores, podemos llegar a la conclusión de que, en una empresa puede haber un director o directora que sea líder, pero puede darse el caso de que no lo sea. Incluso puede darse el caso de que el líder o la líder de una empresa no sea su director/a. Ni que decir tiene que lo ideal, sobre todo para organizaciones complejas, sería la confluencia de estas dos fuerzas, para evitar seguir a un líder de forma acrítica porque carezca de autoridad formal, o para evitar que una empresa esté extremadamente burocratizada y sea agobiante porque su director o directora carezca de liderazgo.

Mientras que la dirección coordina y da orden y coherencia de modo formal, el liderazgo implica influir consiguiendo la colaboración voluntaria y el entusiasmo de los trabajadores y trabajadoras en la consecución de los objetivos empresariales. “La diferencia entre el entusiasmo y la desgana en las actitudes del subordinado, a la hora de llevar adelante las directrices de su superior es, a menudo, la diferencia entre el

éxito y el fracaso de una organización, especialmente en los momentos de cambio. Esta diferencia de respuesta y la necesidad de una dirección realmente efectiva hacen que, cuando se incorpora una persona para ocupar un puesto directivo, se requiere que esté dotada de una cierta capacidad de liderazgo” (Guerras y Navas, 2007, p.610).

Pero, la función del liderazgo no es simplemente la de dotar de motivación y entusiasmo a los trabajadores y trabajadoras de una empresa. Según Kotter (1992), que un director o directora esté dotado de liderazgo es esencial para el cambio al que se tenga que enfrentar la empresa en un futuro, inmediato o a largo plazo. Es decir, la dirección como tal puede planificar a corto o largo plazo los pasos a seguir, pero es inevitable que en un mercado dado se den cambios ajenos a la voluntad de la empresa y de su dirección que hagan que esa planificación se tenga que corregir. Es entonces cuando un líder toma gran protagonismo, pues mientras que la dirección planea y da pautas para conseguir resultados, el líder o los líderes marcan la visión de la empresa, es decir, “describen los aspectos y objetivos fundamentales de una organización en el futuro, junto con una estrategia para llegar a tal situación futura” (Kotter, 1992, p.42) ayudando a conseguir los cambios necesarios para enfrentarse a un entorno empresarial dinámico. Es decir, el líder marca la visión de la empresa, un rumbo y un camino que seguir a los miembros de la empresa, haciéndoles ver que ese camino incluye bifurcaciones. La dirección planifica las medidas a seguir según el rumbo marcado por el líder o la líder.

Para entender mejor esto, podemos citar a Guerras y Navas (2007), según los cuales la visión de la empresa es la imagen mental de lo que será o debería ser la empresa en un futuro. Esta imagen mental debería contestar a las preguntas de ¿cómo seremos en el futuro, qué queremos ser y cómo deberíamos ser? Como hemos mencionado en el párrafo anterior, la visión es uno de los papeles centrales del líder y debe ser una referencia para todas las actuaciones y planificaciones que realice la dirección de forma que, ante las diversas alternativas, realicen las acciones que más se ajusten a la visión marcada por el líder o la líder.

En esta misma corriente, Bolman y Deal (1995) afirman que “los líderes piensan a más largo plazo; miran más allá de su unidad de trabajo o departamento, hacia un mundo más amplio; se ponen en contacto con personas más allá de su ambiente inmediato e influyen en ellas; enfatizan la visión y la renovación: y poseen la habilidad política para enfrentarse a los requerimientos desafiantes de múltiples grupos de seguidores”.

4.3.1.1. CONCEPTO Y BASES DE PODER.

Por poder entendemos la capacidad de influencia que una persona puede tener sobre otra persona o grupo. Si esto lo aplicamos al ámbito empresarial, estaríamos hablando de la capacidad para influir en esa persona o grupo para la consecución de los objetivos de la organización.

Por otro lado, “la autoridad es una clase especial de poder. Cuando alguien tiene autoridad tiene un derecho institucionalizado para inducir el cambio psicológico o de comportamiento. Tiene poder legítimo. Es el poder que se le confiere a una persona en virtud de su rol, de su posición en una estructura social organizada. Mientras que el poder hace referencia a una capacidad para influir, la autoridad se refiere a un derecho a influir” (Iborra et al., 2007, p.291).

Estos autores, Iborra et al. (2007, p.291) citan a French y Raven (1983) para explicar las cinco bases de poder existentes:

- Poder sobre las recompensas: se refiere al control, de la persona que tiene el poder, sobre los medios para satisfacer las necesidades de otra persona.
- Poder coercitivo: mientras que el poder sobre las recompensas se refiere a recompensas positivas para cubrir necesidades, este poder se basa en recompensas negativas.
- Poder legítimo: se refiere al reconocimiento, por parte del subordinado o subordinada, del derecho que la persona con poder tiene para darle normas y directrices dentro de un ámbito específico. Es decir, el subordinado acepta las normas y valores sociales que le dan, a la persona con poder, derecho de influencia.
- Poder de referencia: este aparece por la identificación que las personas influenciadas tienen con la persona que tiene el poder.
- Poder experto: hacer referencia a la función de las habilidades de la persona que ostenta el poder en comparación con la persona que es influenciada.

En función de estas bases de poder y de la explicación que hemos dado en el punto anterior sobre las diferencias de dirección y liderazgo, podemos apreciar que la dirección ostenta principalmente el poder legítimo y cierto grado de poder sobre las recompensas y/o coercitivo. Por otro lado, el liderazgo se basa más bien en una base de poder de referencia y/o de experto.

Entendemos entonces que, a partir de la observación de estas bases de poder, podemos hacernos una ligera idea de si una persona es director/a, líder o ambas cosas a la vez, en función del poder que ejerza sobre sus influenciados y de cómo lo ejerza.

Pasamos al siguiente punto para explicar los tipos y estilos de dirección que podemos encontrarnos en las organizaciones.

4.3.1.2. TEORÍAS DEL LIDERAZGO.

Existen diversas teorías que intentan aclarar el misterio de si una persona líder nace siéndolo o se va haciendo a lo largo de su vida y dependiendo de sus experiencias. En este sentido, Iborra et al. (2007, p.293) citan a Menguzzato y Renau (1991), quienes

nos descubren la teoría del gran hombre, las teorías ambientales y las teorías contingentes. Mientras que la teoría del gran hombre trata de explicar cómo la persona líder nace con unas características, una personalidad y un sistema de valores innatos, las teorías ambientales explican que el líder responde más bien a una situación dada, es decir, la persona líder lo será en un grupo y en una situación determinada y no en todos los ámbitos de su vida. Entre medias de estas dos teorías se encuentran las teorías contingentes, que consideran que el liderazgo depende de una mezcla de ambas explicaciones anteriores. Según esta última teoría, el líder lo será gracias a unos rasgos personales innatos con los que nace y dependiendo del poder y el control que tenga sobre una situación dada.

Pero este trabajo no lo basamos en la cuestión de si la persona líder nace siéndolo o se va haciendo, sino, más bien, en si el liderazgo debe adaptarse a las personas lideradas y, de ser así, cómo. Para ello estudiaremos primeramente algunas de las teorías más influyentes sobre los estilos de liderazgo. Estas teorías tratan de definir los distintos estilos de liderazgo, cómo surge un o una líder eficaz y qué le caracteriza. Veamos un esquema de las teorías que vamos a analizar en los siguientes puntos:



Fuente: elaboración propia.

A) TEORÍA DE LIKERT.

Costumero (2007, p.172) nos explica la teoría de Likert (n.d.) de una forma resumida y fácil de entender. Este investigador, Rensis Likert, analizó en diferentes organizaciones distintos estilos de liderazgo. Para ello, tomó como criterio el tipo de relación que se establecía entre los superiores y los subordinados, definiendo este tipo de relación en función de la participación de los miembros en la toma de decisiones. Siguiendo este proceso, Likert identificó cuatro estilos de dirección:

- Autoritario explorador. En este estilo, la participación de los subordinados es nula. El sistema de la organización está totalmente centralizado, ya que el superior no confía en la intervención en los subordinados en el proceso de consulta y toma de decisiones.
- Autoritario benévolo. Este estilo refleja una relación entre superior y subordinado un tanto paternalista, siendo el superior el que toma las decisiones pero teniendo muy en cuenta los intereses personales de los miembros de la organización y aceptando un mayor grado de comunicación que en el estilo anterior. El líder intenta motivar con recompensas, delega poco poder y se trabaja poco en grupo.
- Consultivo. El grado de participación en este estilo es mayor que en los anteriores, ya que existe comunicación vertical y horizontal en la organización. Sin embargo, la participación de los miembros se limita únicamente a proponer ideas y sugerencias cuando aparece algún tipo de problema, quedando la mayoría de las decisiones en manos de la dirección. El trabajo en grupo se incrementa en comparación a los estilos anteriores.
- Participativo. Es el estilo donde se alcanza el nivel máximo de participación en la consecución de los objetivos de la empresa, ya que los líderes confían plenamente en los subordinados y los motivan con recompensas económicas basadas en la consecución de los objetivos dentro del grupo de trabajo. Hay mucha comunicación, tanto vertical como horizontal, que permite aumentar el trabajo en equipo.

Según relatan Iborra et al. (2007, p. 294) la opinión de Likert (n.d.) es que, a pesar de que el estilo autoritario da mejores resultados a corto plazo, lo idóneo en una organización para la consecución de los objetivos a largo plazo es el estilo participativo. De cualquier modo, este investigador pone de relieve que también puede ser deseable aplicar cada estilo de dirección en función del área de la organización que se trate.

B) MODELO DE WHITE Y LIPPITT.

Costumero (2007, p. 170) cita a White y Lippitt (1939) para explicar su teoría sobre los distintos líderes en función de la conducta que tengan cada uno de ellos. White y Lippitt clasifican la conducta de los líderes según su forma de tomar decisiones, cómo programan las actividades, cómo distribuyen las tareas en el grupo, cómo realizan las actividades y cómo evalúan los resultados. Así, según estos autores podemos encontrarnos con tres tipos de liderazgo: autoritario, democrático y laissez-faire.

En el estilo autoritario, el líder deja claro cómo se tiene que hacer el trabajo definiendo objetivos, metas y procedimientos de forma clara. Este tipo de líder no participa ni colabora con el grupo de trabajo y es muy crítico con el trabajo individual de cada miembro. Esta conducta de liderazgo fomenta un ambiente de tensión.

Un líder democrático se caracteriza por permitir la participación de los miembros de un grupo de trabajo en la toma de decisiones, trabajando en equipo y fomentando la colaboración. Esta clase de líder permite formar grupos de trabajo libremente, refuerza al grupo positivamente a través de alabanzas y hace críticas constructivas. El líder o la líder democrática fomentan las relaciones personales y hace de guía del grupo, ayudándolo a conseguir los objetivos.

Con un estilo laissez-faire el líder ni ayuda ni guía al grupo, ya que no trabaja con él, manteniéndose al margen totalmente. Este líder no motiva, no es crítico y solo comenta en el grupo la información que pueden consultar o utilizar para su trabajo pero sin colaborar ni ofrecer ninguna clase de feedback al grupo. Los resultados de este estilo suelen ser escasos y malos.

Cardozo (2010) nos habla de esta teoría y explica los resultados que tuvo un estudio de White y Lippitt en el año 1939 con la utilización de estos tres estilos en niños de 10 años. El estudio mostraba cómo respondían estos niños ante los diferentes líderes, dando como resultado una fuerte tensión y frustración del grupo mezclada con una escasa iniciativa de los niños frente al líder autoritario. Frente al estilo laissez-faire, los niños trabajaron duramente pero la producción fue mediocre, tanto en cantidad como en calidad, ya que las tareas se desarrollaban perdiéndose mucho tiempo en discusiones sin fundamento y con muchas oscilaciones, puesto que no tenían ayuda ni guía del líder, al que mostraban poco respeto. Fue con el estilo democrático con el que el grupo de niños de 10 años trabajó verdaderamente en equipo, con comunicación por parte de los miembros de los grupos que crearon y del líder, que se reflejó en la elevada calidad de los resultados. Si bien se consiguió mayor productividad con el líder autoritario, el líder democrático consiguió una mayor calidad en el trabajo realizado.

Partiendo de este estudio, White y Lippitt apostaron por un estilo democrático con una intensa comunicación, pero haciendo una serie de salvedades, pues el

comportamiento de los niños no es igual al de los adultos, ni las actividades escolares iguales a las empresariales.

C) TEORÍA X, Y, Z.

La teoría X y la teoría Y se deben a McGregor, mientras que la teoría Z es desarrollada por Ouchi. Palomo (2010, p.32) cita a McGregor (1960) para explicar su aproximación humanística. McGregor parte del supuesto de que existen dos tipos de dirección, la X que viene a ser un estilo autoritario y la Y que hace referencia a un estilo igualitario. Considero que esta es una de las teorías fundamentales para entender la necesidad de adaptabilidad que debe poseer el líder como tal y que veremos más adelante en este trabajo.

La teoría X hace mención a un punto de vista tradicional en el ámbito de la dirección, partiendo del supuesto de que el ser humano siente repugnancia por el trabajo, y lo evitará siempre que pueda, prefiere ser dirigido, tiene poca ambición y busca seguridad. Como consecuencia, el directivo X considera que este tipo de personas tienen que ser obligadas a trabajar, dirigidas, amenazadas con castigos para que realicen el esfuerzo adecuado y controladas.

Con la teoría Y se presenta el extremo opuesto. Se considera que las personas trabajarán y que no les disgusta hacerlo si para ello tienen la posibilidad de satisfacer sus necesidades personales al tiempo que consiguen los objetivos de la organización. Este tipo de personas asumirán responsabilidades. Como consecuencia, el directivo Y considera que estas personas tienen la capacidad de autodirigirse y autocontrolarse para conseguir los objetivos a los que se han comprometido. Así, no sólo quedará en manos de los directivos la motivación y el potencial de desarrollo de los trabajadores, sino también en manos de ellos mismos. Para que la teoría Y funcione, los directivos deben facilitar una atmósfera adecuada para que los trabajadores se desarrollen personalmente, al tiempo que trabajan en la consecución de los objetivos organizacionales, por lo que la clave de la teoría Y es conseguir la integración de los intereses personales de los miembros de la empresa y los objetivos organizacionales.

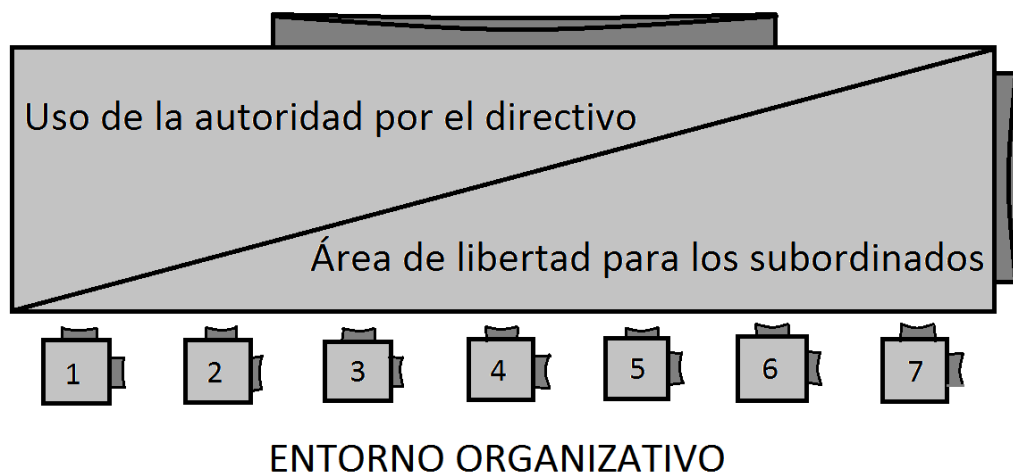
Costumero (2007, p. 171) citan a Ouchi (1984), quien desarrolló la teoría Z. Esta teoría está basada en la participación en el grupo de trabajo, la confianza y las relaciones humanas. Ouchi considera que las personas que dedican tanto tiempo al trabajo deben estar integradas plenamente en la organización. Para ellos debe de instaurarse una cultura basada en la confianza, en la participación en la toma de decisiones, en el fomento de las relaciones personales y en el trabajo en equipo. De esta forma, organización y miembros podrán conseguir objetivos conjuntos.

D) ENFOQUE CONTINGENTE DE TANNENBAUM Y SCHMIDT.

Iborra et al. (2007, p.294) citan a Tannenbaum y Schmidt (1973), quienes presentan un modelo contingente para explicar que los estilos de dirección dependen de distintos factores como las características del líder, la situación en la que se ejerce el liderazgo o las características de los miembros de la organización. En otras palabras, el estilo seguido dependerá de la confluencia de estos factores, es decir, del entorno de la organización.

Según esta teoría, existen distintos estilos de dirección y cada uno de ellos se corresponde con el grado de autoridad utilizado por el líder frente a la cantidad de libertad que deja a los subordinados en la toma de decisiones. Los autores de esta teoría consideran que los estilos de dirección son un continuo y describen siete posiciones dentro de ese continuo que toman en consideración tanto la libertad de los subordinados como las distintas fases del proceso de toma de decisiones. Las siete posiciones las podemos observar en la siguiente figura y las explicaremos a continuación.

IMAGEN 2. CONTINUO CONTINGENTE DE ESTILOS DIRECTIVOS.



Fuente: El continuo contingente de estilos directivos de Tannenbaum y Schmidt (1973), citado por Iborra et al. (2007, p.295)

El punto 1 representa la situación en la que el directivo toma todas las decisiones y los subordinados se limitan a aceptarlas.

El punto 2 implica que el directivo debe vender la decisión antes de obtener la aceptación.

En el punto 3 hay una mayor participación pues el directivo presenta la decisión y debe responder a los subordinados de las cuestiones que le sugieran.

En el punto 4 el directivo presenta todas las alternativas y la que considera la mejor, pero asume la posibilidad de que ésta sea sometida a cambios tras discutirla con los subordinados.

En el punto 5 el directivo plantea al grupo un problema y obtiene sugerencias sobre las posibles alternativas. Después decide.

El punto 6 refleja a un directivo que define el problema y marca los límites en los que debe moverse la solución y alternativas diseñadas.

Por último, en el punto 7, el directivo y los subordinados colaboran y participan de forma conjunta en todo el proceso decisional.

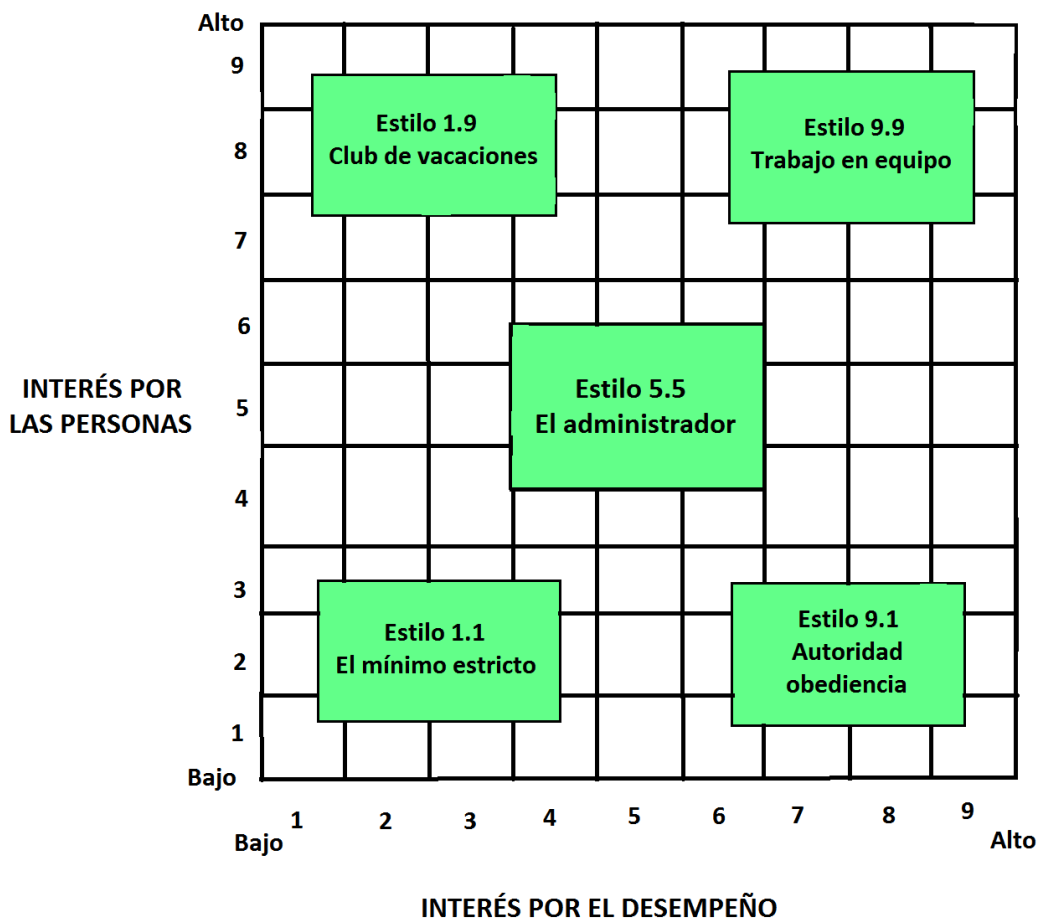
E) MODELO DE BLAKE Y MOUTON.

Palomo (2010, p.26) cita a Blake y Mouton (1964), que desarrollaron el Modelo Grid. Este modelo se basa en dos factores que son los que afectan al tipo de mando:

- El interés, por parte del que dirige, por el desempeño. Es decir, por la realización del trabajo.
- El interés, por parte del que dirige, por los miembros de su empresa. Es decir, por el buen ambiente en el trabajo.

A partir de estos dos factores se crea el Cuadro Grid, que es un marco de referencia en el que se pueden plasmar diferentes enfoques sobre liderazgo combinando, en diferentes grados, el factor de “interés por el desempeño” y el factor “interés por la gente”. Así se crea la siguiente matriz, que es el Cuadro Grid y que podemos observar en la imagen 3:

IMAGEN 3. PARRILLA DE ESTILOS DE DIRECCIÓN DE BLAKE Y MOUTON



Fuente: elaboración propia a partir de Palomo (2010, p.29)

Según esta matriz reflejada en la imagen 3, el estilo 1.1 es el reflejo de una muy baja preocupación, tanto por los resultados como por las personas que conforman la organización. En este estilo, los miembros del grupo desarrollan un mínimo esfuerzo y su directivo tiende a eludir toda responsabilidad. El estilo 1.9 representa una mínima preocupación por el desempeño del trabajo pero una gran preocupación por los recursos humanos, lo que queda reflejado en una gran armonía y cohesión del grupo, pero esta excesiva importancia a las actividades de tipo social no favorece a la innovación y la creatividad del grupo. Este estilo no es muy frecuente y suele darse en ocasiones en las que una empresa atraviesa una etapa en concreto. El estilo 9.1 es el que se da con más frecuencia y refleja un alto grado de importancia para el director por el desempeño del trabajo y una mínima importancia hacia sus recursos humanos, lo que da lugar a unas condiciones de trabajo muy estructuradas, coartando la creatividad del grupo. El estilo 9.9 refleja el comportamiento de un líder que es capaz de maximizar la importancia de ambos factores, consiguiendo lo mejor de sus recursos

humanos y para su equipo. En este estilo predominan las relaciones de confianza y respeto entre todos los miembros de la organización, colaborando en la implantación de estrategias para la consecución de los objetivos. El estilo 5.5 es el que sigue un administrador que presupone que cualquier intento de maximizar alguno de los dos factores significaría una discriminación hacia el otro factor. Con este estilo se consigue que las personas con un mayor espíritu de superación se aburran por falta de retos, ya que la meta del líder es satisfacer las expectativas imprescindibles, sin aspirar a más.

Blake y Mouton consideran que el estilo ideal de liderazgo es el 9.9, donde se maximizan tanto la preocupación por la producción como por la gente.

F) EL LIDERAZGO SITUACIONAL. TEORÍA DE HERSEY Y BLANCHARD.

Gago y Escalante (2006, p.129) nos explica la teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (1988). Esta teoría se basa en la relación entre la cantidad de dirección que ofrece un líder y la cantidad de apoyo socioemocional o estímulo que proporciona a los miembros de la organización.

La cantidad de dirección de un líder se refiere a la medida en que define el rol de la persona colaboradora y le da directrices sobre qué, cómo y cuándo hacerlo y su supervisión. La cantidad de apoyo se refiere más bien a la medida en que el líder escucha, motiva y hace que los miembros de la organización colaboren en la toma de decisiones. A partir de la combinación de estos dos comportamientos se da lugar a cuatro estilos de liderazgo que explicaremos más adelante: estilo de dirección, estilo de entrenamiento, estilo de apoyo y estilo de delegación.

Según esta teoría, y así nos lo explican Bolman y Deam (1995, p.410) citando a Hersey y Blanchard (1977), el líder utilizará los distintos estilos de liderazgo que hemos mencionado, dependiendo de la madurez de los subordinados y subordinadas para desarrollar una tarea que el líder intenta realizar con la aportación de esta persona. La madurez del subordinado/a tiene dos dimensiones:

- Laboral: experiencia, conocimiento y capacidad en el trabajo para cumplir con los objetivos.
- Psicológica: voluntad propia y motivación para realizar las tareas.

Estas variables de madurez deben ser consideradas sólo en relación a una tarea específica que debe cumplirse y no todos los miembros de la organización serán maduros en todas o en ninguna de las tareas, sino que algunos tendrán más madurez laboral en un trabajo o en otro y más motivación con algunas tareas que con otras.

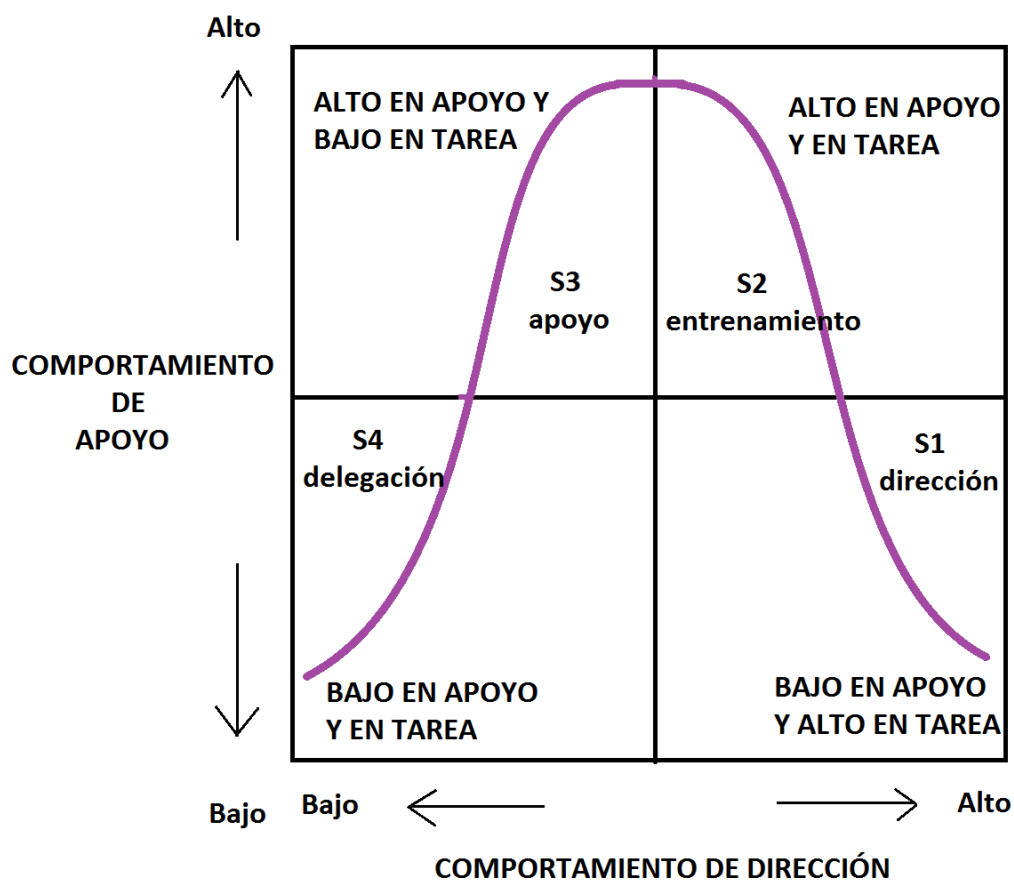
Pues bien, según la tarea a realizar, a medida que el empleado se conciencia del logro de un objetivo específico, el jefe debe ir reduciendo el comportamiento de tarea y aumentando el comportamiento de relación. Finalmente, el líder podrá disminuir

ambas conductas cuando el subordinado alcanza un nivel superior de madurez. La madurez del individuo la podemos medir por niveles, que son los siguientes, y que se ordenan de inmadurez a madurez:

- M1. Hace referencia al nivel más bajo de madurez laboral y psicológica. Ni se sabe ni se quiere realizar la tarea
- M2. Es un nivel medio-bajo que refleja una elevada madurez psicológica, pero una escasa madurez laboral. Quiere realizar la tarea, pero no sabe.
- M3. Este nivel de madurez es moderadamente alto. En este caso, el individuo presenta una elevada madurez laboral, pero una escasa madurez psicológica, por lo que sabe trabajar, pero no quiere.
- M4. Es el nivel superior de madurez. Nos referimos a él cuando existen una elevada madurez psicológica y laboral. El subordinado/a quiere y sabe trabajar.

Así, como hemos dicho anteriormente, la medida en que el líder, o la líder, combine los dos comportamientos y según el nivel de madurez del subordinado, se dará lugar a cuatro tipos de dirección que podemos visualizar de un simple vistazo en la siguiente imagen:

IMAGEN 4. LIDERAZGO SITUACIONAL



Fuente: elaboración propia a partir de Blanchard (2008), citado por Palomo (2010, p.39)

Veamos ahora la explicación de los distintos tipos de dirección que vemos reflejados en la imagen 4 según esta teoría del liderazgo de Hersey y Blanchar (1988) citada por Gago y Escalante (2006, p.129):

- Estilo de dirección: este se caracteriza por un bajo nivel de comportamiento de apoyo y un elevado nivel de comportamiento directivo, basado en dar órdenes y en una comunicación unilateral del director o directora hacia los subordinados/as. Reflejaría un nivel de madurez M1 con un estilo de liderazgo S1.
- Estilo de entrenamiento: esta es la combinación de un nivel de madurez M2 con un estilo de liderazgo S2. Implica la utilización intensa de ambos comportamientos, de dirección y de apoyo, consistiendo en persuadir. Las órdenes las sigue dando el líder pero existe una comunicación bilateral y un respaldo socioemocional que busca persuadir psicológicamente al subordinado sobre las decisiones necesarias.
- Estilo de apoyo: mezcla un nivel de madurez M3 con un estilo de liderazgo S3, reduciendo el comportamiento de dirección y elevando el de apoyo. En este estilo, subordinados y líder colaboran y participan en la toma de decisiones mediante la comunicación bilateral, buscando facilitar el trabajo.
- Estilo de delegación: con este estilo el líder delega la toma de decisiones a los subordinados con el mayor nivel de madurez. El líder disminuye tanto su comportamiento de dirección como el de apoyo con estos miembros de la empresa.

“El modelo define la eficacia del líder en función de su capacidad para utilizar cada uno de los estilos de acuerdo con la situación de los colaboradores. Así pues, el líder más eficaz será aquel que demuestre una mayor flexibilidad de estilo y que utilice el estilo adecuado en cada situación con la persona adecuada” (Palomo, 2010, p.40).

G) MODELO DE CONTINGENCIAS DE FIEDLER.

Robbins y Judge (2013, p.373) citan a Fiedler (1965), quien descubrió el siguiente modelo de contingencias para entender el liderazgo. Según este autor, que el grupo de trabajo desempeñe su tarea de forma eficaz depende tanto de la concordancia del estilo de dirección del líder con el grupo, como del grado de control que la situación le permita sobre el grupo. Así, Fiedler le da una gran importancia al estilo de liderazgo para conseguir el éxito de la organización.

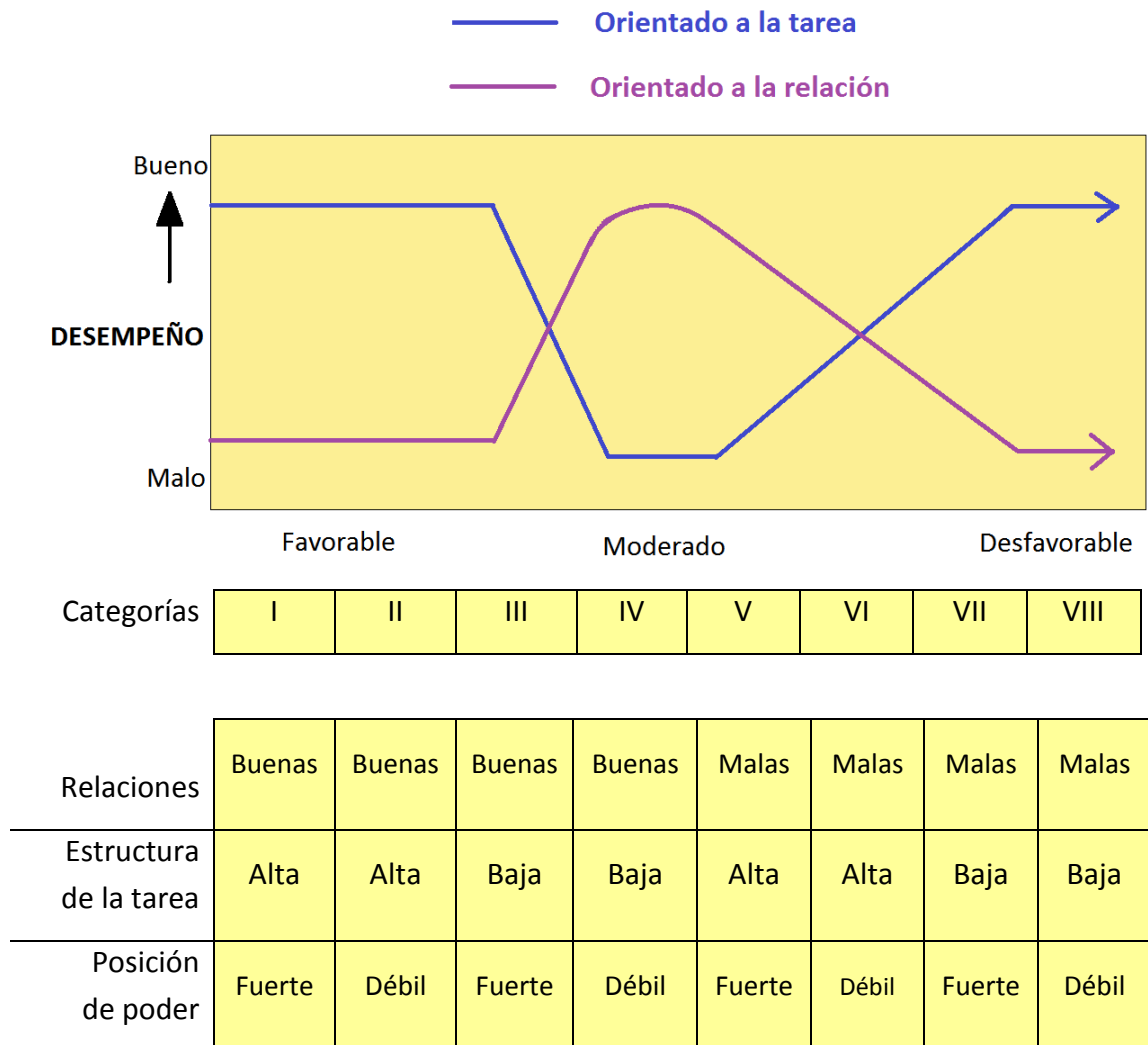
Este autor creó una escala, llamada cuestionario del Compañero Menos Preferido (CMP), o Least Preferred Co-worker (LPC) en inglés. Esta escala permite visualizar la valoración que el líder hace del compañero con el que tiene más problemas o con el que menos disfruta a la hora de trabajar. Este cuestionario se realiza pidiéndole al líder

que piense en esa persona y la describa calificándola en una escala de 1 a 8, en 16 conjuntos de adjetivos bipolares (por ejemplo, simpático-antipático, abierto-reservado, eficiente-ineficiente...). Si el compañero menos preferido es descrito por el líder con términos relativamente positivos, obtendrá una puntuación alta en el CMP y el líder se calificará como una persona orientada a la relación. A la inversa, si el compañero menos preferido es descrito por el líder con términos relativamente desfavorables, obtendrá una baja puntuación en el CMP y el líder se calificará como un individuo orientado a la tarea, ya que se preocupa más por la productividad que por las relaciones personales. Este modelo utiliza tres variables de contingencias o situaciones:

- La relación entre el líder y los empleados. Esto es el grado de confianza que los empleados sienten por su líder y el respeto que le muestran.
- La estructura de las tareas. Grado de dificultad, organización y definición de las tareas.
- La posición de poder. Esto es el grado de influencia que el líder o la líder tiene sobre sus empleados.

La combinación de estas tres variables de contingencia produce ocho posibles situaciones en los grupos. El objetivo del modelo de Fiedler es lograr la máxima eficacia del liderazgo. Para ello, según este autor, es mejor tener un líder orientado a la tarea cuando las relaciones son muy malas o muy buenas. Por el contrario, concluye que es mejor tener un líder orientado a las relaciones cuando estas son medianamente buenas. Podemos ver gráficamente este modelo en la siguiente imagen:

IMAGEN 5. MODELO DE FIEDLER.



Fuente: elaboración propia a partir de Robbins y Judge (2013, p.374)

Algunas de las críticas a este modelo van dirigidas a que el autor sólo tiene en cuenta las reacciones emocionales de los líderes con respecto a los miembros con los que no se encuentran cómodos y esto no mide con certeza si un líder es efectivo o no, pues no se tiene en cuenta al conjunto del grupo.

4.3.1.3. TIPOS DE DIRECCIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.

Una vez estudiadas las distintas teorías que tratan de explicar el liderazgo, pasamos a ver los tipos de dirección que se pueden aplicar en los grupos de trabajo de una empresa y que se dan en función del tipo de liderazgo que se lleve a cabo. En realidad, puede que haya confluencia entre dirección y liderazgo, de manera que el director o directora además pueda influir en el comportamiento voluntario de los miembros de la

organización, pero puede que no. Puede que el director/a sea tan sólo eso, un o una dirigente. Dicho esto, presentamos a continuación los tipos de dirección que podemos encontrar en una organización y que nos muestran Gago y Escalante (2006):

- **Estilo participativo:** este estilo es uno de los más jóvenes, ya que las empresas, sobre todo las grandes y complejas empresas, están tomando conciencia de la importancia de la colaboración de los miembros de la organización en el proceso de toma de decisiones. El director/a que sigue este estilo se caracteriza por compartir responsabilidad con los subordinados en el proceso de toma de decisiones mientras que mantiene su posición de superioridad jerárquica.
- **Estilo autocrático:** a este lo podemos llamar “estilo tradicional” por ser el estilo clásico por definición. Este director o directora impone normas, es firme y exigente, al igual que muy crítico con el trabajo realizado por cada miembro del grupo. Es decir, la dirección toma las decisiones, planifica y diseña el trabajo, para decir quién lo debe realizar, pero sin participar luego en las actividades que delega.
- **Estilo democrático:** los miembros del grupo intervienen en la toma de decisiones, discutiendo y diseñando las tareas a realizar. El director/a es un orientador que sirve de apoyo, es decir, no impone su decisión y juzga objetivamente las actividades desempeñadas por los miembros del grupo, creando un clima agradable y de confianza, lo que no quiere decir que sea siempre eficaz para la empresa, pues en ocasiones no se preocupa por el mejor resultado para esta, sino por las relaciones personales que se establezcan.
- **Laissez-faire:** la dirección que lleve este estilo carecerá de liderazgo. El director o directora basará su trabajo en reunir y poner información a disposición de los trabajadores y trabajadoras pero no se involucrará ni en la toma de decisiones ni en el control de los resultados. En realidad, la dirección que siga este estilo ni lidera ni dirige, por lo que se crea un clima laboral un tanto caótico.
- **Paternalista:** la dirección con este estilo dará prioridad a los intereses personales de los miembros del grupo frente a los organizacionales. Aunque se tienen muy en cuenta los intereses personales, los subordinados y subordinadas no intervienen en el proceso de toma de decisiones más allá de algunas consultas que les haga la dirección, tomando el director/a una actitud protectora para con ellos.
- **Burocrático:** al igual que el laissez-faire, en este estilo no existe liderazgo, pero sí que existe dirección. El director/a establece unas normas que hay que seguir, otorgándole más importancia que a las personas. Una organización con este

tipo de dirección tendrá una estructura jerárquica donde se bloque la comunicación.

Debemos tener en cuenta que el estilo de dirección que se siga en una organización puede influir considerablemente en las relaciones que se establezcan en esta, tanto en las relaciones verticales de la jerarquía empresarial como en las horizontales.

Una vez comprendidos los términos de liderazgo, sus tipos y los estilos de dirección a los que dan lugar, pasamos a conocer los grupos y los equipos de trabajo. A partir de la comprensión de estos conceptos y de saber cómo se establecen y funcionan, podremos dar nuestra opinión, basándonos en el estudio que estamos haciendo con este trabajo, acerca de la necesidad o no de adaptación por parte del líder a los miembros de su grupo.

4.3.2. GRUPOS Y EQUIPOS DE TRABAJO.

Primeramente debemos saber que grupo y equipo de trabajo son dos conceptos diferentes. Aunque bien es verdad que se puede definir el concepto de equipo desde la definición de grupo, un grupo no siempre es un equipo.

Todos pertenecemos a diversos grupos (familia, deporte, amigos, trabajo...), pero nosotros nos centraremos en el grupo de trabajo. Según Palomo (2010), un grupo de trabajo lo forman todos los individuos de la empresa que interactúan y se reúnen para realizar una serie de tareas con el fin de conseguir un objetivo común. Costumero (2007) va más allá, especificando que estos grupos tienen unas normas, valores y creencias comunes. Pero son Robbins y Judge (2013, p. 309) los que nos dan la clave para diferenciar a un grupo normal de un grupo en equipo: “el grupo interactúa principalmente para compartir información y tomar decisiones que ayuden al desempeño de cada uno de sus miembros en su área de responsabilidad. Los grupos de trabajo no tienen necesidad u oportunidad de involucrarse en el trabajo colectivo que requiere un esfuerzo conjunto, de manera que su desempeño es únicamente la suma de la contribución individual de cada uno de sus integrantes. No existe sinergia positiva que genere un nivel general de desempeño mayor que la suma de las aportaciones”.

Entonces, un grupo de trabajo comienza a ser un equipo de trabajo cuando sus miembros toman conciencia de que son un equipo de personas que colaboran para alcanzar una meta y unos objetivos comunes y que pueden tomar sus propias decisiones y disponer de autoridad para ello. “Un grupo es un equipo cuando las individualidades se suman para conseguir un todo más completo” (Costumero, 2007, p. 198). En resumen, “un equipo de trabajo es un grupo que, además de tener un objetivo operativo, un reconocimiento explícito de la pertenencia, y una regulación formal de la autoridad y las tareas, está orientado hacia la consecución de objetivos

globales más amplios que los específicos que justifican su propia existencia dentro de organizaciones cuya misión es la producción de bienes o servicios” (Palomo, 2010, p. 141). Es por esto que, hoy en día, casi todas las organizaciones pretenden crear equipos de trabajo, pues los resultados son más eficientes, ya que los individuos del grupo que componen un equipo tienen habilidades complementarias, tienen más visión de grupo y trabajan más duro para lograr los objetivos comunes del grupo, independientemente de los objetivos personales de cada uno. Además, el trabajo en equipo motiva más a sus miembros y emplea más comunicación, lo que fomenta la creatividad y mejora la calidad de los resultados.

Después de comprender la importancia del trabajo en equipo y de entender que un equipo es un grupo pero un grupo no tiene por qué ser un equipo, pasamos a ver las distintas tipologías de grupos de trabajo. Dentro de cada grupo podemos encontrar distintos criterios a partir de los cuales se clasificarán como un tipo de grupo u otro. Esos criterios son los siguientes:

- Dimensión temporal: en función de esta dimensión, Costumero (2007) nos explica que podemos encontrarnos con grupos permanentes o temporales, también denominados *ad hoc*. Los primeros son los encargados de llevar a cabo las tareas que siempre hay que realizar en la empresa, por lo que son grupos estables en el tiempo. Los grupos *ad hoc* son los creados para realizar una tarea determinada y alcanzar un objetivo determinado, por lo tanto, son grupos transitorios.
- Nivel de formalidad: Robbins y Judge (2013) comentan que en la empresa puede haber grupos formales o informales. Mientras que los grupos formales están estructurados de manera formal y determinados por la organización, los grupos informales se crean de forma natural como respuesta a la necesidad de todo ser humano por mantener contacto social.
- Finalidad para la que se crea el grupo: son Gago y Escalante (2006) quienes nos dan la mejor definición de este tipo de trabajo. Estos autores nos especifican cuatro subgrupos de tipos de trabajo a partir de la finalidad para la que se crean:
 - Producción: estos son los grupos formados por miembros que realizan conjuntamente una tarea determinada para la que configuran equipos de trabajo, departamentos y unidades de la organización.
 - Solución de problemas particulares de la propia organización: aquí se incluyen, por ejemplo, los grupos para el estudio de proyectos concretos.

- Resolución de conflictos: forman parte de este grupo, principalmente, los grupos de negociación, siendo su objetivo principal la resolución de conflictos.
- Cambio y desarrollo organizacional: este sería el objetivo propio de diferentes grupos y técnicas grupales, para lo cual podríamos citar de ejemplo a los grupos de sensibilización y los de entrenamiento y desarrollo de equipos.
- Nivel jerárquico: según el nivel jerárquico, un grupo puede ser de diferenciación vertical u horizontal. Palomo (2010) nos explica que dentro de la diferenciación vertical podemos encontrar un nivel estratégico, formado por los directivos que definen los objetivos estratégicos y los planes para alcanzarlos, un nivel funcional, formado por los directivos funcionales y mandos intermedios que relacionan el nivel estratégico con el operativo coordinando y supervisando el funcionamiento de su unidad, y un nivel operativo, formado por los empleados que desarrollan las funciones básicas de producción. La diferenciación vertical, a su vez, puede ser de línea, que están directamente implicadas en la toma de decisiones en la producción, o de staff, que son unidades de apoyo y asesoramiento. Por otro lado, nos encontramos con la diferenciación horizontal, donde se incluyen los niveles de servicios especializados, que son grupos multidisciplinarios cuya función básica es asesorar en la toma de decisiones y apoyar para la producción a la organización.

Una vez vistos los distintos tipos de grupos, parece evidente que un grupo se puede clasificar dentro de distintos tipos, en función del criterio que cojamos para su clasificación. También resulta normal que una persona forme parte de distintos grupos, sobre todo en los mandos intermedios, donde cada jefe de sección formará grupos con sus subordinados y otros distintos con los demás jefes y directores.

4.3.2.1. ROLES DE BELBIN.

Belbin (2010) nos habla acerca de los roles que podemos encontrar en un equipo de trabajo. Hay equipos de trabajo que funcionan mejor que otros y, según este autor, se pueden identificar las fortalezas y debilidades del equipo a través de las fortalezas y debilidades del comportamiento de sus miembros y las relaciones sociales que se crean entre ellos. Pues bien, para llevar a cabo un estudio con el que se hallaran las diferencias entre los equipos de trabajo eficaces y los equipos ineficaces, el Dr. Meredith Belbin investigó en los años 70 diversos equipos de trabajo con el fin de averiguar si se podrían prever y evitar los problemas que surgieran en el equipo. Para ello, primeramente investigaron acerca del rol que cada miembro desempeñaba en el equipo y lo hicieron a través de una serie de cuestionarios psicométricos que ponían en juego las características personales y de comportamiento para estudiar su efecto

sobre el equipo. Es en esto en lo que vamos a centrar la atención, en los distintos tipos de roles que podemos encontrar en el equipo según Belbin, y para ello vamos a enumerarlos y definirlos brevemente a continuación a partir de las aportaciones que hace la página web de Belbin Associates:

- Cerebro: son personas altamente creativas y buenas resolviendo problemas de manera poco convencional.
- Monitor evaluador: aporta un punto de vista lógico, realiza juicios imparciales siempre que sea necesario y sopesa las opciones del equipo de manera objetiva.
- Coordinador: centran al equipo en los objetivos, hace participar a los miembros del equipo y delega el trabajo de manera apropiada.
- Investigador de recursos: proporciona conocimiento sobre aspectos externos al equipo, como la competencia, y se asegura de transmitir las ideas del equipo al exterior, para evitar que el equipo de trabajo se aíse y se centre demasiado en sí mismo.
- Implementador: planifica estrategias prácticas y factibles, llevándolas a cabo tan eficientemente como le sea posible.
- Finalizador: intervienen sobre todo al finalizar las tareas, para pulir el trabajo en busca de errores, y se someten a los más altos estándares de control de calidad.
- Cohesionador: ayuda al equipo a sentirse más unido, utilizando su versatilidad para identificar el trabajo requerido y realizarlo en nombre del equipo.
- Impulsor: proporciona la energía necesaria para asegurar que el equipo se mantenga en movimiento y no pierda el foco de los objetivos a alcanzar.
- Especialista: tiene un conocimiento profundo en alguna área clave, realizando una contribución esencial al equipo en esa área.

Viendo cada uno de estos roles podemos imaginar que lo mejor para un equipo es que se den todas estas personalidades y comportamientos, es decir, que en un equipo de trabajo son esenciales todos estos comportamientos para que el equipo sea eficiente. Según Belbin, la clave está en el equilibrio. Por ejemplo, si no se cuenta con alguien que cubra el rol de Cerebro, el equipo deberá esforzarse mucho más y le costará más trabajo dar con la clave inicial de una idea con la que seguir adelante. Sin embargo, si el equipo cuenta con demasiados Cerebros, se dejará demasiado espacio a personas que no realizan la tarea eficientemente pero tienen muchas ideas, lo que tampoco resultaría óptimo, pues demasiadas ideas pueden tapar a las mejores ideas y no llegar a la clave ideal. De manera similar, Belbin plantea que si no se cuenta con impulsores,

el equipo deambulará sin energía ni dirección y no cumplirá los plazos previstos pero, si se cuenta con demasiados Impulsores el equipo estará plagado de luchas internas y la moral será baja. Por lo tanto, a la hora de crear un equipo, la dirección debe tener en cuenta la cobertura de estos roles con los distintos miembros del equipo que elija.

Ya que conocemos la diferencia entre grupos y equipos, la importancia que hoy en día tiene trabajar en equipo y los roles que podemos encontrarnos en cada equipo, pasamos a conciliar estos conceptos con los de liderazgo. Para ello analizaremos qué habilidades debe poseer o desarrollar y qué competencias le corresponde a un/a líder para dirigir equipos de trabajo.

4.3.3. HABILIDADES Y COMPETENCIAS DEL MANDO EN EL DESARROLLO DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO.

Hay una serie de habilidades y competencias que debe desarrollar una directora o director si quiere ser un buen líder para conseguir que su equipo de trabajo no sea sólo eficaz, sino eficiente. Sabemos que la eficiencia se basa en conseguir una serie de resultados utilizando la menor cantidad de recursos posibles, es decir, perfeccionar el proceso de producción de bienes y/o servicios, mientras que la eficacia se basa en conseguir los resultados, sin importar cuantos recursos se utilicen para ello. En este sentido Costumero (2007) expone la necesidad, por parte de la empresa, de buscar primeramente ser eficaz para planificar estrategias con la finalidad de conseguir unos objetivos y pasar, posteriormente, a la búsqueda de la eficiencia en la práctica de esas estrategias. Pues bien, el papel del líder del grupo sería tener en cuenta estos dos criterios y para ello debe poseer ciertas habilidades y desarrollar una serie de competencias dentro de algunos ámbitos que serán los pilares del trabajo en equipo, como son la comunicación en el grupo, el manejo de conflictos, saber crear un equipo, generar confianza y motivar, entre otros. Pasamos entonces a describir cada una de las habilidades y competencias más necesarias por parte del líder para manejar el grupo y el equipo de trabajo. Esto no quiere decir que sean las únicas competencias necesarias pero sí son los pilares para que un grupo y equipo funcione con eficacia.

A) INTELIGENCIA EMOCIONAL.

En este apartado es importante citar a Goleman (1999), quien desarrolla el concepto de inteligencia emocional en el mundo de la empresa. Este autor otorga una gran importancia a la inteligencia emocional en el liderazgo y en los equipos de trabajo, pues según Goleman son cada vez más numerosas las organizaciones que se interesan más por el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos y con los demás que por la inteligencia, la formación y la experiencia que tengan sus empleados. Este nuevo criterio para medir el potencial del liderazgo y de los trabajadores y trabajadoras parte de la base de que estos ya tienen la capacidad intelectual y la destreza técnica suficiente para realizar su trabajo, por lo que la atención se centrará

en cualidades personales como la iniciativa, la empatía, la adaptabilidad o la capacidad de persuasión.

Fernández, Jiménez y Martín (n.d., p. 470), citan a Mayer y Salovey (1997), quienes explican que la inteligencia emocional es la habilidad de las personas para percibir, usar, comprender y manejar las emociones. Estas habilidades las podemos utilizar sobre nosotros mismos, que serían habilidades personales, o sobre los demás, que serían habilidades interpersonales. Una persona puede ser muy habilidosa para manejar las emociones de los demás, sólo las suyas o ambas. Pues bien, según Goleman (1999) y Fernández et. Al (n.d.), es muy importante que la dirección disponga de inteligencia emocional para poder llevar a cabo un liderazgo sobre el grupo de trabajo, ya sean habilidades personales, interpersonales o ambas, en función del estilo de dirección que se siga.

En otras palabras, es necesario que la dirección con un estilo basado en la tarea tenga una buena percepción, comprensión y regulación emocional propia (habilidades personales), para poder ser constante, superar la frustración y mantener la confianza cuando las cosas salen mal y entusiasmarse y buscar la motivación intrínseca para acabar una tarea. Por otro lado, desde un estilo de dirección centrado en las relaciones personales, la dirección deberá intuir el estado de ánimo de los miembros a través de la observación, saber identificarse con las emociones del grupo y gestionar estas emociones (habilidades interpersonales), por ejemplo, cuando se encuentran desanimados y desorientados. En este sentido podemos decir que un o una líder puede basar su dirección en la tarea (se centra en aspectos concretos procedimentales y en la toma de decisiones), puede ser un líder socioemocional (se centra en las personas del grupo conociendo sus opiniones y promoviendo la colaboración), o puede ser un líder transformacional, que mezcla ambos estilos, de tarea y socioemocional. En cualquier caso, se lleve el estilo que se lleve de dirección, la inteligencia emocional es una habilidad que se debe poseer y/o desarrollar para que se dé un liderazgo eficaz.

B) IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN EL GRUPO.

Partiendo del propio significado que nos da la RAE del concepto de comunicar, que viene a ser el de descubrir, manifestar o hacer saber a alguien algo, podemos decir que “el sistema de comunicaciones interno y externo es uno de los puntales del grupo. Se trata de la forma en que los miembros –y sobre todo el líder- han establecido las posibilidades de intercambiar mensajes entre ellos y con el exterior. Estas comunicaciones son las que permiten al grupo fijar y desarrollar sus pautas de actividad y consolidar su estructura determinando las posiciones y los roles que en ella se integran. Por medio de la comunicación somos capaces de aprender a conocernos, de compartir experiencias, ideas y sentimientos. Y a través de este medio podemos

definir, diagnosticar y resolver problemas comunes: en resumen, podemos trabajar en grupo” (Cascio y Guillén, 2010, p. 62).

Rodríguez et al. (2004) explican que dentro de una organización podemos encontrarnos flujos de comunicación verticales, que están relacionados con la jerarquía de autoridad, y flujos horizontales, relacionados con la coordinación de las áreas de actividad. Los flujos de comunicación vertical pueden ser, a su vez, de dirección ascendente, donde la comunicación parte de los trabajadores/as hacia la dirección para informar acerca de la marcha del trabajo, o descendente, desde la dirección a los trabajadores/as para dar normas, planes y valoraciones del trabajo. Por su parte, la dirección horizontal tiene una función coordinadora que favorece el intercambio de información entre los integrantes del grupo de trabajo al mismo nivel jerárquico, lo que facilita el funcionamiento de la organización. El tipo de comunicación que fluye por estos flujos es formal, pero puede y debe de haber una comunicación informal dentro de estos flujos verticales y horizontales, gracias a las relaciones sociales dentro de la organización, que tenga como objetivo favorecer el desarrollo de la actividad profesional por medio de contactos entre compañeros de trabajo y servir como válvula de escape a quejas, conflictos y frustraciones. Esta comunicación informal es lo que la dirección debería emplear como herramienta para conocer a sus empleados/as, sus inquietudes, necesidades e interpretación de las tareas que deben desarrollar.

Una vez visto esto, podemos concluir que la comunicación, vertical, horizontal, formal e informal, es imprescindible para que un grupo y equipo de trabajo se organice de forma eficaz y mejore su competitividad y su adaptación a los cambios. Así nos lo hacen ver Blake, Mouton y Adams (1991) y Rodríguez et al. (2004) quienes explican que, a través de la comunicación, la dirección puede lograr coordinar y controlar las actividades de los diferentes miembros de un grupo, así como obtener información externa e interna que los individuos del grupo necesitan para tomar decisiones satisfactorias. Igualmente, se puede observar la estrecha relación que guarda la comunicación con los diversos comportamientos de cada miembro de la organización, individual y socialmente hablando, siendo esencial el proceso de comunicación para incrementar la motivación de los trabajadores y trabajadoras, ya que les permite aclarar sus metas laborales y acceder a los ámbitos superiores de la empresa haciendo llegar a la dirección sus propias aportaciones, sugerencias, quejas y expresión de sentimientos. Debemos tener claro que para que se establezca una verdadera comunicación es imprescindible que exista feedback y que el receptor de la información tenga la oportunidad de cambiar el punto de vista del emisor, para que la obediencia del trabajador/a se transforme en verdadero deseo de colaborar en la consecución de los objetivos organizacionales.

C) SABER MANEJAR CONFLICTOS DENTRO DEL GRUPO.

Un conflicto personal es “aquel proceso que se da entre dos partes implicadas, por el sentimiento de frustración de una de las partes al considerar que la otra coarta la consecución de sus intereses” (Costumro, 2007, p. 126). Los conflictos dentro del grupo de trabajo suelen darse por los salarios, las condiciones de trabajo o cambios en las tareas, entre otros. Estos conflictos generan estrés y empeoran las relaciones entre el líder y los miembros de su grupo.

La labor del líder en este ámbito es la de mediador, evitando que el conflicto se pase de gravedad y sea necesario un arbitraje por parte del Gobierno o una conciliación basada en la legislación laboral. Esta competencia incluye la necesidad de cierto grado de inteligencia emocional por parte de la dirección para saber manejar las emociones de los miembros del grupo, la identificación del problema, la generación de alternativas y la selección de la más idónea para poner en marcha. Palomo (2010) asegura que si un conflicto de grupo es gestionado por la dirección de forma efectiva, se reducirá el estrés, se ganará creatividad para futuras resoluciones de problemas y se mejorarán las relaciones entre líder y miembros. Para ello, el líder debe adoptar las acciones correctas a través del empleo de sus habilidades cognitivas y de su inteligencia emocional, la cual hemos explicado en un apartado anterior.

Por otra parte, Palomo (2010) pone de manifiesto que los conflictos dentro del grupo no siempre son negativos y esto también tiene que ser considerado por la dirección para llegar a la mejor resolución posible, ya que el conflicto también puede producir un incremento en el nivel de tensión del grupo, lo que conlleve a que este sea más constructivo y creativo, puesto que, si el nivel de tensión es demasiado bajo se producirá un conformismo desmotivador. Con esto no queremos decir que se promueva el conflicto dentro del grupo sino que, un buen líder debe saber lidiar con los conflictos y aceptarlos, viéndolos como una oportunidad para mejorar la competitividad y la dedicación de todas las partes implicadas.

D) SABER CONSTRUIR EQUIPOS DE TRABAJO.

Para crear equipos eficaces de trabajo, la dirección deberá tener en cuenta una serie de aspectos, relacionados con el contexto, el ambiente, las metas a alcanzar y, por último su composición, es decir, el proceso de asignación de roles y actividades.

Robbins y Judge (2013) comentan la necesidad de un buen liderazgo del equipo en cuanto a su creación, para que el equipo sea eficaz. Uno de los criterios a tener en cuenta por parte del liderazgo es, como hemos mencionado, su contexto y su ambiente. En este sentido, es importante que el liderazgo tenga en cuenta los recursos de los que dispondrá el equipo para la realización de las tareas a desempeñar, puesto que una escasez de recursos (tiempo, maquinaria, información, apoyo

administrativo...) reducirá las capacidades del equipo de trabajar de manera eficaz. Por otra parte, se debe de considerar el sistema de evaluación del desempeño y sistemas de recompensas que se llevarán a cabo, que no deberán ser sólo individuales, sino que la gerencia deberá evaluar el desarrollo del grupo como equipo y definir recompensas que sean grupales para fomentar, precisamente, el trabajo en equipo.

Una vez tenido en cuenta lo anterior, la dirección deberá establecer y tener claros los objetivos y las metas a alcanzar, que cuanto más específicas sean mejor. “Los equipos exitosos traducen su propósito común en metas de desempeño específicas, mensurables y realistas. [...] Las metas de los equipos tienen que ser desafiantes, ya que las metas difíciles, pero viables, mejoran el desempeño del equipo” (Robbins y Judge, 2013, p. 321).

Por último, una vez definidos la tarea y el ambiente, Bolman y Deal (1995) explican la necesidad de la comprensión sobre lo que va a hacer cada miembro y su relación con las tareas de los demás integrantes del equipo, junto con la necesidad de una diversidad de roles. Para que el equipo funcione sus miembros deben estar de acuerdo con la división de las actividades y todos los miembros deben compartir la carga de trabajo. Que esta división de actividades y el reparto de responsabilidades estén bien organizados es tarea del líder, que deberá integrar las habilidades individuales de los miembros del equipo. La dirección deberá buscar a las personas más idóneas para cubrir un puesto dentro del equipo pero la asignación de tareas puede venir impuesta por el líder o debatida en grupo. Ya lo hemos comentado en el apartado de los roles de Belbin: es necesario que la dirección tenga claro los objetivos que se quieren lograr y a partir de ahí construir un equipo basándose en los distintos roles que deben formar el equipo.

En este punto se puede observar la complejidad que tiene la formación de un equipo de trabajo, sobre todo si queremos que el equipo funcione.

E) GESTIONAR EL TIEMPO.

El tiempo es oro y en una organización hay tantas actividades por realizar que gestionar el tiempo de forma correcta puede ser crucial para realizar cada una de esas tareas y actividades de forma eficaz. Es competencia del directivo saber gestionar este recurso priorizando, según Tools Management & Consultancy (2003), las actividades que hay que sacar adelante primero, las más inmediatas, y dejar las superfluas para más adelante. La dirección debe controlar el estrés del grupo respecto al tiempo que tienen para sacar adelante el trabajo, ya que un clima de agobio y estrés puede resultar desmotivador y frustrante para el grupo, lo que mermará su efectividad. Por esto es tan importante la buena programación de las actividades con respecto al tiempo que se posee, así como marcar una meta coherente con el tiempo del que se dispone, y esto es competencia del líder.

F) GERENCIA DEL CAMBIO.

Es sabido por todos que en el mundo empresarial, y más actualmente, el cambio está presente. Las empresas, ya sean chicas o grandes, simples o complejas, viven en un mercado de turbulencias y esas turbulencias pueden ser mayores o menores pero, sea como sea, las empresas tienen que ir haciendo frente a los cambios provocados por los altos niveles de competencia, la innovación de los competidores y las TIC. Es por esto que las empresas deben prepararse para afrontar nuevos retos y cambios, anticipándose a ellos antes de que surjan problemas. Cascio y Guillén (2010) exponen que para la gestión del cambio, la dirección debe centrarse en asegurar la calidad, incrementar la innovación, conseguir un desarrollo sostenido y, por consiguiente, mejorar la competitividad con la aportación de una creatividad estratégica. En este sentido la gerencia del cambio tiene que ser capaz de adaptarse a los cambios y anticiparse, consiguiendo motivar a su gente para que alcance la renovación continua. López (2010) afirma que el éxito por parte de la dirección para la gestión del cambio está en preguntarse y comprender qué puede pasar en cada momento con los agentes relacionados con la empresa, es decir, proveedores, clientes, trabajadores y competidores. La dirección debe realizarse preguntas de futuros sucesos que pueden pasar, para así tener las respuestas incluso antes de que se dé el cambio.

De igual manera, es necesario que todos los miembros de la organización tengan presente la posibilidad constante de cambio y la instauración de esta mentalidad debe de venir por parte de la dirección. Es decir, la dirección debe de tomar conciencia de que para afrontar y anticiparse a los cambios es necesaria la colaboración de todos los miembros del grupo y, por consiguiente, hacerles ver a todos los miembros la importancia de su participación. Para ello, es importante que la dirección tenga una comunicación abierta y de confianza con sus subordinados, para poder explicarles a qué se debe el cambio, qué espera de ellos y pedirles su participación en la toma de decisiones.

Por otra parte, debemos tener presente que la mayoría de los cambios se dan de forma paulatina y gradual, no vienen de la noche a la mañana. Cascio y Guillén (2010) explican que los cambios pueden ser previsibles en tanto que pueden responder a análisis de situaciones pasadas provocadas por procesos que provienen del desarrollo evolutivo, es decir, observando escenarios y resultados pasados provocados por actuaciones pasadas. Entonces, con el análisis de estas situaciones, la dirección de la empresa debe de saber iniciar un proceso de desarrollo del talento a fin de aprovechar sus capacidades para gestionar el cambio, lo que significa una formación individualizada y grupal en la organización. Esta formación va desde la especificación de los objetivos que se quieren conseguir, hasta el cambio de la cultura organizacional, pasando por el uso de nuevas tecnologías, nuevos procesos, nuevas normas...

Pues bien, ya tenemos los dos pilares básicos para una buena gestión del cambio por parte de la dirección: la comunicación, promoviendo la participación de todos los miembros del grupo, y la formación, capacitándolos para el cambio. Cuando la dirección tenga claro los nuevos objetivos a alcanzar con el cambio, el uso eficiente de estos dos pilares (comunicación y formación de los miembros del grupo) conseguirá la modificación de la cultura organizacional y la adaptación del conjunto de ideologías, sentimientos y actitudes de todos los integrantes del grupo.

Pero, ¿cómo podemos conseguir todo esto? Kotter (1992) nos marca las pautas a seguir por parte de la dirección para una buena gestión del cambio. Nosotros vamos a resumir estas pautas en los siguientes puntos:

- Marcar el rumbo. Esto no se hace a corto plazo y desde luego no basta con dirigir, sino que hay que liderar para poder marcar la visión y las estrategias y no sólo idear un plan. Este rumbo marcado, como toda visión, suele ser dinámico y flexible para atender, a través de planificaciones a corto plazo, pequeños cambios que vayan surgiendo en un mercado con turbulencias. Recordemos que cuando hablamos de gestión del cambio lo hacemos a largo plazo. No se podrá marcar el rumbo ni la visión si la empresa está excesivamente burocratizada por contar con un exceso de dirección y poco liderazgo.
- Coordinar al personal. Dentro de la organización, y sobre todo de los grupos que la componen, los integrantes son interdependientes, por lo que no gozan de total autonomía. Es por esto que la coordinación de todos los miembros del grupo resulta vital para dirigirlos hacia un mismo rumbo. Para poder coordinar a todos los miembros del grupo es necesaria la comunicación como pilar base, para hacerles entender la visión marcada y el papel que juega cada uno y en grupo. Hay que entender que coordinar no es organizar. Si un director no actuara como líder y simplemente organizara, la comunicación sería un tanto “orden y mando” y no habría feedback ni se trataría de hacer entender a los miembros del grupo los planes, por lo que es necesario el liderazgo, ya que con él se consigue una comunicación fluida, de confianza y de guía con la que todo el personal se sentirá cómodo, informado, involucrado y consciente del camino que debe seguir con su grupo.

En cualquier caso, Kotter (1992) insiste en que el líder debe de ser creíble. Para ello, el mensaje que intente transmitir al grupo debe ser sensato y oportuno, al igual que coherente con las acciones que realice y que inste a realizar.

- Motivación e inspiración. Es normal que a la empresa le sobrevengan situaciones que les supongan un obstáculo para seguir avanzando en el proceso de cambio. Pueden ser complicaciones económicas, burocráticas o políticas entre otras.

Para sobrellevar estas complicaciones y el retraso de tiempo que puedan ocasionar, es necesaria la motivación de todos los miembros del grupo, incluido el líder o la líder. Por lo tanto, conseguir un comportamiento motivado por parte del grupo es una tarea fundamental a llevar a cabo por el líder, para que los miembros tengan la energía suficiente con la que superar dichos obstáculos. Para que los miembros del grupo se encuentren motivados e inspirados, el liderazgo debe orientarse a satisfacer ciertas necesidades de estas personas. Estas necesidades pueden ser de distinto tipo en función de la persona con la que se trate o de la situación: autorrealización, pertenencia a un grupo, reconocimiento, autoestimación... en definitiva, motivación intrínseca. Si el líder conduce a sus subordinados hacia este tipo de motivación, conseguirá no sólo que no se vengán abajo ante complicaciones, sino que participen y colaboren aumentando de esta manera la creatividad e innovación del grupo.

El líder puede conseguir motivar a su grupo mediante: “1) la participación de esas personas en la decisión respecto a cómo materializar dicha visión o la parte de la decisión más importante para ella (dar a la gente un sentimiento de control), 2) el apoyo entusiasta a sus esfuerzos por materializar la visión, complementado por la ayuda, la información y la asunción de determinados papeles (lo que les ayuda a mejorar profesionalmente y a mejorar también su sentido de autoestima) y 3) el reconocimiento público y el premio a todos los éxitos que alcancen (reconocer sus méritos, destacar que pertenecen a una organización que se preocupa por ellos y darles un sentido de autorrealización). En cierto sentido, cuando se hace todo esto, el trabajo en sí parece motivar a los trabajadores” (Kotter, 1992, p. 69)

En definitiva, “El gerente de cambio debe ser líder, tener visión amplia, comunicación fluida y más que nada capacidad para inspirar a su gente, porque debe comprender que aunque es el gerente no tiene consigo todas las soluciones y es la gente que lo rodea la que puede hacer el cambio” (López, 2001, web gestiopolis).

G) GENERAR CONFIANZA Y MOTIVAR.

Ya hemos mencionado a lo largo de este trabajo la importancia que tiene un clima de confianza en el grupo de trabajo y que sus miembros estén motivados. Pues bien, vamos a hacer hincapié en este punto, dada su importancia. Según Robbins y Judge (2013), el líder debe de crear un clima de confianza que promueva la cooperación de todos los miembros del equipo, lo que reduce la necesidad de control por parte de la dirección y la unión de los miembros del equipo. Igual de importante es que los integrantes del equipo se encuentren motivados.

Si definimos la motivación como “la fuerza que activa el comportamiento, que lo dirige y que subyace en toda acción” (Iborra et al., 2007 p.284) entenderemos que cada

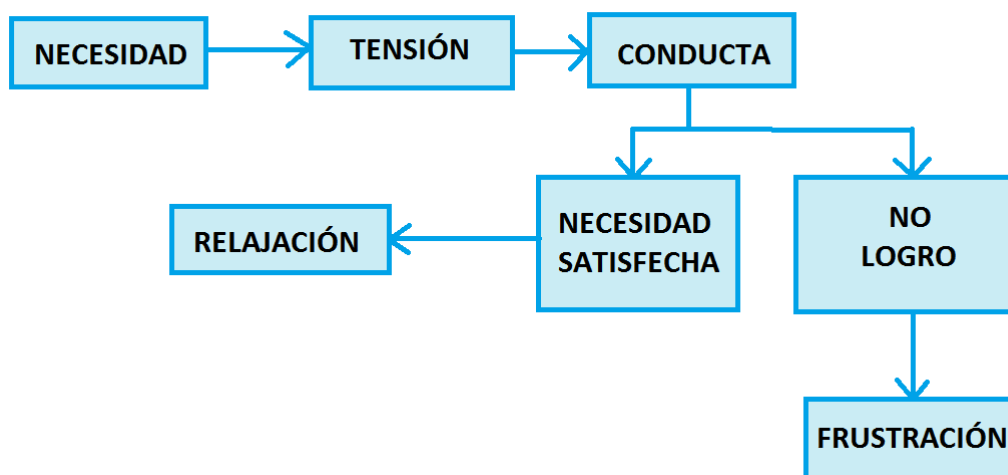
persona tiene un comportamiento y que esto se debe a que cada persona tiene un motivo para actuar como lo hace y unas necesidades diferentes a las de cualquier otra persona. Entonces, dentro de una empresa cada persona se motivará por una recompensa u otra, a causa de unas necesidades u otras.

Por otro lado, las recompensas pueden ser monetarias, vacacionales, en especie, entre otras externas, que llevarán a motivar al empleado de una forma extrínseca, mientras que las recompensas emocionales (sentirse realizado, superarse, alcanzar metas propuestas...) llevan hacia una motivación intrínseca. Es mucho más fuerte y duradera la motivación intrínseca, ya que viene de la actividad en sí misma, del gusto por trabajar en lo que se trabaja y por conseguir las metas que se consiguen haciéndose lo que se hace.

Cada vez es más común la preocupación de los directivos y directivas por conseguir que sus trabajadores se encuentren motivados y es que, tal y como lo plasman Gago y Escalante (2006), hay una estrecha relación entre la motivación, el buen clima en las relaciones laborales y el rendimiento de un trabajador o trabajadora. Es por ello que existen numerosas teorías que apoyan la habilidad de la dirección de una empresa para obtener el objetivo de que los trabajadores y trabajadoras quieran realizar el trabajo que se les asigne y motivables para que lo hagan de una manera eficiente.

El proceso motivacional del trabajador puede entenderse con el siguiente cuadro:

IMAGEN 6. PROCESO MOTIVACIONAL.



Fuente: Gago y Escalante (2006, p. 80)

En el siguiente punto veremos algunas teorías explicativas de la motivación, pero antes de analizarlas vamos a observar el siguiente esquema resumen sobre estas teorías:



Fuente: elaboración propia.

4.3.3.1. TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN.

Las teorías de la motivación intentan explicar cuáles son las recompensas o incentivos que influyen sobre las personas, en la vida en general y en la empresa, para tener un determinado comportamiento y actuar de determinadas maneras. Las distintas teorías se pueden clasificar en teorías de contenido o teorías de proceso.

Según Costumero (2007), las teorías de contenido son aquellas que explican que la motivación se despierta por elementos a modo de recompensas y/o aspectos que cubren ciertas necesidades de la persona. Estas teorías responden a la pregunta: ¿qué elementos despiertan la motivación?

Por otra parte, las teorías de proceso “explican el proceso seguido por la persona para conseguir el objetivo. Se centran en por qué y cómo las personas se encaminan hacia unos u otros objetivos” (Costumero, 2007, p. 236). Estas teorías responden a la pregunta: ¿qué procesos activan la motivación?

Aunque son múltiples las teorías de la motivación, en este trabajo veremos algunas, suficientes para entender las diferentes perspectivas. Veamos tres ejemplos de las teorías de contenido que han explicado famosos autores:

- La pirámide de las necesidades de Maslow: Maslow (1972), citado por Iborra et. al (2007, p.286) descubrió esta teoría de la pirámide, convirtiéndose en una de las más conocidas. Según este autor, las motivaciones humanas contestan a una jerarquía de necesidades que van desde las más básicas, que serían las fisiológicas (hambre, sed, procreación...) asentadas en la base de la pirámide, hasta las de autorrealización (aquellas relacionadas con la posibilidad de convertir en una realidad lo que la persona puede llegar a ser, desarrollando su propio potencial) que se encuentran en la cúspide. Entre estos dos extremos podemos encontrar, por orden ascendente, las necesidades de seguridad (sentirse protegido, seguro y fuera de peligro), las necesidades sociales (sentirse amado, relacionarse, ser aceptado...) y las necesidades de estima (recibir respeto de uno mismo y de terceros). Podemos observar la siguiente imagen de la pirámide:

IMAGEN 7. PIRÁMIDE DE LAS NECESIDADES DE MASLOW



Fuente: elaboración propia a partir de Iborra et. al (2007, p. 286)

Según este autor, la persona y en nuestro estudio el trabajador, va avanzando desde el intento de cubrir las necesidades fisiológicas hasta cubrir las de autorrealización. Así, una necesidad que ya ha sido satisfecha deja de motivar a la persona en su consecución, pues ya la ha conseguido. Si esto lo observamos desde la perspectiva empresarial, vemos que los trabajadores no se encuentran motivados única y exclusivamente por aspectos económicos y de seguridad, sino que, además, necesitan sentirse autorrealizados y es aquí donde la

dirección de la empresa debería enfocar todos sus esfuerzos para conseguir trabajadores motivados y productivos.

- La teoría de la motivación de Herzberg: Gago y Escalante (2006, p.82) citan la teoría bifactorial de Frederik Herzberg (1976), basada en factores higiénicos y factores motivacionales. Esta teoría fue desarrollada en el ámbito específico de las empresas y trata de explicar la necesidad de considerar dos factores diferentes en la satisfacción. Por un lado estarían los motivacionales (realización, reconocimiento, responsabilidad, crecimiento y trabajo desafiante) que son aquellos que provocan la verdadera motivación, mientras que, por otro lado, encontramos los higiénicos (normas, relaciones con el supervisor y con iguales, sueldo, condiciones de trabajo) que tienden a desmotivar al trabajador si estos son precarios. Los factores higiénicos son extrínsecos, mientras que los motivacionales son intrínsecos a la actividad laboral en sí.

La dirección de una empresa debe tener en cuenta que una mejora en los factores higiénicos pueden evitar que el trabajador se queje o se sienta insatisfecho, pero sus efectos son temporales y en cualquier caso no implican una mayor eficiencia en el trabajo del empleado o empleada. Es decir, lo contrario de la insatisfacción no es la satisfacción, sino la no insatisfacción y la dirección debe de buscar la satisfacción, que no implica mejoras en las motivaciones extrínsecas, sino en las intrínsecas.

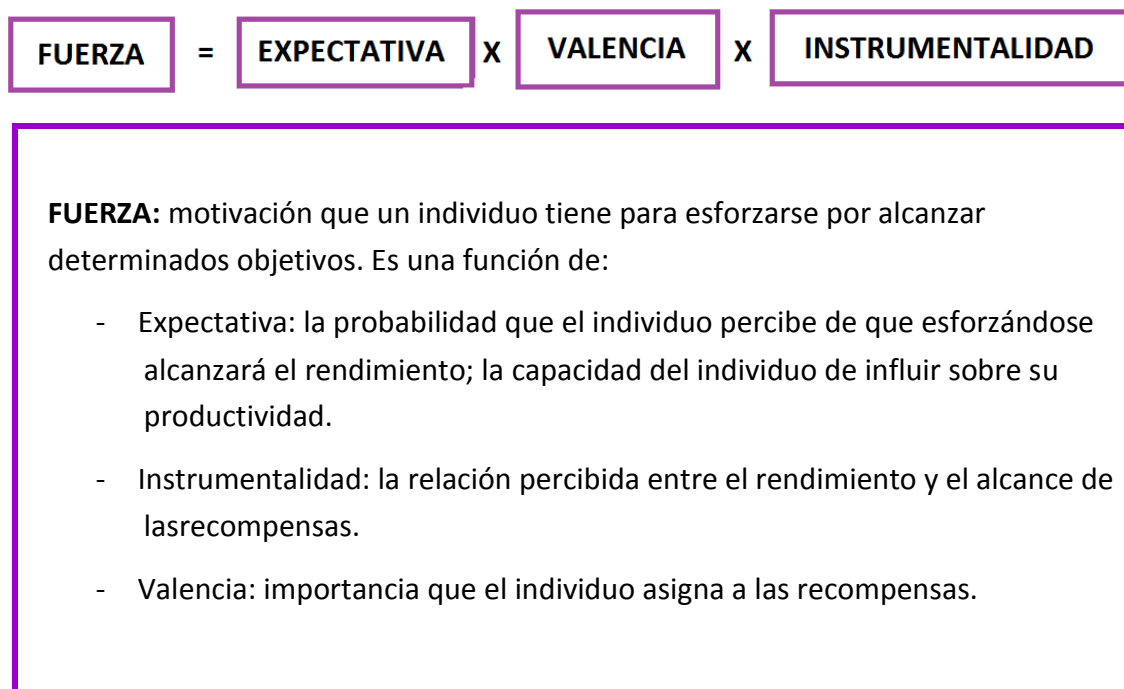
- La teoría X e Y de McGregor: Aunque ya explicamos brevemente en el apartado de teorías del liderazgo esta investigación de McGregor, esta teoría puede servir también para explicarla desde la perspectiva de la motivación, pues señala las diferencias motivacionales entre personas. Es muy importante la aportación que hace McGregor (1960), citado por Costumero (2007, p.235), quien descubrió con esta teoría que existen dos tipos de personas en una organización: las X y las Y. Según este autor, a las personas X no les gusta trabajar por naturaleza, es decir, no trabajan por vocación y lo dejarán en cuanto puedan. Por otro lado, las de tipo Y quieren trabajar, tienen vocación y asumen riesgos y responsabilidades. Es por esto, que las personas de tipo X necesitan un mayor control que las Y para hacerlas cumplir con su trabajo.

La conclusión que podemos sacar de esta teoría es que, la dirección no tiene ni debe darle el mismo trato ni tener el mismo grado de supervisión y control con todos los empleados sino, más bien, debe amoldarse a la forma de ser de cada uno de ellos para sacar lo mejor de sus trabajadores y trabajadoras.

Una vez vistas las teorías de contenido, pasamos a ver algunos ejemplos de teorías de proceso:

- La teoría de Vroom: Vroom (1964), citado por Iborra et al. (2007, p.289), trata de explicar las diferencias que se observan entre personas en el proceso de motivación, es decir, qué variables explican la distinción de comportamiento y reacciones entre trabajadores en una misma situación dada. Para poder explicar esto, Vroom describe el proceso de motivación mediante tres variables: expectativas, valencia e instrumentalidad. El modelo de Vroom podemos visualizarlos en la siguiente imagen:

IMAGEN 8. TEORÍA DE VROOM



Fuente: Iborra et al. (2007, p. 289)

Así podemos observar que la motivación de una persona ante una situación dada depende de algunas variables como son: la relación entre el esfuerzo que debe hacer el trabajador para la consecución de los objetivos que le asigna la empresa (expectativa), de la relación entre el esfuerzo que la persona va a ejercer y la recompensa que recibirá a cambio (instrumentalidad) y de la percepción de cada trabajador sobre la importancia que tiene para él la consecución de los objetivos (valencia), pues todas las recompensas no tienen la misma importancia para todos los trabajadores.

- Teoría de Porter y Lawler: es Costumero (2007, p.236) quien cita a Porter y Lawler (1968) para hacer referencia a su teoría, teoría similar a la anteriormente mencionada teoría de Vroom. Se diferencia de la teoría de Vroom en que la valencia no es la valía que tiene para el trabajador la consecución de los objetivos, sino el valor del incentivo en sí, es decir, no valora la conducta, sino la recompensa. La otra variable que tiene en cuenta la teoría de Porter y Lawler es la probabilidad de recibir una recompensa según el esfuerzo realizado. Si el trabajador ve adecuada la recompensa que recibirá, se esforzará y, de nuevo, una vez que está trabajando en la consecución del objetivo, el trabajador evalúa la concordancia entre el esfuerzo que está realizando y la probabilidad de recibir la recompensa. Si el trabajador o trabajadora ve adecuada esta probabilidad, entonces, aparecerá la satisfacción.
- Teoría de la finalidad de Locke: Costumero (2007, p.238) cita a Locke (1968), quien sostiene que para que un trabajador o trabajadora se encuentre motivado, es necesario que los objetivos a alcanzar estén bien definidos desde el primer momento y que, cuanto más específicos sean los objetivos, más eficientes serán los trabajadores. En otras palabras, los objetivos afectan al rendimiento de los empleados, ya que las ganas de conseguir estos objetivos motiva las ganas de trabajar y estas, a su vez, motivan al esfuerzo, por lo que es muy importante que el trabajador conozca a la perfección los objetivos que tiene que alcanzar.

En este sentido, la dirección tendría el reto de “definir con precisión y veracidad las metas a alcanzar, adecuar éstas a los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores y procurar que los trabajadores acepten conscientemente las metas” (Gago & Escalante, 2006, p.86).

Vistas estas teorías, podemos sacar la conclusión de que las personas son diferentes y tienen necesidades diferentes y, por tanto, lo que para una persona es motivador no tiene porqué serlo para otra, pues no todas reaccionan de la misma manera ante un mismo estímulo. De la misma forma que existen distintas reacciones de las personas ante estímulos motivadores, también existen diferentes tipos de estos estímulos, ya que pueden ser motivaciones extrínsecas o intrínsecas. Pues bien, se ha demostrado con todas estas teorías y otras tantas, que la motivación intrínseca, es decir, la autorrealización del individuo, consigue una mayor eficiencia y mucho menos temporal en el trabajador que la motivación extrínseca basada en recompensas monetarias, vacacionales, condiciones de trabajo, etc. Según esto, Gago y Escalante (2006) mencionan la importancia que tiene el que el líder conozca a cada uno de sus subordinados, así como sus motivaciones, y sea capaz de manejar con flexibilidad una

serie de recursos para incentivarlos. Veamos cuáles pueden ser algunas de las técnicas a emplear por un líder para motivar a cada uno de los miembros de su grupo.

A) TÉCNICAS PARA MOTIVAR EN EL ÁMBITO LABORAL.

A estas alturas todos conocemos la relación entre un trabajador motivado y un mayor rendimiento en su trabajo hacia la consecución de los objetivos que se le han establecido. Pues bien, algunas de las técnicas más usadas por las direcciones de las empresas van desde elaborar un buen clima de trabajo hasta un aumento de las recompensas e incentivos de los trabajadores. Así, según Costumero (2007) podemos diferenciar las siguientes técnicas, entre otras:

- Participación en la toma de decisiones. Sería adecuado involucrar al trabajador en el proceso de toma de decisiones, haciéndole sentir partícipe y creándole un sentimiento de pertenencia a la empresa.
- Enriquecimiento del trabajo. Con esta técnica se trata de ofrecer diversas actividades de trabajo con un grado de dificultad óptimo al trabajador, para que este no caiga en la monotonía que le llevaría hacia la desmotivación.
- Delegación de tareas. Los trabajadores cualificados se sentirán motivados si se les delegan ciertas tareas con las que asuman responsabilidades y cierto grado de autoridad.
- Reconocimiento y elogio. Este es un refuerzo positivo hacia el trabajador en las tareas que realiza correctamente.
- Seguridad en el trabajo. Se trata de ofrecer cierta seguridad tanto en el entorno del trabajo como en la situación laboral del trabajador, lo que contribuye a una mayor implicación de este.
- Objetivos definidos y conocidos. Ya hemos observado anteriormente, con la teoría de Locke, que para que un trabajador o trabajadora se encuentre motivado es necesario que los objetivos estén bien definidos y sean claros y concisos.
- Adecuación del puesto a la persona. Obviamente no todas las personas están preparadas para cualquier puesto de trabajo. Si un trabajador cubre un puesto para el cual no está capacitado, creará un estado de tensión que le llevará hacia la desmotivación. Igual ocurre con un trabajador al que se le asigna un puesto que no le gusta o que le resulta excesivamente sencillo, pues caerá en la monotonía.
- Salarios e incentivos. Un aumento de estos puede ser, y de hecho lo es, un factor motivador para los trabajadores, si bien suele ser temporalmente motivador.

A cada miembro le motivará más uno de estos recursos u otro, por lo que resulta imprescindible que el líder conozca personalmente a cada miembro del grupo. También hay que decir que las recompensas o recursos motivacionales se darán alguna vez de forma grupal, para fomentar el trabajo en equipo y no el trabajo individual, consiguiendo de esta forma más participación y mejores resultados.

4.3.4. METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE PERSONAS.

Una vez vistas las competencias y habilidades que debe poseer un líder para la correcta gestión de su equipo, pasamos a ver cómo se puede formar a un directivo para desarrollar su potencial y/o convertirlo en un líder. Aunque lo que más nos interesa es verlo desde la perspectiva del entrenamiento de un líder, estas técnicas pueden servir también para los restantes miembros del grupo.

A) COACHING

El coaching es definido como “un proceso de introspección y entrenamiento, bien individualizado y/o grupal, que se caracteriza por estar bien planificado y estructurado, ser confidencial, y estar dirigido a que las personas desarrollen o inhiban determinadas competencias para mejorar su desempeño y garantizar la utilización de todo su potencial, o adaptarse a las necesidades de la organización” (Palomo, 2010, p. 67). En este sentido, López (2009) expone que el coaching es utilizado por las empresas para mejorar el estilo de liderazgo, la comunicación en el grupo de trabajo y las relaciones que se den entre los miembros y con su líder, entre otros.

Esta herramienta puede aplicarse sobre el directivo, con la finalidad de proporcionarle las competencias necesarias para convertirlo en líder, o sobre el grupo entero, líder y miembros incluidos. El coach es la persona que imparte el “entrenamiento” y puede ser una persona de dentro de la organización o un asesor externo. En el coaching interno, que es el dirigido a los equipos de trabajo, el coach puede ser una persona de fuera de la empresa o de dentro pero, además, puede ser el mismo líder del equipo o un directivo inmediatamente superior a él si se va a trabajar también con las competencias del líder del equipo. El coachee es la persona o personas “entrenadas”. Pues bien, el coach según López (2009), tiene entre sus principales funciones las siguientes:

- Detectar el potencial de las personas en su puesto de trabajo y las barreras externas o internas que obstaculizan la manifestación del resto de este potencial.
- Generar el liderazgo visionario inspirador.
- Conseguir integrar al equipo.
- Gestionar el trabajo en equipo.

- Motivar.
- Ser un estratega innovador.

En base a estas funciones, Palomo (2010) especifica que el coach ayuda a reflexionar de forma estratégica sirviendo de espejo que refleja una imagen fiel, proporcionando un feedback oportuno entre coach y coachee. El coach debe observar la actuación profesional del coachee antes de informarle y darle retroalimentación sobre cómo actúa, para lo cual se necesitará una comunicación basada en la confianza y no será evaluativo sino que hará que el coachee identifique los factores relacionados con las áreas de mejora. El coach no se involucra en las soluciones, sino que es un guía que favorece la búsqueda de nuevas alternativas o enfoques a unos problemas dados. Además, en el coaching dedicado a los equipos de trabajo, el coach proporciona un trato basado en la equidad, siendo muy cuidadoso con las relaciones que establece y no diferenciando entre el trato dado al directivo y el dado a los subordinados. El coach actúa aceptando a las personas con las que trabaja, sin formar prejuicios hacia ellas, intentando desarrollar al máximo el talento y el potencial de sus coachees identificando los puntos fuertes y las áreas de mejora. Para conseguir esto, son los coachees los que tienen que descubrir qué comportamientos o estrategias son poco efectivas, de manera que sea el principio de su desarrollo y mejora de sus actuaciones profesionales. Luego, no es el coach el que aporta soluciones o estrategias, ni tampoco se trata de una cuestión de formación, ni consultoría, sino un guía. El coach no enseña, sino que ayuda a aprender.

Para López (2009), un coach ayuda a la organización a desarrollarse eficazmente, a generar cultura de excelencia empresarial y a compatibilizar la exigencia profesional con la calidad de vida, siendo el coach una persona que conoce muy bien el mundo sutil de la empresa y que analiza acertadamente el entramado de la organización informal, acompañando y apoyando a todos sus miembros.

El Coaching tiene un marco temporal claro que va desde los 3 hasta los 6 meses, en los que el coach deberá conseguir los objetivos que se propone para con sus coachees. Como condiciones indispensables para el buen funcionamiento del coaching como herramienta de mejora de las organizaciones podemos citar las siguientes:

- Debe existir en la organización un estilo de dirección flexible y versátil, dándose una gestión de las personas que facilite la adaptación a situaciones y miembros del grupo.
- Debe de haber un alto compromiso por parte del coachee. Este compromiso se dará si el entrenado o los entrenados perciben que su rendimiento va a mejorar y que esto traerá consecuencias atractivas.

Veamos a continuación otra metodología similar pero con diferencias importantes.

B) MENTORING

El Mentoring, explicado por Palomo (2010), es un proceso de orientación, guía, ayuda y aprendizaje de carácter individual y confidencial, que es realizado por una persona experimentada (mentor) y va dirigido a un tutelado (mentees) para que desarrolle y/o inhiba determinadas competencias de manera que favorezca su crecimiento personal y profesional y mejore el desempeño actual y futuro. A diferencia del coaching, el mentoring no se ve dirigido a grupos de trabajo ni equipos, sino a una sola persona. Además no tiene un marco temporal claro a medio plazo sino indefinido, que puede ir de 1 a 2 años. Otra característica que lo diferencia del coaching es que para el mentoring interno (que es aquel en el que el mentor es una persona de la organización y no un asesor interno) el mentor puede ser cualquier persona de la organización, es decir, no tiene porqué ser el superior inmediato del mentees. Por otra parte, el mentoring se centra en desarrollar competencias profesionales y personales, y el coaching sólo las profesionales. Finalmente, y como diferencia más importante, podemos decir que mientras que el coach no necesita tener una experiencia profunda en el área de trabajo de su coachee, el mentor sí que ha de ser una punto de referencia con una experiencia profunda del área de trabajo de su mentees, así como poseer unos valores humanos que transmitir, pues el coach no proporciona respuestas sino que orienta pero, el mentor da respuestas y vuelca sus conocimientos a su tutelado.

Con el mentoring se consolida la cultura de la organización a través de las distintas generaciones y se facilita la incorporación y adaptación de las personas de nueva entrada a la empresa. Por otra parte, el mentees puede acceder a personas influyentes de la organización, como por ejemplo a su mentor y el grupo de directivos con los que trabaje, por tanto favorece el crear redes de influencia y relación dentro de la organización. Así, esta es una herramienta que favorece la captación del talento, promocionar directivos y desarrollar futuros líderes, entre otras utilidades.

Eslava (2013) explica que, en el mentoring, el mentor ofrece sus conocimientos y experiencias como guía frente a las dificultades que atraviese el mentees. Es decir, el mentor ofrece consejos e información a partir de sus habilidades, conocimientos y experiencia, dando respuesta a necesidades críticas del mentees, preparándolo para una productividad y un éxito mayores.

Una vez conceptualizado el mentoring y diferenciado del coaching, vamos a pasar a ver algunas de las competencias que Palomo (2010) marca como necesarias por parte del mentor para este proceso:

- Favorecer e involucrarse en una interacción personal de colaboración. Para ello, el mentor debe marcar el propósito de la interacción personal y explicar las

diferencias de esta interacción mentor-mentees con las relaciones profesionales que tenían en el pasado, en caso de haberlas habido.

- En un principio, el mentor debe controlarse a la hora de comunicar con demasiada rapidez sus interpretaciones de la realidad, sobre todo cuando son contrarias a las del mentor, ya que este lo puede interpretar como si se infravalorase su punto de vista.
- El mentor debe comprender con precisión el punto de vista del mentees y para ello, la escucha empática y el grado de sensibilidad del mentor son muy importantes.
- Debe crear un clima de confianza para fomentar un diálogo honesto, sincero y reflexivo que conlleve a una relación de tutelaje eficiente.
- En un principio, el mentor debe abstenerse de dar consejos. Se darán cuando la relación esté más avanzada y el mentor conozca bien a su mentees y las necesidades y expectativas que esta persona tiene.
- Resistir las presiones del mentees cuando pase por situaciones de tensión o estrés, pues le pedirá soluciones milagrosas que no podrá darle.
- Crear un feedback constructivo y de apoyo para favorecer la autorreflexión del mentees.
- Identificar las estrategias y comportamiento improductivos del asesorado.
- Perseverar en el proceso de mentoring pues es largo en el tiempo y requerirá afrontar situaciones de dificultad.
- Animar y expresar su confianza en que los objetivos son alcanzables por el mentees.
- Revelar y compartir conocimientos y experiencias personales y profesionales con el mentees.

En resumen, el proceso de mentoring será efectivo si se empieza por consolidar la relación mentor-mentees, basando esta relación en la confianza y dedicando tiempo a conocerse. Posteriormente deberán establecer, de forma conjunta, los objetivos a alcanzar. Durante el proceso el mentor deberá hacer sentir al mentees que es importante, proporcionándole atención y asesoramiento y transmitiéndole sus valores y su perspectiva. Será entonces cuando el tutelado tome el mando de la relación y demuestre que es proactivo, teniendo el mentor que evaluar los progresos y avances del mentees. Es importante saber que, cuando el mentees ha conseguido los objetivos, se debe poner fin a este proceso de mentoring.

5. ESTADO DE LA CUESTIÓN.

En este punto del trabajo en el que ya hemos revisado una amplia parte de la literatura sobre liderazgo y grupos de trabajo, así como las competencias que debe desarrollar un líder y metodologías que puede aplicar, estamos preparados para hacer frente al estado de la cuestión de este trabajo: ¿Es necesario un líder para cada tipo de grupo? Personalmente, considero que esta cuestión tiene una gran relevancia a la hora de impartir contenidos en el aula acerca del liderazgo y la dirección en las organizaciones. El tema de dirección y liderazgo es muy profundo y complicado y, aunque el nivel en el que se explica en Formación Profesional Inicial sea más básico que el explicado y profundizado en este trabajo, si el propio o la propia docente no tiene claro el concepto de líder y el comportamiento que este/a tiene que tener para con su grupo, ¿cómo va a demostrar y hacer entender a su alumnado la figura de un/a líder en la empresa? Y aunque la respuesta a esta pregunta sobre la adaptación del líder pueda contener aspectos subjetivos y distintos para cada persona, sí es verdad que la conclusión que sacaremos estará contrastada con la literatura revisada en este trabajo y con la realidad que hoy en día viven muchas organizaciones.

Como hemos podido observar a lo largo de esta parte teórica, hay diversos puntos de vista acerca del liderazgo y de si el líder, o la líder, debe adaptar su comportamiento a cada grupo de trabajo o no. Bajo mi punto de vista, considero que es totalmente necesario que el liderazgo se adapte a cada grupo. Veamos a continuación en qué baso mi perspectiva.

5.1. ¿UN/A LÍDER PARA CADA TIPO DE GRUPO Y EQUIPO DE TRABAJO?

En mi opinión, debe ser la líder o el líder el que se adapte a cada grupo y equipo, teniendo en cuenta el comportamiento de cada individuo, por lo que la respuesta a esta pregunta no es un sí, sino que lo verdaderamente necesario es la existencia de un o una líder que sea capaz de adaptarse a cada persona. No se necesita un líder para cada grupo y equipo, o para cada miembro del grupo, sino un líder para todos los grupos y equipos, un líder que sepa manejar cada situación e influir en cada grupo de trabajo con unas características y en unas situaciones dadas, consiguiendo sacar lo mejor de cada grupo y adaptando su comportamiento a estos grupos.

Sobre el liderazgo y sus tipos, las teorías de los rasgos fueron las primeras en surgir pero sin mucho fundamento. Estas teorías, tal y como nos muestran Gago y Escalante (2006), se basan en que las personas que son líderes tienen unos rasgos personales, sociales e intelectuales innatos y comunes de los líderes. Atendiendo a estas teorías el líder nace siéndolo, por lo que será líder en cualquier grupo, ámbito y situación de su vida. Sin embargo, en la realidad es muy difícil que una persona que es líder en un grupo al que pertenece (familia, amigos, empresa, deporte...) pueda ser líder en todos y cada uno de los grupos de los que forma parte.

Por otro lado nos encontramos con estudios sobre los tipos de conductas. Los modelos de Blake y Mouton, Likert, White y Lipitt, son ejemplos de las teorías que hemos explicado en este trabajo, basadas en los tipos de conducta. Estas teorías surgieron con posterioridad a las teorías de los rasgos y se centran más en el comportamiento del líder ante una situación dada y/o en un grupo determinado, es decir, no explican el liderazgo como algo innato de la persona en todos los sentidos.

A parte de estas, hemos explicado otras tantas teorías: el enfoque humanístico de McGregor, los modelos de contingencia de Fiedler, y de Tannenbaum y Schmidt, así como el liderazgo situacional de Hersey y Blanchard. Considero que todas estas teorías son más acertadas que las de los rasgos, pues el comportamiento de una persona, al igual que sus competencias y habilidades, es algo que puede entrenarse, crearse y desarrollarse a partir de las necesidades, motivaciones, situaciones, formación y experiencia de cada persona, y pueden entrenarse precisamente con alguna de las dos técnicas que hemos visto con anterioridad: coaching o mentoring. Además, el comportamiento que una persona tenga en cada momento dependerá de la situación que esté viviendo en ese instante y de la persona o las personas con las que se esté relacionando. En base a esto, hago la consideración de que un líder, como guía del grupo, debe adaptarse a cada persona y deberá tener un comportamiento diferente, según la situación dada y el miembro o miembros del grupo con los que trate.

Las personas son diferentes en cuanto a características, madurez psicológica, madurez profesional, experiencias, conocimientos y necesidades. Es por esto que un líder debe conocer muy bien a cada miembro de su grupo y saber qué tipo de dirección y liderazgo necesita esa persona para sacar todo su potencial. Por ejemplo, si nos situamos en una empresa de instalación de ascensores, podemos encontrarnos con un técnico dentro del grupo de trabajo de una obra que tenga un elevado conocimiento y formación sobre las tareas que debe realizar de instalación, por lo que, el encargado que actúa como líder tendrá que ejercer poco control y dar pocas directrices a este técnico pero le servirá de apoyo personal, por ejemplo dando ánimos o valorando el trabajo que está realizando. Por el contrario, en esta misma obra puede haber un técnico de reciente entrada en la empresa, que no disponga de la misma formación y experiencia que su compañero, por lo que el líder deberá ejercer mayor control sobre él, darle más directrices, más normas que al compañero. De igual manera, el líder debe saber motivar a cada miembro en función de las necesidades que este tenga, por ejemplo, el técnico con mayor experiencia puede que le resulte monótono el trabajo, para lo cual el líder deberá mandarle trabajos más exigentes, que le suponga un reto. Por el contrario, el compañero con menos experiencia necesitará el apoyo emocional del líder para no desmotivarse, habrá una comunicación bilateral, siendo el líder un guía para este miembro del grupo que le expondrá sus cuestiones para poder realizar el trabajo correctamente. En este sentido, la motivación tiene una importancia vital y,

como ya vimos en el apartado referente a este tema, a cada persona le mueve el satisfacer unas necesidades concretas, por lo que necesitará unas motivaciones concretas. Entonces, este es otro punto que refleja la necesidad de que el líder conozca a sus subordinados y sepa adaptarse a cada uno de ellos, pues la motivación es otra herramienta con la que se podrá influir en el comportamiento de los miembros del grupo y cada miembro tendrá unas necesidades u otras, por lo que es preciso conocer en profundidad a las personas que forman el grupo de trabajo.

Para que un líder conozca en profundidad a los miembros del grupo, es muy importante que exista una comunicación fluida de ambas partes, basada en la confianza y promoviendo un feedback que sirva para que tanto líder como subordinados se conozcan y se aporten conocimientos e ideas mutuamente. Considero a la comunicación como el pilar básico para un buen liderazgo, ya que sin comunicación no se puede conocer a las personas y, por otro lado, es la comunicación la que promueve la creatividad y la innovación a base de recibir y aportar ideas con diferentes puntos de vista. Además, el líder, por el hecho de serlo, no debe tomarse la confianza de creerse como el único poseedor de la verdad o de las buenas ideas dentro del grupo, pues todas las personas pueden aportar puntos de vista a tener en cuenta para un mejor funcionamiento de la organización, ya que cada uno desempeña un papel dentro de la empresa a partir del cual podrá aportar muchas ideas de mejora. Para entender la importancia de la comunicación y de la atención que un líder debe prestar a los miembros del grupo, podemos citar un ejemplo real que Blake et al. (1991, p. 2) incorporaron en su obra “La estrategia para el cambio organizacional”:

“Todo parecía estar en orden para que el vuelo 173 de United Airlines, con ocho tripulantes y 181 pasajeros a bordo, descendiera para aterrizar en el Aeropuerto de Portland. La visibilidad y las condiciones climáticas eran buenas, no había problemas de tráfico aéreo y el vuelo llegaría a tiempo. De hecho, no había razón alguna para creer que los pasajeros del aciago vuelo no llegarían pronto a sus hogares con sus familias o no podrían seguir hacia su siguiente lugar de destino.

Al bajar el tren de aterrizaje para el descenso, no se encendió una de las luces de los tres indicadores, lo cual significaba que el tren de aterrizaje no se había fijado en su sitio. Rápidamente, el capitán desvió el ángulo de descenso para realizar un nuevo intento de acercarse a la pista a la vez que, junto con el primer oficial, intentaba determinar en dónde residía el desperfecto. Podría tratarse, en efecto, del tren de aterrizaje, o bien de una simple falla en los indicadores luminosos.

Mientras tanto, el segundo oficial los mantenía informados de la disminución de combustible; sin embargo, el capitán seguía concentrado en el problema del equipo casi hasta el grado de excluir el del combustible. Poco después, el capitán preguntó al segundo oficial si contaban con combustible para otros quince

minutos y la respuesta fue: “No tenemos suficiente”. No se tomó ninguna otra medida, pues la atención se dirigió de nuevo hacia las fallas del equipo.

Aproximadamente una hora después del intento inicial de aterrizaje, intempestivamente dejaron de funcionar los cuatro motores y el avión se desplomó. Por fortuna, el aparato se enganchó en unos cables eléctricos, lo cual redujo el impacto. No obstante, fallecieron diez personas: ocho pasajeros, un sobrecargo e, irónicamente, el segundo oficial. Después del accidente se concluyó que quedaban menos de 35 litros de combustible en los tanques del avión”.

Creo que con este ejemplo queda patente que el trabajo en grupo y, sobre todo, el trabajo en equipo se basa en una comunicación clara y un ambiente de confianza en el que se tenga en cuenta la aportación de cada uno de los miembros del grupo, creando sinergias y evitando que cada miembro vaya a lo suyo, incluido (y en mayor medida) el líder.

Por otro lado, con la teoría situacional de Hersey y Blanchard, hemos visto que debemos considerar que el liderazgo, además de adaptarse a cada grupo también deberá hacerlo a cada situación y tarea que se esté desarrollando en cada momento, puesto que los miembros del grupo pueden tener comportamientos distintos y grados distintos de madurez psicológica y profesional dependiendo de la tarea que estén desarrollando. Por ejemplo, volviendo al mismo ejemplo de los técnicos de ascensores, el técnico con poca experiencia en instalación quizá tendrá un mayor conocimiento para la revisión de maquinaria, por lo que el líder no tendrá que ejercer tanto control y dirección como en el caso de la instalación y le dará un trato distinto en esta tarea.

Si tuviera que elegir una teoría elegiría el modelo situacional de Hersey y Blanchard, en tanto que tienen en cuenta la madurez psicológica y profesional de cada miembro y su grado de motivación con una determinada tarea para explicar el comportamiento adaptado que debe tener el líder con cada persona y en cada tarea. No obstante no limitaría el estilo del líder a cuatro clases como hace esta teoría (estilo de dirección, de entrenamiento, de apoyo y de delegación), sino que considero que el comportamiento del líder puede tener diversos grados de dirección y de relación personal y de apoyo para con los miembros del grupo, dando lugar a infinidad de combinaciones. Es por esto que considero muy difícil aportar un número exacto de posibles comportamientos o estilos claves por parte del líder. Pero mi teoría sobre la necesidad de un liderazgo adaptado y flexible, si nos fijamos, la respaldan en mayor o menor medida todas las teorías estudiadas en este trabajo. Veamos un resumen de las ideas claves de cada una de las teorías del liderazgo que hemos estudiado en este trabajo y que respaldan mi creencia:

- Teoría de Likert: apoya al liderazgo participativo frente al autoritario pero, especifica que se deberá llevar un estilo según el área de trabajo que se trate.

- Modelo de White y Lipitt: apoyan un estilo de liderazgo democrático como el mejor para obtener resultados eficaces, que implica un alto grado de comunicación en el grupo.
- McGregor: este modelo humanista apuesta principalmente por la adaptabilidad del líder o la líder, en función del tipo de persona y la visión del trabajo que esta tenga.
- Tannenbaum y Schmidt: con su teoría explican que el estilo de liderazgo dependerá de la confluencia de tres factores. Estos factores son las características del líder, la situación en la que se ejerce el liderazgo y las características de los miembros de la organización.
- Blake y Mouton: estos autores exponen cinco estilos diferentes de liderazgo que se crean a partir de la combinación de dos variables; la preocupación del líder por la producción y la preocupación por la gente. Podríamos sacar la conclusión de que si el líder tiene cierto grado de preocupación por la gente deberá adaptar su estilo en función de ella.
- Hersey y Blanchard: ya hemos visto que apuestan por una adaptabilidad del líder en función de la madurez laboral y psicológica que tenga cada empleado.
- Teoría de Fiedler: este autor analiza la relación que mantiene el líder con los miembros de su grupo menos afines a él y propone que se dé un estilo de dirección más centrado en las tareas o en las relaciones en función de la relación que mantenga con esa persona.

En base a los conocimientos adquiridos y la recopilación de información de diversos y famosos autores, concluyo esta parte del trabajo haciendo mención de nuevo a la necesidad de una dirección que tenga liderazgo y que este sea flexible y capaz de adaptarse a cada una de las persona del grupo que lidere para poder conseguir sacar todo el potencial de cada miembro y del grupo en sí. De esta manera, creo que queda clara mi aportación y la idea clave de este trabajo, por lo que podemos concluir la parte epistemológica del mismo y pasar a ver su utilidad práctica en el ámbito docente.

6. UTILIDAD PRÁCTICA DEL TEMA “LIDERAZGO EN LOS GRUPOS DE TRABAJO”, EN EL PROCESO DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE.

Llegados a este punto, pasamos a tratar la segunda parte de este trabajo, más centrada en el uso práctico de la parte teórica que acabamos de estudiar. El tema que hemos tratado en la parte epistemológica de este trabajo está directamente relacionado con dos de los temas de oposiciones para el cuerpo de Enseñanza Secundaria.

Uno de los temas es el de la motivación, tema 19 “La motivación laboral. Definición, teorías y proceso de motivación. Las necesidades del individuo. La motivación en el entorno laboral. Diagnóstico y evaluación de la motivación. Las condiciones de trabajo y la motivación laboral. Técnicas de motivación laboral” (Centro de oposiciones Juanjo Díaz, 2015). El otro tema directamente relacionado en este trabajo de investigación es el tema 17 de las oposiciones al cuerpo de Enseñanza Secundaria. Este tema tiene por título “El liderazgo como rasgo de personalidad. La influencia de los líderes en el marco de la organización. Tipologías de liderazgo. Relaciones de poder. La jerarquía en la organización” (Centro de oposiciones Juanjo Díaz, 2015).

Dentro del enfoque pedagógico, la finalidad de este trabajo de investigación dedicado a la adaptabilidad del líder o la líder a los distintos miembros y grupos de trabajo viene a ser la de aportar algo de luz al estudio del líder como tipología humana y a su forma de trabajar para con el grupo de trabajo. Con esto se intentará que el alumnado de Formación y Orientación Laboral consiga la capacidad específica de formarse en la prevención de conflictos y sea capaz de resolver estos conflictos pacíficamente, tanto en la empresa como en otros ámbitos de la vida, y que pueda conseguirlo a través del liderazgo y de la satisfacción de las necesidades que toda persona desea alcanzar.

7. PROYECCIÓN DIDÁCTICA.

Una vez vista la parte epistemológica y justificada su utilidad práctica en el enfoque pedagógico en el punto anterior, pasamos a elaborar la programación didáctica. Esta proyección constará de una única unidad didáctica que será la destinada a explicar los contenidos relacionados con este trabajo de investigación y adaptados al nivel del alumnado de Formación y Orientación Laboral del Ciclo Formativo de Administración y Finanzas (AFI), tal y como explicamos al principio de este trabajo.

7.1. INTRODUCCIÓN DE LA PROGRAMACIÓN DIDÁCTICA.

Antes de comenzar con este punto, he de decir que he tomado como base para la elaboración de esta Programación Didáctica, la Programación de FOL para AFI que podemos encontrar en la web del IES Las Fuentezuelas. No obstante, aunque me he basado en su composición, la programación que vamos a analizar en este trabajo es de elaboración propia a partir de la observada en la web del centro. Las programaciones didácticas las elaboran los departamentos correspondientes, siendo una tarea fundamental la de su elaboración y presentación ante Jefatura de Estudios antes del 31 de octubre de cada año. En nuestro caso, la programación didáctica la elabora el Departamento de Formación y Orientación Laboral (FOL). Según la Programación Didáctica de FOL para AFI, publicada en la web del Instituto de Educación Secundaria “Las Fuentezuelas”, la Programación responde a un intento de racionalizar la práctica didáctica para que no se desarrolle de forma arbitraria por el profesorado. Es por esto que la Programación debe considerarse como una guía en el proceso de

enseñanza-aprendizaje, siendo flexible y abierta a pequeños cambios. Que sea abierta y flexible da pie a que cada profesor o profesora pueda alterar la metodología desarrollando su autonomía pedagógica, pero sin alterar la base de la Programación. Es por esto que las Programaciones Didácticas constituyen el tercer nivel de concreción curricular, ya que las realiza el profesorado. Sin embargo, la Programación se realiza tomando como base las directrices del Proyecto Educativo, convirtiéndose en una toma de decisiones respecto a objetivos y capacidades, contenidos de aprendizaje, secuenciación de los contenidos, metodología y evaluación.

Si bien es verdad que en una Programación didáctica vienen reflejadas todas las unidades didácticas del módulo de FOL, nosotros nos centraremos única y exclusivamente en explicar y detallar cada parte de la Unidad Didáctica de “Grupo y equipo de trabajo. El liderazgo y la motivación”, pues es la relacionada con el tema investigado en este trabajo. De todos modos, enumeraremos todas las Unidades de las que se compone el módulo de FOL.

7.2. ETAPA, CICLO Y NIVEL EDUCATIVO DEL ALUMNADO AL QUE VA DIRIGIDO ESTA PROGRAMACIÓN. CONTEXTUALIZACIÓN DEL AULA.

Como ya mencionamos al principio de este trabajo, el alumnado para el que enfocamos esta Programación es el perteneciente a:

- Centro Educativo: I.E.S. “Las Fuentezuelas”.
- Departamento: Formación y Orientación Laboral (FOL)
- Ciclo Formativo de FPI: Grado Superior de Administración y Finanzas.
- Familia Profesional: Administración y Gestión.
- Curso en el que se imparte el módulo: primero.
- Módulo: Formación y Orientación Laboral (FOL)
- Número de alumnos en el aula: veinticinco.

El alumnado de este grupo tiene una edad media de 23 años, pudiéndonos encontrar alumnos de diferentes edades en una franja de 18 a 39 años. Entre los alumnos y alumnas encontramos algunos que provienen de bachillerato, mientras otros vienen de distintos Ciclos de Grado Medio, en su mayoría del Ciclo de Grado Medio de Gestión y Administración. Sin embargo, debido a la crisis y a la oportunidad que se les brinda para reciclarse y abrirse otras puertas en el mundo laboral con el Ciclo Formativo de AFI, recientemente este Ciclo ha ganado popularidad para aquellas personas que se encuentran en situación de desempleo y tienen la titularidad suficiente para matricularse en él o presentarse a su prueba de acceso. También hay algunos de ellos que, aunque están trabajando lo hacen a media jornada, lo que les

permite estar matriculados en este Ciclo. Así nos encontramos con algunos alumnos y alumnas de mayor edad en la clase, de los cuales depende una familia, y que muestran un grado de responsabilidad y madurez superior al del resto de sus compañeros. Sin embargo tenemos que tener en cuenta que este tipo de alumnado dispone de menos tiempo, lo que es una dificultad añadida para ellos. No hay en la clase ningún alumno/a con necesidades específicas de educación, no obstante mencionaremos cómo podríamos tratar al alumnado con este tipo de necesidad desde el módulo de FOL.

El módulo de FOL dispone de 96 horas anuales, que se reparten en 3 horas semanales. Las clases se impartirán los martes, jueves y viernes, según el horario fijado por el IES “Las Fuentezuelas” y siempre en la misma aula, destinada a la teoría de esta familia profesional y Ciclo Formativo.

7.3. NORMATIVA DE APLICACIÓN A LA PROGRAMACIÓN DIDÁCTICA.

Para la realización de la Programación Didáctica de FOL para AFI nos basaremos en la siguiente normativa de aplicación:

- Real Decreto 1584/2011, de 4 de noviembre, por el que se establece el Título de Técnico Superior en Administración y Finanzas y se fijan sus enseñanzas mínimas.
- Orden de 11 de marzo de 2013, por la que se desarrolla el currículo correspondiente al título de Técnico Superior en Administración y Finanzas.

7.4. COMPETENCIAS PROFESIONALES, PERSONALES Y SOCIALES.

Según la Orden de 11 de marzo de 2013 (Consejería de Educación. Boletín Oficial de la Junta de Andalucía, 2013, p. 253) las competencias profesionales, personales y sociales de este título son las que se relacionan a continuación (las subrayadas son las que se contribuyen a alcanzar con el módulo de FOL y en negrita identificamos las que se alcanzan con la unidad didáctica “Grupo y equipo de trabajo. El liderazgo y la motivación” objeto de estudio en este trabajo):

- a) Tramitar documentos o comunicaciones internas o externas en los circuitos de información de la empresa.
- b) Elaborar documentos y comunicaciones a partir de órdenes recibidas, información obtenida y/o necesidades detectadas.
- c) Detectar necesidades administrativas o de gestión de la empresa de diversos tipos, a partir del análisis de la información disponible y del entorno.
- d) Proponer líneas de actuación encaminadas a mejorar la eficiencia de los procesos administrativos en los que interviene.

- e) Clasificar, registrar y archivar comunicaciones y documentos según las técnicas apropiadas y los parámetros establecidos en la empresa.
- f) Gestionar los procesos de tramitación administrativa empresarial en relación a las áreas comercial, financiera, contable y fiscal, con una visión integradora de las mismas.
- g) Realizar la gestión contable y fiscal de la empresa, según los procesos y procedimientos administrativos, aplicando la normativa vigente y en condiciones de seguridad y calidad.
- h) Supervisar la gestión de tesorería, la captación de recursos financieros y el estudio de viabilidad de proyectos de inversión, siguiendo las normas y protocolos establecidos.
- i) Aplicar los procesos administrativos establecidos en la selección, contratación, formación y desarrollo de los Recursos Humanos, ajustándose a la normativa vigente y a la política empresarial.
- j) Organizar y supervisar la gestión administrativa de personal de la empresa, ajustándose a la normativa laboral vigente y a los protocolos establecidos.
- k) Realizar la gestión administrativa de los procesos comerciales, llevando a cabo las tareas de documentación y las actividades de negociación con proveedores, y de asesoramiento y relación con el cliente.
- l) Atender a los clientes/usuarios en el ámbito administrativo y comercial asegurando los niveles de calidad establecidos y ajustándose a criterios éticos y de imagen de la empresa/institución.
- m) Tramitar y realizar la gestión administrativa en la presentación de documentos en diferentes organismos y administraciones públicas, en plazo y forma requeridos.
- n) Adaptarse a las nuevas situaciones laborales, manteniendo actualizados los conocimientos científicos, técnicos y tecnológicos relativos a su entorno profesional, gestionando su formación y los recursos existentes en el aprendizaje a lo largo de la vida y utilizando las tecnologías de la información y la comunicación.
- ñ) Resolver situaciones, problemas o contingencias con iniciativa y autonomía en el ámbito de su competencia, con creatividad, innovación y espíritu de mejora en el trabajo personal y en el de los miembros del equipo.**
- o) Organizar y coordinar equipos de trabajo con responsabilidad, supervisando el desarrollo del mismo, manteniendo relaciones fluidas y asumiendo el liderazgo, así como aportando soluciones a los conflictos grupales que se presenten.**
- p) Comunicarse con sus iguales, superiores, clientes y personas bajo su responsabilidad, utilizando vías eficaces de comunicación, transmitiendo la**

información o conocimientos adecuados y respetando la autonomía y competencia de las personas que intervienen en el ámbito de su trabajo.

g) Generar entornos seguros en el desarrollo de su trabajo y el de su equipo, supervisando y aplicando los procedimientos de prevención de riesgos laborales y ambientales, de acuerdo con lo establecido por la normativa y los objetivos de la empresa.

r) Supervisar y aplicar procedimientos de gestión de calidad, de accesibilidad universal y de “diseño para todos”, en las actividades profesionales incluidas en los procesos de producción o prestación de servicios.

s) Realizar la gestión básica para la creación y funcionamiento de una pequeña empresa y tener iniciativa en su actividad profesional con sentido de la responsabilidad social. (La Orden del 11 de marzo de 2013 considera que esta es una competencia de FOL pero en mi opinión esta es una competencia de EIE)

t) Ejercer sus derechos y cumplir con las obligaciones derivadas de su actividad profesional, de acuerdo con lo establecido en la legislación vigente, participando activamente en la vida económica, social y cultural.

7.5. OBJETIVOS GENERALES DEL CICLO FORMATIVO.

El artículo 3 de la Orden de 11 de marzo de 2013 (Consejería de Educación. Boletín Oficial de la Junta de Andalucía, 2013, p. 253) y de conformidad con el artículo 9 del Real Decreto 1584/2011, de 4 de noviembre (Ministerio de Educación. Boletín Oficial del estado, 2011) señala como objetivos generales del título de Técnico Superior en Administración y Finanzas los siguientes (los subrayados son los que se contribuyen a alcanzar con el módulo de FOL y en negrita identificamos las que se alcanzan con la unidad didáctica “Grupo y equipo de trabajo. El liderazgo y la motivación” objeto de estudio en este trabajo):

a) Analizar y confeccionar los documentos o comunicaciones que se utilizan en la empresa, identificando la tipología de los mismos y su finalidad, para gestionarlos.

b) Analizar los documentos o comunicaciones que se utilizan en la empresa reconociendo su estructura, elementos y características para elaborarlos.

c) Identificar y seleccionar las expresiones de lengua inglesa, propias de la empresa, para elaborar documentos y comunicaciones.

d) Analizar las posibilidades de las aplicaciones y equipos informáticos, relacionándolas con su empleo más eficaz en el tratamiento de la información para elaborar documentos y comunicaciones.

e) Analizar la información disponible para detectar necesidades relacionadas con la gestión empresarial.

- f) Organizar las tareas administrativas de las áreas funcionales de la empresa para proponer líneas de actuación y mejora.
- g) Identificar las técnicas y parámetros que determinan las empresas para clasificar, registrar y archivar comunicaciones y documentos.
- h) Reconocer la interrelación entre las áreas comercial, financiera, contable y fiscal para gestionar los procesos de gestión empresarial de forma integrada.
- i) Interpretar la normativa y metodología aplicable para realizar la gestión contable y fiscal.
- j) Elaborar informes sobre los parámetros de viabilidad de una empresa, reconocer los productos financieros y los proveedores de los mismos, y analizar los métodos de cálculo financieros para supervisar la gestión de tesorería, la captación de recursos financieros y el estudio de viabilidad de proyectos de inversión.
- k) Preparar la documentación así como las actuaciones que se deben desarrollar, interpretando la política de la empresa para aplicar los procesos administrativos establecidos en la selección, contratación, formación y desarrollo de los recursos humanos. (Aunque la orden del 11 de marzo de 2013 no contempla este objetivo como característico del módulo de FOL, considero que sí que puede estar vinculado).
- l) Reconocer la normativa legal, las técnicas asociadas y los protocolos relacionados con el departamento de recursos humanos, analizando la problemática laboral y la documentación derivada, para organizar y supervisar la gestión administrativa del personal de la empresa. (Aunque la orden del 11 de marzo de 2013 no contempla este objetivo como característico del módulo de FOL, considero que sí que puede estar vinculado).
- m) Identificar la normativa vigente, realizar cálculos, seleccionar datos, cumplimentar documentos y reconocer las técnicas y procedimientos de negociación con proveedores y de asesoramiento a clientes, para realizar la gestión administrativa de los procesos comerciales.
- n) Reconocer las técnicas de atención al cliente/usuario, adecuándolas a cada caso y analizando los protocolos de calidad e imagen empresarial o institucional para desempeñar las actividades relacionadas.
- ñ) Identificar modelos, plazos y requisitos para tramitar y realizar la gestión administrativa en la presentación de documentos en organismos y administraciones públicas.
- o) Analizar y utilizar los recursos y oportunidades de aprendizaje relacionados con la evolución científica, tecnológica y organizativa del sector y las tecnologías de la

información y la comunicación, para mantener el espíritu de actualización y adaptarse a nuevas situaciones laborales y personales.

p) Desarrollar la creatividad y el espíritu de innovación para responder a los retos que se presentan en los procesos y en la organización del trabajo y de la vida personal.

q) Tomar decisiones de forma fundamentada, analizando las variables implicadas, integrando saberes de distinto ámbito y aceptando los riesgos y la posibilidad de equivocación en las mismas, para afrontar y resolver distintas situaciones, problemas o contingencias.

r) Desarrollar técnicas de liderazgo, motivación, supervisión y comunicación en contextos de trabajo en grupo, para facilitar la organización y coordinación de equipos de trabajo.

s) Aplicar estrategias y técnicas de comunicación, adaptándose a los contenidos que se van a transmitir, a la finalidad y a las características de los receptores, para asegurar la eficacia en los procesos de comunicación. (Aunque la orden del 11 de marzo de 2013 no contempla este objetivo como característico del módulo de FOL, considero que sí que puede estar vinculado)

t) Evaluar situaciones de prevención de riesgos laborales y de protección ambiental, proponiendo y aplicando medidas de prevención, personales y colectivas, de acuerdo con la normativa aplicable en los procesos de trabajo, para garantizar entornos seguros.

u) Identificar y proponer las acciones profesionales necesarias, para dar respuesta a la accesibilidad universal y al “diseño para todos”.

v) Identificar y aplicar parámetros de calidad en los trabajos y actividades realizados en el proceso de aprendizaje, para valorar la cultura de la evaluación y de la calidad y ser capaces de supervisar y mejorar procedimientos de gestión de calidad.

w) Utilizar procedimientos relacionados con la cultura emprendedora, empresarial y de iniciativa profesional, para realizar la gestión básica de una pequeña empresa o emprender un trabajo. (Aunque la Orden del 11 de marzo de 2013 lo establezca como un objetivo general de FOL, yo considero que es más bien objetivo general de EIE)

x) Reconocer sus derechos y deberes como agente activo en la sociedad, teniendo en cuenta el marco legal que regula las condiciones sociales y laborales, para participar como ciudadano democrático.

7.6. RESULTADOS DE APRENDIZAJE.

A continuación enumeraremos los resultados de aprendizaje que refleja la orden de 11 de marzo de 2013 (Consejería de Educación. Boletín Oficial de la Junta de Andalucía, 2013, p. 246):

1. Selecciona oportunidades de empleo, identificando las diferentes posibilidades de inserción y las alternativas de aprendizaje a lo largo de la vida.
2. Aplica las estrategias del trabajo en equipo, valorando su eficacia y eficiencia para la consecución de los objetivos de la organización.
3. Ejerce los derechos y cumple las obligaciones que se derivan de las relaciones laborales, reconociéndolas en los diferentes contratos de trabajo.
4. Determina la acción protectora del sistema de la Seguridad Social ante las distintas contingencias cubiertas, identificando las distintas clases de prestaciones.
5. Evalúa los riesgos derivados de su actividad, analizando las condiciones de trabajo y los factores de riesgo presentes en su entorno laboral.
6. Participa en la elaboración de un plan de prevención de riesgos en la empresa, identificando las responsabilidades de todos los agentes implicados.
7. Aplica las medidas de prevención y protección, analizando las situaciones de riesgo en el entorno laboral del técnico superior en Administración y Finanzas.

El resultado de aprendizaje que está relacionado con la unidad didáctica que presentamos en este trabajo, “Grupo y equipo de trabajo. El liderazgo y la motivación”, es el número dos: aplica las estrategias del trabajo en equipo, valorando su eficacia y eficiencia para la consecución de los objetivos de la organización.

7.7. CONTENIDOS BÁSICOS PARA EL MÓDULO DE FOL.

Según la Orden de 11 de marzo de 2013 (Consejería de Educación. Boletín Oficial de la Junta de Andalucía, 2013, p. 250), los contenidos básicos que deben de impartirse en el módulo de FOL para AFI son los siguientes:

- Búsqueda activa de empleo.
- Gestión del conflicto y equipos de trabajo.
- Contrato de trabajo.
- Seguridad Social, empleo y desempleo.
- Evaluación de riesgos profesionales.
- Planificación de la prevención de riesgos en la empresa.

- Aplicación de medidas de prevención y protección en la empresa.

En base a estos contenidos básicos, especificados en la Orden de 11 de marzo de 2013, nosotros presentamos las siguientes Unidades Didácticas a impartir en nuestra clase, así como su temporalización en función del horario del IES “Las Fuentezuelas”:

TABLA 1. UNIDADES DIDÁCTICAS Y TEMPORALIZACIÓN DE LAS MISMAS

Unidad Didáctica número	Título y número de sesiones	Evaluación
1	La legislación laboral. 7 sesiones.	1ª
2	Salario y tiempo de trabajo. 12 sesiones.	
3	El contrato de trabajo. 5 sesiones	1ª
4	Modificación, suspensión y extinción del contrato. 6 sesiones.	1ª
5	Representación laboral y negociación colectiva. 11 sesiones	1ª
6	Sistema español de la Seguridad Social. 15 sesiones	1ª (1 sesión) 2ª (14 sesiones)
7	Acceso al mercado de trabajo, técnicas de búsqueda de empleo y autoempleo. 12 sesiones	2ª
8	Grupo y equipo de trabajo. El liderazgo y la motivación. 10 sesiones.	2ª (3 sesiones) 3ª (7 sesiones)
9	Gestión del conflicto. 9 sesiones.	3ª
10	Seguridad, salud laboral y primeros auxilios. 9 sesiones.	3ª

- Búsqueda activa de empleo.
- Gestión del conflicto y equipos de trabajo.
- Contrato de trabajo.
- Seguridad Social, empleo y desempleo.
- Evaluación de riesgos profesionales.
- Planificación de la prevención de riesgos en la empresa.
- Aplicación de medidas de prevención y protección en la empresa.

Fuente: elaboración propia.

7.8. UNIDAD DIDÁCTICA A TRABAJAR CON EL TEMA DE ESTE TRABAJO, “LIDERAZGO EN LOS GRUPOS DE TRABAJO”.

Las Unidades Didácticas que hemos visto en la Tabla 1 serían las referentes a todo el curso académico de FOL para AFI, pero en este trabajo nosotros nos centraremos en explicar y desarrollar la Unidad Didáctica número 8 de “Grupo y equipo de trabajo. El liderazgo y la motivación”, ya que es la que está relacionada con el trabajo de investigación realizado en la parte epistemológica de esta exposición.

Dicho esto y tomando como referencia la Orden de 11 de marzo de 2013 (Consejería de Educación. Boletín Oficial de la Junta de Andalucía, 2013) y el Real Decreto 1584/2011, de 4 de noviembre (Ministerio de Educación. Boletín Oficial del estado, 2011) pasamos a reflejar dicha Unidad Didáctica con los contenidos relacionados, los criterios de evaluación y los indicadores correspondientes.

TABLA2. UNIDAD DIDÁCTICA NÚMERO 8

UNIDAD DIDÁCTICA 8. GRUPO Y EQUIPO DE TRABAJO. EL LIDERAZGO Y LA MOTIVACIÓN						
Resultados de Aprendizaje	2)		Instrumentos de información/evaluación			
Duración	Objetivos Generales	Competencias Profesionales	Examen escrito	Casos prácticos	Actividades	Asistencia y participación
10 horas	r)	ñ) o) y p)	45%	25%	20%	10%
Contenidos		Criterios de evaluación		Indicadores		
Tipologías humanas en el ámbito laboral. Roles dentro del equipo		d) Se ha valorado positivamente la necesaria existencia de diversidad de roles y opiniones asumidos por los miembros de un equipo.		Valora positivamente la necesaria existencia de diversidad de roles y opiniones asumidos por los miembros de un equipo.		
Concepto y clasificación de los equipos de trabajo. Motivación y liderazgo en los equipos de trabajo. Metodologías para trabajar en equipo.		a) Se han valorado las ventajas de trabajo en equipo en situaciones de trabajo relacionadas con el perfil del técnico superior en Administración y Finanzas. b) Se han identificado los equipos de trabajo que pueden constituirse en una situación real de trabajo. c) Se han determinado las características del equipo de trabajo eficaz frente a los equipos ineficaces.		Valora las ventajas del trabajo en equipo en situaciones de trabajo relacionadas con el perfil del técnico superior en Administración y Finanzas. Identifica los equipos de trabajo que pueden constituirse en una situación real de trabajo. Determina las características de los equipos de trabajo eficaces frente a los ineficaces e identifica los tipos de equipo de trabajo.		

Fuente: elaboración propia.

Ya hemos mencionado con anterioridad los objetivos generales del módulo de FOL. Ahora vamos a ver, desde un tercer nivel de concreción, los objetivos marcados por el profesorado para la Unidad Didáctica número 8 “Grupo y equipo de trabajo. El liderazgo y la motivación”, dentro de la Programación de Aula:

- Conocer los diferentes roles que cada miembro de un grupo puede adoptar.
- Conocer la diferencias entre grupo y equipo de trabajo
- Conocer los distintos tipos de grupos de trabajo en función de su dimensión temporal, de su nivel de formalidad, de su finalidad y de su nivel jerárquico.
- Saber diferenciar entre dirección y liderazgo.
- Conocer los distintos estilos de dirección.
- Conocer las fases de formación de los grupos.
- Conocer las técnicas que un líder-directivo puede emplear para controlar, motivar y dinamizar los grupos de trabajo, en función de los objetivos a conseguir por la empresa.

Más adelante descompondremos y expondremos la programación de aula, pero creo que es conveniente visualizar esta trasposición al aula de la Unidad Didáctica número 8 de una forma más esquemática y resumida en la siguiente tabla que, como acabamos de mencionar, visualizaremos y explicaremos más adelante, en el apartado de “Actividades a desarrollar y temporalización de las mismas”, donde se verá de forma más detallada:

TABLA 3. TRASPOSICIÓN DIDÁCTICA POR SESIONES DE LA UNIDAD NÚMERO 8

SESIÓN	PROGRAMACIÓN
1	1º Presentación de la Unidad Didáctica. 2º Presentación del caso práctico con el que el alumnado realizará un cuaderno de trabajo. 3º Explicación de nuevos contenidos referentes a la diferencia entre grupo y equipo de trabajo.
2	1º Resumen de lo explicado la clase anterior. 2º Explicación de nuevos contenidos referentes a los tipos de grupos de trabajo. 3º Les explicamos la primera actividad para realizar en el cuaderno de trabajo.

SESIÓN	PROGRAMACIÓN
3	1º Visualización de una película para continuar con una brainstorming acerca de lo que le sugiere al alumnado dicha película en cuanto a motivación laboral y dirección. 2º Explicación de nuevos contenidos referentes a la motivación laboral.
4	1º Resumen de lo explicado en la clase anterior. 2º Realización de una actividad por grupos, con una brainstorming dedicada a la reflexión de la diferencia existente entre liderazgo y dirección. 3º Explicación de nuevos contenidos referentes a dicha diferencia y a los estilos de dirección que podemos encontrar en distintos grupos de trabajo. 4º Actividad para el alumnado basada en realizar un resumen para la consolidación de los conocimientos adquiridos durante la clase.
5	1º Resumen de los conocimientos impartidos en la clase anterior. 2º Realización de una dinámica de grupo, con el objetivo de mostrarle al alumnado la diferencia entre los distintos tipos de dirección 3º Reflexión y explicación acerca de las diferencias que se han observado entre los distintos tipos de dirección trabajados en la dinámica de grupo.
6	1º Resumen de los conocimientos impartidos en la clase anterior. 2º Explicación de nuevos contenidos referentes a la formación de grupos de trabajo 3º Explicación de la siguiente actividad para realizar en el cuaderno de trabajo. 4º Explicación de una actividad a realizar fuera de clase que implica fotografiar grupos y relacionarlos con equipos de trabajo, así como realizar la presentación de las fotografías en una próxima clase.
7	1º Resumen de los contenidos impartidos durante la clase anterior. 2º Explicación de nuevos contenidos referentes a metodologías y técnicas para trabajar y dirigir grupos de trabajo. 3º Realización de una dinámica en grupo para transmitirles la importancia de una buena comunicación bilateral en la empresa. 4º Explicación de la última actividad con la que cerrarían su cuaderno de trabajo.

SESIÓN	PROGRAMACIÓN
8	Actividad complementaria, fuera de clase, basada en la visita al Diario Jaén.
9	Sesión dedicada a la entrega y exposición de la actividad mandada en la sesión 6.
10	1º Recogida del cuaderno de trabajo de esta Unidad Didáctica. 2º Realización del examen escrito de esta Unidad Didáctica.

Fuente: elaboración propia.

7.9. METODOLOGÍA.

Una vez vista la Unidad Didáctica que vamos a desarrollar, junto con sus objetivos, contenidos y criterios de evaluación, procederemos a especificar la metodología y estrategias que se seguirán para impartir las clases de FOL en el Ciclo Formativo de AFI.

7.9.1. ASPECTOS GENERALES Y FUNDAMENTACIÓN DIDÁCTICA.

En esta metodología veremos como no se va a considerar una sola estrategia o método para todas las situaciones que puedan darse. Creo que no se debe de tratar igual la forma de resolver o actuar ante cada situación dada, ya que el contexto, el alumno/a y los recursos disponibles pueden variar y de hecho lo hacen. Por esto tendremos en consideración una amplia variedad de estrategias y modelos flexibles que nos permitan adaptarnos a cada situación.

7.9.1.1. PRINCIPIOS.

Para desarrollar la metodología tomaremos en consideración, en primer lugar, los siguientes principios metodológicos:

- Hacer una enseñanza activa y participativa. Se considera fundamental la participación y la actitud activa del alumnado en el proceso de enseñanza-aprendizaje, teniendo en cuenta el nivel y tamaño del grupo. Por esto, tomaremos en consideración un planteamiento constructivista donde el alumnado crea su aprendizaje, haciendo que se haga responsable de este y desarrolle un pensamiento crítico, cierta autonomía y capacidad para autoevaluarse.
- Enseñanza Flexible, abierta y dinámica. Para llevar a cabo el proceso de enseñanza-aprendizaje, deberemos adaptarnos a las necesidades del alumnado en relación a sus capacidades, al contexto y a las situaciones imprevistas que puedan surgir.

- Enseñanza motivadora y estimulante. Llevaremos a cabo una enseñanza basada en los refuerzos positivos al alumnado, reconociendo logros y haciendo ver que son capaces de aportar más de lo que creen, al igual que les daremos un motivo por el cual es beneficioso para ellos estar estudiando este módulo. Esto nos ayudará a motivar a cada alumno y alumna y a estimular su autoestima.
- Enseñanza socializadora y transversal. Tal y como hace referencia la Orden del 10 de agosto de 2007 (Consejería de Educación. Boletín Oficial de la Junta de Andalucía, 2007), así como el Proyecto Educativo (Instituto de Educación Secundaria Las Fuentezuelas, 2015), trataremos diversos temas transversales en nuestro proceso de enseñanza-aprendizaje. Son temas a incluir dentro de las materias de cada curso, ciclo, asignatura, módulo, tema, unidad didáctica del centro, afectando a todas las enseñanzas que se imparten en el IES Las Fuentezuelas. Introduciremos temas transversales tales como medioambiente, fomento a la lectura, cine y fotografía, cultura andaluza, fomento del uso de recursos TIC, educación para la igualdad de sexos y el respeto a la interculturalidad y diversidad, para potenciar estos ámbitos en cada alumno/a. Lo haremos mediante ejemplos en las explicaciones de los contenidos y actividades que comentaremos más adelante en esta programación.
- Enseñanza creativa. Haremos un amplio repertorio de actividades que señalaremos en su correspondiente apartado dentro de esta programación.
- Conseguir la realización de aprendizajes significativos. Llevar a cabo este principio es muy relevante de cara a conseguir un posterior avance del alumnado en el módulo.
- Aprendizajes funcionales y propedéuticos. Trataremos de hacer ver al alumnado el sentido práctico del aprendizaje que está consiguiendo, preparándolos para hacer frente a casos reales.
- Aprendizajes holísticos e interdisciplinares. Se trata de conseguir la realización de aprendizajes globales, relacionados con otros aprendizajes. Tal y como dice el Real Decreto 1147/2011 (Ministerio de Educación. Boletín Oficial del Estado, 2011, p. 86770) “la metodología didáctica de las enseñanzas de formación profesional integrará los aspectos científicos, tecnológicos y organizativos que en cada caso correspondan, con el fin de que el alumnado adquiera una visión global de los procesos productivos propios de la actividad profesional correspondiente”.
- Hacer una enseñanza orientada hacia el “aprender a aprender”. Conseguir un aprendizaje por descubrimiento y aportar para ello, si es preciso, técnicas de estudio a los alumnos/as tales como subrayado, resumen, esquemas, etc.

- Hacer una enseñanza orientada hacia el “aprender haciendo”. Que el alumno/a aplique lo aprendido, poniendo en práctica una actitud activa por parte del alumnado.

7.9.1.2. MODELOS.

En el proceso de enseñanza-aprendizaje podemos encontrar dos modelos distintos para ejercer la docencia. Estos modelos son el tradicional, meramente informativo, y el actual, basado en un proceso participativo y comunicativo.

El modelo que utilizaremos en nuestra clase de FOL para AFI será mayoritariamente actual. Con este modelo trataremos de guiar el aprendizaje para conseguir los objetivos del módulo, pero orientando al alumnado hacia su propia autonomía en el aprendizaje mediante técnicas de “aprender a aprender” y “aprender haciendo”, utilizando una evaluación continua para el alumnado y valorando la participación. No obstante, no podemos descartar la combinación de ambos modelos para alguna explicación, dentro de alguna Unidad.

7.9.1.3. MÉTODOS.

El método a seguir dependerá de cada Unidad Didáctica, contenido, actividad o ejercicio a desarrollar. Por lo tanto, en función de la Unidad Didáctica que tratemos y de los contenidos que impartamos en cada momento, utilizaremos todos o algunos de los siguientes métodos con los siguientes parámetros de actuación:

- Método expositivo-repetitivo: con este métodos trataremos de conseguir el aprendizaje significativo que hemos comentado en el apartado de principios metodológicos. Para ello, se partirá de la comprensión de los conceptos generales, para llegar progresivamente a conceptos más específicos y/ desconocidos para el alumnado. Este método se llevará a cabo mediante ejemplo, explicaciones y debates entre otras técnicas.
- Método demostrativo: a través de este método realizaremos algunos casos prácticos para que, posteriormente, el alumnado sea capaz de llegar a la solución por sí solo con otro ejemplo semejante (por ejemplo realización de currículums vitae o de nóminas). Se basa en la resolución por parte del docente de casos prácticos como demostración de pasos a seguir para llegar a la solución.
- Método interrogativo-por descubrimiento: con este método el alumnado pondrá en práctica, a través de actividades, ejercicios o resolución de casos prácticos, el aprendizaje por descubrimiento (aprender a aprender) sin que el profesorado se lo haya demostrado previamente (método demostrativo).

7.9.1.4. ESTRATEGIAS.

En este apartado exponemos las estrategias, tanto cognitivas como de clima, que seguiremos para impartir las clases de FOL en el Ciclo Formativo de AFI.

Las estrategias cognitivas que seguiremos serán las siguientes:

- Progresividad: empezar por lo fácil para llegar a lo difícil (significatividad lógica). Iniciar el aprendizaje en lo conocido para concluirlo en lo desconocido (significatividad psicológica).
- Ejemplificación: poner ejemplos para que los alumnos y alumnas entiendan la explicación, introduciendo temas transversales en dichos ejemplos (educación sexista, cultura andaluza...)
- Proximidad: llamaremos a cada alumno y alumna por su nombre. Nos tutearemos con el alumnado, siempre y cuando se mantenga el respeto mutuo y nos dirigiremos a cada uno de ellos directamente en determinadas situaciones que no sean grupales.
- Transversalidad: este concepto se tratará más adelante en la Programación Didáctica de una forma más detallada pero, como he mencionado anteriormente, esta se puede tratar mediante la ejemplificación. También introduciremos temas transversales en los enunciados de los casos prácticos (hablar de directivas, de mecánicas, de empresas de baile flamenco....). Otra manera de tratar la transversalidad será exigiendo trabajos escritos a ordenador o trabajando con sistemas informáticos para presentaciones por Power Point, por ejemplo, fomentando el uso de las TIC, o mandando lecturas de prensa fomentando la lectura, para debatir posteriormente en clase.
- Control de la comprensión: se harán preguntas abiertas en clase, respecto de lo que estamos explicando, para ver si el grupo sigue la explicación.

Las estrategias de clima que seguiré serán las siguientes:

- Agrupamientos: en las actividades que se realicen por grupos iremos variando la forma de agruparse por parte del alumnado (unas veces libre, otras por apellidos, otras formando los grupos el propio profesorado dependiendo de las capacidades de cada alumno/a, por ejemplo cogiendo para diferentes grupos a los alumnos/as más sobresalientes en cuanto a conocimiento e ir incluyendo a los grupos los demás alumnos y alumnas, equiparando el nivel de todos los grupos).
- Espacios: dependiendo de la actividad a realizar, ubicaremos la disposición del aula de una manera u otra (por grupos para actividades grupales, en forma de “u” para debates....).

- Proceso comunicativo: si el alumnado empieza a desatender o a hablar entre ellos, una táctica sería la de apagar y volver a encender la luz, para captar su atención y que todos vuelvan a estar atentos. Otra táctica sería la de callarnos hasta que ellos vuelvan a atender o la de dar un par de palmadas para captar su atención de nuevo. Para que haya un proceso comunicativo iré haciendo preguntas abiertas al grupo, creando debates.

7.9.1.5. ESTILOS.

Como docentes, intentaremos llevar a cabo un estilo democrático, caracterizado por un clima de satisfacción, una relación natural entre profesor/a y alumno/a y una relación de confianza. No obstante, no hay que olvidar que tenemos que ganarnos el respeto del alumnado, por lo que al principio y hasta que este respeto no que marcado, seremos un tanto autoritarios, para ir pasando gradualmente al estilo democrático que queremos llevar.

Con este comienzo de estilo autoritario buscamos que el alumnado no abuse de la camaradería y evitar posibles confusiones por parte de los alumnos y alumnas a vernos como amigos suyos. No. Nosotros somos el profesorado y ellos el alumnado, pero queremos que el ambiente en nuestra clase sea el más cómodo posible y con la confianza suficiente para poder formular preguntas, plantear problemas, crear comunicación bilateral (alumno-profesor), plantear dudas e inquietudes por parte del alumnado y siempre dentro del ámbito de la formación y la orientación.

7.9.2.INTERDISCIPLINARIEDAD.

Cuando hablamos de interdisciplinariedad nos referimos a la relación que guarda la Unidad Didáctica que estamos desarrollando (y cualquier Unidad Didáctica) con otras Unidades Didácticas y Módulos. En este sentido podemos distinguir tres niveles de interdisciplinariedad:

- Nivel 1: relación de una determinada Unidad Didáctica (en nuestro caso la número 8, Grupo y equipo de trabajo) con otras Unidades Didácticas del módulo de FOL.
- Nivel 2: relación de una determinada Unidad Didáctica con otro módulo de FOL, que sería Empresa e Iniciativa Emprendedora.
- Nivel 3: relación de una determinada Unidad Didáctica de FOL con otros módulos del Ciclo Formativo de Administración y Finanzas que no pertenecen al área de FOL.

En el Ciclo Formativo de AFI no se imparte el módulo de EIE, ya que este ciclo en cuestión trata, en el conjunto de todos sus módulos, los contenidos del módulo EIE. Por esta razón, sólo nos centraremos en el nivel 1 y 3 de interdisciplinariedad.

Dentro del nivel 1, nuestra Unidad Didáctica “Grupo y equipo de Trabajo. El liderazgo y la motivación” puede guardar cierta relación con la Unidad Didáctica “Representación laboral y negociación colectiva”, ya que a través de la negociación colectiva se crea una manera de trabajar y discutir en equipo para conseguir un objetivo común, aunque sea personal y no empresarial. También puede estar relacionada con la Unidad Didáctica “Gestión del conflicto” porque la mayoría de los conflictos empresariales se crean dentro de los grupos de trabajo.

Para ver la relación existente en el nivel 3, tenemos que conocer el resto de módulos que se imparten en AFI. Para ello nos podemos fijar en la Orden de 11 de marzo de 2013 (Consejería de Educación. Boletín Oficial de la Junta de Andalucía, 2013). Así, podemos ver que nuestra Unidad Didáctica “Grupo y equipo de trabajo. El liderazgo y la motivación” guarda relación con los siguientes módulos del Ciclo Formativo de Grado Superior de Administración y Finanzas:

- Módulo de Comunicación y atención al cliente: a simple vista este parece un módulo inconexo con el de FOL en cuanto a nuestra Unidad Didáctica a tratar, pero vemos que entre sus objetivos generales está el de “aplicar estrategias y técnicas de comunicación, adaptándose a los contenidos que se van a transmitir, a la finalidad y a las características de los receptores, para asegurar la eficacia en los procesos de comunicación”. Este objetivo está muy relacionado con la comunicación dentro de los grupos de trabajo. Además, según las orientaciones pedagógicas que podemos observar en la orden en relación al módulo de Comunicación y atención al cliente, vemos que dicho módulo contiene la formación necesaria para desempeñar la función de comunicación interna de la empresa, que incluye aspectos como el desarrollo de tareas relacionadas con la comunicación interna y los flujos de información interdepartamentales de la organización. Vemos así la relación directa que guarda con nuestra Unidad Didáctica de “Grupo y equipo de trabajo. El liderazgo y la motivación”, en cuanto a comunicación se refiere.
- Módulo de Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa: en las orientaciones pedagógicas de este módulo podemos encontrar que contiene la formación necesaria para coordinar los flujos de información que se generen, contribuyendo al desarrollo de una adecuada gestión de los recursos humanos con aplicación de los principios de ética y responsabilidad social corporativa propios de las organizaciones. Esto guarda una estrecha relación con la tarea conjunta en los equipos de trabajo y con la información entre distintos equipos. Además este módulo contribuye a alcanzar uno de los objetivos generales que a su vez tiene el módulo de FOL. Además, este módulo tiene cuatro objetivos generales a compartir con el módulo de FOL. Los objetivos generales que

comparten son el k), el l), el q) y el u), que podemos observar en nuestro apartado de objetivos generales.

7.9.3. TIPOS DE ACTIVIDADES A DESARROLLAR.

Antes de ver las actividades que desarrollaremos en nuestra clase de FOL, es conveniente conocer qué tipo de actividades son. Emplearemos distintos tipos de actividades y ejercicios, en función de lo que queramos conseguir con cada una de ellas. A continuación enumeramos estos distintos tipos de actividades a desarrollar.

- Actividades de inicio: al comienzo de la Unidad Didáctica se realizará una breve introducción al alumnado acerca de los contenidos que se impartirán en esta Unidad, los objetivos que trataremos de conseguir, así como el tipo de examen y actividades con las que se les evaluará. Además, se le pondrá una prueba inicial relacionada con esta Unidad Didáctica para ver de qué nivel de conocimientos parten.
- Actividades de desarrollo: el objetivo de estas actividades no es otro que la adquisición de nuevos conocimientos y aprendizajes por parte del alumnado. Estas actividades están diseñadas para la consecución de los objetivos de la Unidad Didáctica y a partir de ellas podremos introducir nuevos conceptos y procedimientos.

Dentro de estas actividades se encuadran los casos prácticos (que toman el 25% del valor de la evaluación según hemos indicado en el apartado de criterios de evaluación de la Unidad Didáctica 8, reflejada en la tabla 2). Estos casos prácticos se basan en la realización de un cuaderno de trabajo. Los alumnos y alumnas deberán realizar un cuaderno de trabajo para cada Unidad Didáctica y lo entregarán a la finalización de la misma, pero nosotros en esta Programación reflejaremos tan sólo el cuaderno de trabajo correspondiente a la Unidad Didáctica 8. Dicho cuaderno se explicará como el resto de las actividades en la Programación de aula que reflejaremos más adelante.

- Actividades de consolidación: se harán al finalizar algunas sesiones, con el objetivo de que el alumnado consolide y refuerce los conocimientos adquiridos durante la clase, a través de resúmenes escritos, esquemas o síntesis orales de lo aprendido durante la sesión.
- Actividades diagnósticas: con estas actividades propiciamos a la colaboración por parte del alumno y suelen ser motivadoras para ellos. Hablamos de brainstorming o torbellinos de ideas, debates, discusiones y dinámicas de grupo. Estas actividades nos servirán al profesorado para conocer los puntos de vista, los conocimientos y las actitudes de los alumnos con respecto al tema tratado, a la vez que despertamos el interés del alumnado y lo motivamos.

- Actividades complementarias: se trata de realizar, en horario lectivo y fuera de las instalaciones del IES “Las Fuentezuelas” una visita a alguna empresa u organización a fin de que el alumnado se acerque más a la realidad y pueda comprender que los contenidos impartidos en la Unidad Didáctica verdaderamente se ponen en uso a la hora de trabajar.
- Actividades de refuerzo y ampliación (se pueden observar en el ANEXO 1 las correspondientes a la Unidad Didáctica a tratar en este trabajo): estas actividades están diseñadas para ser utilizadas solo si fueran precisas para cubrir las necesidades de algún alumno y/o alumna con distinto ritmo de aprendizaje que el resto de compañeros. Se podrán trabajar en el aula o mandar para casa, en función de cada situación.
- Actividades de recuperación: los alumnos podrán recuperar cada examen de evaluación que tenga una nota inferior a 4 (esto se explicará más adelante y con más detalle en el apartado de evaluación de los aprendizajes del alumnado).

Una vez explicados los conceptos de los distintos tipos de actividades que emplearemos en el aula, pasamos a ver la temporalización y desarrollo de las mismas.

7.9.3.1. ACTIVIDADES A DESARROLLAR Y TEMPORALIZACIÓN DE LAS MISMAS.

En este apartado veremos las actividades que tendrán que realizar los alumnos y alumnas de FOL del Ciclo Formativo de Grado Superior de AFI, con su enunciado, explicación y procedimiento. Estarán enumeradas, con el fin de poder referirnos a ellas en posteriores apartados de la programación didáctica. Además de las actividades, en este punto presentamos la temporalización de las sesiones correspondientes a la Unidad Didáctica de “Grupo y equipo de trabajo. El liderazgo y la motivación” o, dicho de otro modo, la Programación de aula. Esta Programación de aula la hemos visto resumida en la TABLA 3 de este trabajo, dentro del punto 7.8., y pasamos a explicarla y detallarla en este punto.

Pero antes de comenzar con dicha Programación, es interesante recordar lo comentado brevemente y con anterioridad sobre el cuaderno de trabajo. Para cada Unidad Didáctica se realizará un cuaderno de trabajo, el cual se entregará al finalizar la Unidad y se irá elaborando en clase, teniendo el alumnado la oportunidad de ir corrigiéndolo o modificándolo en casa según su criterio y si así lo considerara oportuno. De esta manera, el alumno puede ir modificando y mejorando su cuaderno en función de los conocimientos que vaya adquiriendo y desarrollando, hasta el último momento de la entrega del cuaderno que será al finalizar la Unidad Didáctica, es decir, cuando el alumno ya ha debido de conseguir los objetivos propuestos para dicha Unidad.

Pues bien, para la realización de este cuaderno partiremos de un caso práctico que se compone de una situación dada y varias preguntas y/o actividades a resolver por los alumnos a lo largo de las sesiones (ninguna, una o dos preguntas a contestar en cada sesión, en función de los contenidos explicados en esa misma sesión). El alumnado deberá entregar al profesor o profesora el cuaderno de trabajo pasado a ordenador en la sesión número 10, pues es la última sesión de la Unidad Didáctica 8, para su evaluación. Como ya he comentado anteriormente, el cuaderno se irá trabajando y resolviendo en cada sesión en la que se lance una nueva pregunta, estando el profesor/a de orientador/guía en la resolución de cada pregunta.

El enunciado de dicho cuaderno, así como el resto de actividades, lo expondremos dentro de la temporalización de la programación de aula.

(Para la realización del cuaderno de trabajo y del resto de actividades me he inspirado en la página web de [blogsaverroes](http://blogsaverroes.com) de la Junta de Andalucía y en la página web educarueca.org, pero tanto el caso práctico del cuaderno de trabajo como el resto de actividades son de elaboración propia a partir de la inspiración del banco recursos de estas páginas.)



- Unidad Didáctica 8: Grupo y equipo de trabajo. El liderazgo y la motivación.
- Temporalización: 10 sesiones
- Desarrollo de cada sesión:
 - Sesión 1:

Los primeros 15 minutos con los que se iniciará la Unidad Didáctica 8, se emplearán para presentar al alumnado la Unidad e informarle de los objetivos que pretendemos conseguir con ella. Igualmente les explicaremos el tipo de examen escrito al que se les someterá y cuándo se hará para su evaluación, así como la realización del caso práctico con el que deberán realizar el cuaderno de trabajo correspondiente a esta Unidad Didáctica para entregarlo en la sesión número 10 pasado a ordenador.

El enunciado del caso práctico para la elaboración del cuaderno de trabajo es el siguiente (puede verse el enunciado entero con sus respectivas cuestiones en el ANEXO 2 de este trabajo):

ACTIVIDAD 1. Imagínate y ponte en la siguiente situación: “eres el director o directora de una organización de baile y canto que oferta servicios de actividades de tiempo libre, para todas las edades. Actualmente estáis preparando varios equipos de trabajo que se encargarán de llevar a cabo las jornadas de actividades de verano para los más pequeños de la casa (menores de 18 años), aprovechando el periodo de vacaciones de estos. Uno de estos equipos de trabajo llevará a cabo actividades de baile, canto y acompañamiento flamenco. A partir de esta situación, se te irán planteando preguntas y actividades a resolver a lo largo de esta Unidad Didáctica. Recuerda que te tienes que poner en el papel de líder-director/a de esta empresa”. No se formularán preguntas en esta primera clase o sesión, ya que no se han impartido los conocimientos necesarios.

En los siguientes 35 minutos explicaremos nuevos contenidos referentes a la diferencia entre grupo y equipo de trabajo, la importancia del trabajo en equipo dentro del grupo de trabajo, los roles que puede desempeñar cada miembro del equipo y las distintas tipologías humanas que nos podemos encontrar en la empresa.

Los últimos 10 minutos los dedicamos a hacer una recopilación de lo explicado en clase durante la sesión.

- Sesión 2:

Los primeros 10 minutos haremos un resumen de lo explicado en la clase anterior.

En los siguientes 30 minutos, explicaremos nuevos contenidos referentes a los tipos de grupos de trabajo. Les explicaremos los distintos tipos de grupos en función de su dimensión temporal, su nivel de formalidad, su finalidad y su nivel jerárquico.

Para los últimos 20 minutos les exponemos la primera cuestión a resolver para la resolución del cuaderno de trabajo. **ACTIVIDAD 1.1.** “¿Qué tipo de equipo de trabajo formarías en tu empresa para el desarrollo de las actividades de tiempo libre de flamenco en verano? Explica el tipo de equipo que elegirías en función de los distintos criterios vistos en clase (dimensión temporal, finalidad, formalidad y nivel jerárquico)”.

- Sesión 3:

Los primeros 30 minutos de esta sesión los dedicaremos a ver algunas secuencias de la película *Modern Times* (1936) de Charles Chaplin, *Tiempos Modernos* en castellano, y abriremos un debate mediante una *brainstorming* acerca de lo que le sugiere al alumnado dicha película en cuestión de motivación laboral y dirección (**ACTIVIDAD 2**). Esta película, que refleja las malas condiciones de los trabajadores de cadenas de

montaje e industrias durante la Gran Depresión, nos servirá para captar la atención del alumnado. Además, refleja muy claramente la frustración, desesperación y desmotivación del trabajador y trabajadora frente a trabajos monótonos, sin comunicación entre los miembros de la organización y sin importancia alguna hacia las relaciones personales. Creo que es una buena elección para abrir un debate y ver la opinión y conocimientos de los que parte el alumnado.

Los siguientes 30 minutos los dedicaremos a explicar nuevos contenidos referentes a la motivación de los trabajadores.

- Sesión 4:

Los primeros 5 minutos los dedicaremos a realizar una recopilación de lo explicado en la clase anterior.

Durante otros 15 minutos formaremos grupos de 5 personas, aleatoriamente según estén sentados, para realizar la **ACTIVIDAD 3**. Les pediremos que piensen en grupo, durante 5 minutos, la diferencia que puede existir entre ser director o directora y ser líder y que nombren a un vocal para que comenten sus conclusiones al finalizar los 5 minutos. Una vez finalizado este tiempo, los vocales de cada grupo expondrán las ideas de sus equipos y abriremos un debate sobre si están de acuerdo con las opiniones del resto de grupos o no. Con esto crearemos una dinámica de grupo con la que captaremos la atención del alumnado y evaluaremos los conocimientos de los que parten.

Durante los siguientes 30 minutos explicaremos nuevos contenidos acerca de la diferencia existente entre dirección y liderazgo, así como los distintos estilos de dirección que pueden darse en un grupo de trabajo.

Los últimos 10 minutos les pediremos que realicen un resumen escrito donde enumeren algunas de las técnicas de motivación que un directivo puede emplear para con sus empleados y sobre las diferencias que han entendido que existe entre dirección y liderazgo, dando su opinión sobre qué es mejor que exista en una empresa: dirección, liderazgo o ambos conceptos (**ACTIVIDAD 4**). Con esta actividad el alumno consolidará los contenidos impartidos durante la clase, pero con ella no evaluaremos los conocimientos del alumno sino su colaboración por haberla realizado y entregado.

- Sesión 5:

Los primeros 5 minutos los dedicaremos a realizar una recopilación de lo explicado en la clase anterior.

Los siguientes 40 minutos realizaremos la **ACTIVIDAD 5** que consiste en lo siguiente: formaremos 3 grupos, procurando que sean homogéneos en cuanto a número de miembros, capacidades y conocimientos de estos. Nombraremos a 3 alumnos/as como

directores/as, uno para cada grupo y les explicaremos el rol que tendrán que desempeñar, sin que los miembros de sus respectivos grupos se enteren de las directrices que les damos. Uno de ellos desempeñará un papel de directivo autocrático, otro será democrático y el tercero será *laissez-faire*. Les explicamos que deben dirigir a sus grupos en función de cómo lo haría el tipo de directivo al que tienen que imitar, para conseguir que su grupo realice alguna manualidad que ejerza de símbolo o representación de Andalucía. Para ello les proporcionamos cartulinas verdes, marrones y blancas, tijeras y pegamento.

Los últimos 15 minutos los reservamos para comprobar los resultados de cada grupo y desvelarle a los componentes de dichos grupos el rol que han tenido que desempeñar los compañeros que hacían de directivos, así como la diferencia de resultados productivos que se obtienen con las distintas tipologías de líderes/directivos.

- Sesión 6:

Los primeros 5 minutos haremos una síntesis acerca de lo impartido en la sesión anterior.

Los siguientes 25 minutos impartiremos nuevos contenidos acerca de las fases de formación de los grupos de trabajo.

Los próximos 20 minutos los reservaremos para la realización de la **ACTIVIDAD 1.2** del cuaderno de trabajo. Esta actividad tendrá el siguiente enunciado: “¿Qué tipo de dirección emplearías para el equipo de trabajo que debes formar? ¿Por qué? ¿Por qué no utilizarías las otras opciones?”.

Los últimos 10 minutos los dedico a explicarles la **ACTIVIDAD 6** que tendrán que realizar fuera de clase, para entregarla y exponerla en la sesión número 9. Esta actividad trata de lo siguiente: los alumnos y alumnas deberán tomar una fotografía de cualquier escenario con personas que ellos identifiquen como un posible equipo de trabajo, le pondrán un título y explicarán en la clase de la sesión 9 por qué consideran que es un equipo de trabajo y por qué han elegido esa escena para fotografiar. Expondrán el tipo de equipo que consideran que forman y cuál creen que es su líder y por qué. Deberán traer su fotografía en formato papel y también tendrán que realizar una exposición en PowerPoint o en Prezi para explicar su trabajo y justificar esa escena fotografiada como equipo de trabajo.

- Sesión 7:

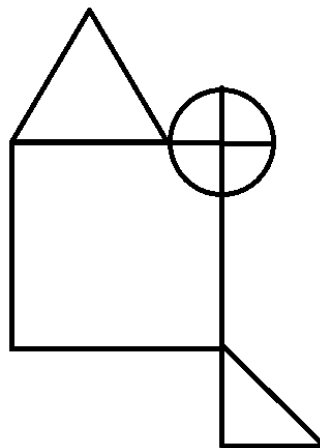
Los primeros 5 minutos hacemos una recopilación a modo de resumen de los contenidos impartidos la clase anterior.

Los siguientes 35 minutos los dedicamos a impartir nuevos contenidos acerca de las metodologías y técnicas existentes para trabajar y dirigir los grupos de trabajo de

forma eficaz. Haremos comprender la importancia de una buena comunicación y para ello emplearemos la siguiente táctica que he realizado a partir de otra similar vista en la página web educaRueca:

ACTIVIDAD 7: cogemos a un alumno/a al azar. Le hacemos entrega de un dibujo formado con figuras geométricas como el que podemos visualizar más abajo. El resto de compañeros no pueden ver el dibujo, teniendo que explicarle el dibujo el alumno o alumna que hemos escogido, con sus propias palabras, para hacer que el resto de sus compañeros lo dibujen por sí solos en un papel sin poder fijarse del dibujo original. Esto se hará en 2 rondas. Durante la primera ronda solo podrá hablar el alumno encargado de explicar el dibujo. Durante la segunda ronda podrán hablar tanto él como sus compañeros para hacer cuantas preguntas sean necesarias para sacar el dibujo lo más parecido posible al original. De esta manera, el alumnado comprobará la importancia de una comunicación bilateral director-subordinado para poder realizar el trabajo de una forma eficaz.

IMAGEN 9. DIBUJO ORIGINAL.



Fuente: elaboración propia.

Los últimos 20 minutos los dejamos para presentarle al alumnado la última actividad con la que cerrarían su cuaderno de trabajo, la **ACTIVIDAD 1.3** que tiene el siguiente enunciado: “¿Qué tres características principales buscarías en las personas que formen parte del grupo de trabajo que crearás? ¿Por qué?”. Les recordaremos a los alumnos que deberán pasar a ordenador su cuaderno de trabajo para entregarlo en la sesión 10.

○ Sesión 8:

Para esta sesión se ha programado una salida como actividad complementaria, dentro del horario lectivo, **ACTIVIDAD 8**. Se trata de una visita al Diario Jaén. Esta visita le

servirá al alumnado para acercarlo a la realidad de los equipos de trabajo, viendo los distintos equipos que forman el Diario Jaén (equipo de redacción, de investigación, de impresión...), cómo se dirige y trabaja cada equipo y cómo colaboran entre los distintos equipos para sacar adelante los objetivos comunes de toda la organización. Así mismo, comprobarán los distintos roles que desempeña cada miembro en cada equipo y la importancia de una buena comunicación para sacar adelante y de una forma eficaz el trabajo propuesto.

- Sesión 9:

Esta sesión la dedicaremos entera a la entrega de la actividad número 6 y la exposición y presentación de dicha actividad por parte de los alumnos.

- Sesión 10:

Los 10 primeros minutos de esta sesión los dedicaremos a recoger los cuadernos de trabajo y a explicar la estructura y las normas del examen que tendrán que realizar a continuación. El examen será escrito y de desarrollo, disponiendo el alumnado de 50 minutos para realizarlo, desde su entrega hasta la recogida por parte del profesor. Dicho examen se compondrá de 5 preguntas con un valor de 2 puntos cada una.

Los 50 minutos restantes será el tiempo que el alumnado tendrá para realizar el examen (**ACTIVIDAD 9**) que podemos visualizar en el ANEXO 3.

Con esta última sesión completaremos la Unidad Didáctica número 8 de “Grupo y equipo de trabajo. El liderazgo y la motivación”. Pasamos ahora a ver la relación que guardan las actividades propuestas para esta Unidad con algunos de los planes y programas educativos en los que participa el IES Las Fuentezuelas.

7.9.3.2. PLANES O PROGRAMAS EDUCATIVOS A TRABAJAR CON EL ALUMNADO.

Pues bien, como ya hemos comentado, vamos a aclarar la relación que guardan las actividades propuestas en la programación del aula con los Planes Educativos en los que participa el IES Las Fuentezuelas. Así, en nuestra Unidad Didáctica número 8 “Grupo y equipo de trabajo. El liderazgo y la motivación”, trabajaremos los siguientes planes a través de las actividades propuestas:

- Plan de convivencia: el IES Las Fuentezuelas propone en su plan de convivencia, publicado en la web del centro, las siguientes actividades, entre otras, a desarrollar por los departamentos en sus Programaciones Didácticas para colaborar con este plan.
 - a) Incluir actividades de refuerzo, profundización y recuperación para atender a la diversidad.

- b) Planificar situaciones de aprendizaje cooperativo que mejoren la convivencia, ayuden a crear un clima positivo en el aula y den respuesta a la diversidad de los alumnos.

Entonces podemos citar algunas de las actividades que nosotros hemos propuesto y que son acordes a estas en colaboración con el Plan de convivencia. Por ejemplo, hemos incluido actividades de refuerzo de ampliación y de recuperación para aquellos alumnos y alumnas que lleven un nivel distinto de aprendizaje, por lo que estaremos colaborando en el plan de convivencia atendiendo a la diversidad. Por otro lado, con las **ACTIVIDADES 3 y 5** hacemos que trabajen en equipos y lleguen a una conclusión en equipo, por lo que estaremos fomentando el aprendizaje cooperativo, mejorando la convivencia. En este mismo sentido, con la **ACTIVIDAD 7** trabajarán en grupo y trataremos de hacerles comprender la importancia de una buena comunicación y cooperación.

- Programa Escuela TIC 2.0: en la web del IES Las Fuentezuelas queda recogida su colaboración con el Programa Escuela TIC 2.0. Nosotros colaboraremos con este programa a través de varias actividades de la Unidad Didáctica 8 “Grupo y equipo de trabajo. El liderazgo y la motivación”. Por ejemplos, el cuaderno de trabajo que deberán realizar los alumnos, deben pasarlo a ordenador para traerlo limpio y ordenado. De esta simple manera estaremos fomentando el uso de las tecnologías. Además, para la **ACTIVIDAD 6** los alumnos y alumnas deberán tomar fotografías y prepara una exposición empleando el PowerPoint o la aplicación Prezi, con lo que estaremos fomentando de nuevo el uso de las tecnologías y la Información. Igual pasa con la **ACTIVIDAD 2**, ya que la película que veremos en clase se proyectará con el proyector a través de youtube, de donde cogeremos varias de las tomas más interesantes de la película.

Estos son los dos planes o programas con los que nosotros colaboramos a partir de algunas de las actividades que hemos propuesto en la Unidad Didáctica 8. A continuación conoceremos los materiales que emplearemos durante esta Unidad Didáctica y el resto de Unidades que componen el módulo de FOL.

7.9.4. MATERIALES Y RECURSOS DIDÁCTICOS.

Como hemos dicho, pasamos ahora a enumerar los recursos y materiales que utilizaremos para impartir clase en el módulo de FOL.

- Recursos personales: antiguos alumnos y trabajadores de empresas. Cuando hablamos de estos recursos nos referimos a traer antiguos alumnos y/o alumnas que ya han tenido una experiencia laboral, para que cuenten por qué les fue útil la asignatura de FOL, en qué les ha podido ayudar y que pongan

algún ejemplo relacionado con alguna Unidad de las impartidas en FOL, por ejemplo, ¿cómo buscó y encontró ese trabajo? ¿Cómo desarrolló la entrevista para ese puesto y cómo fue vestido/a? Otro de estos recursos que utilizaremos serán las visitas a empresas, por ejemplo al Diario Jaén, para que los trabajadores de dichas empresas explique sus procedimientos y metodologías de trabajo. Estos serán recursos personales ajenos al centro, que me ayudarán en la motivación del alumnado.

- Recursos ambientales: proyector. Utilizaremos este recurso para algunas de las exposiciones en clase, tanto por nuestra parte como docentes, como por parte del alumnado para la exposición de sus trabajos, cuando estos lo requieran y según la Unidad Didáctica que se esté trabajando. También nos servirá para la proyección de películas con las que podamos referirnos a los contenidos de algunas Unidades Didácticas, como por ejemplo la película de Tiempos Modernos, de Charles Chaplin.
- Recursos materiales: pizarra, esqueleto de otro departamento del IES Las Fuentezuelas, libro de texto y/o apuntes, periódicos y el ordenador. Utilizaremos la pizarra a diario, para ir apuntando ideas claves o ir haciendo esquemas de los contenidos explicados que puedan ser de ayuda para los alumnos/as. El esqueleto lo pediremos prestado al departamento de Biología y Geología para nuestra Unidad Didáctica de “Seguridad, salud laboral y primeros auxilios”. Con el esqueleto podremos explicar las adecuadas posturas a adoptar, por ejemplo, si trabajamos como administrativo frente a un ordenador, de una manera más motivadora y estimulante para el alumnado. Un recurso fundamental será el libro de texto de Formación y orientación laboral (2015), elaborado por el profesorado del Departamento de FOL del IES Las Fuentezuelas (podemos observar las unidades, referentes a la que es objeto de estudio en este trabajo, de este libro en el ANEXO 4), donde el alumnado podrá apoyarse para el estudio del módulo. Con los periódicos y los ordenadores instaré al alumnado a la búsqueda de trabajos vía prensa y páginas web, como unas de las posibles vías. Además, los ordenadores nos servirán para búsqueda de otro tipo de información en clase, referente a nuestras Unidades Didácticas.

7.9.5. TRANSVERSALIDAD.

En el apartado de principios ya mencionamos la referencia que hace la Orden del 10 de agosto de 2007 (Consejería de Educación. Boletín Oficial de la Junta de Andalucía, 2007), así como el Proyecto Educativo (Instituto de Educación Secundaria Las Fuentezuelas, 2015), en cuanto a temas transversales. Como ya dijimos, en nuestro proceso de enseñanza-aprendizaje intentaremos tratar diversos temas, pero

centrándonos en la Unidad Didáctica 8 “Grupo y equipo de trabajo. El liderazgo y la motivación” los temas transversales que tocaremos serán los siguientes:

- **ACTIVIDAD 1:** en esta actividad se tratarán dos temas transversales. El fomento del uso de TIC y la cultura andaluza. El fomento del uso de TIC se lleva a cabo ya que solicitamos a los alumnos y alumnas que nos pasen el cuaderno de trabajo a ordenador para entregarlo. El fomento de la cultura andaluza lo llevamos a cabo mediante el enunciado del caso, ya que pedimos a cada alumno que se ponga en el papel de ser el director o directora de una empresa que pretende crear un equipo de profesores de baile, cante y acompañamiento flamenco, siendo este tipo de arte típico de la cultura andaluza. Otro tema que tratamos en esta actividad a través de su enunciado es la educación para la igualdad de sexos, al referirnos tanto a directores como directoras.
- **ACTIVIDAD 2:** con esta actividad tratamos dos temas transversales: fomento del uso de TIC y fomento del cine. El primero de los temas se trata, como ya hemos dicho con anterioridad, debido a que se expone la película mediante proyector y conectados a internet, más concretamente a youtube, donde se pueden visualizar varias tomas de esta película.
- **ACTIVIDAD 3:** debido al lenguaje utilizado para la explicación de la brainstorming estaremos fomentando la igualdad de sexos, pero este tema no lo trataremos sólo en las actividades, sino más bien en el día a día, tratando, hablando y escribiendo tanto en femenino como en masculino y en neutro cada vez que se trate algún tema.
- **ACTIVIDAD 5:** dentro de esta actividad tratamos de manera directa el tema transversal de cultura andaluza, pues las manualidades que deben hacer dentro de la actividad para comparar los resultados de distintos tipos de liderazgo/dirección son, exactamente, manualidades que representen de algún modo a la comunidad andaluza.
- **ACTIVIDAD 6:** en esta actividad tratamos el fomento del uso de recursos TIC y el fomento a la fotografía. Fomentamos el uso de TIC ya que pedimos al alumnado una exposición de sus fotografías a través de PowePoint o Prezi. Por otra parte, esta actividad nos da la oportunidad de tratar indirectamente el tema transversal de medio ambiente si se tomasen fotografías en las que aparecieran alguna imagen de un paisaje natural o forestal, una chimenea industrial...

Estos son los temas transversales que trabajaremos en las actividades de esta Unidad Didáctica, pero no podemos perder de vista que los temas transversales no se tratan sólo en las actividades, sino que los trabajaremos en el día a día de clase, mediante el

diálogo, la ejemplificación y los comentarios de diversos temas con el alumnado, relacionados con los contenidos a impartir. Además hay más Unidades Didácticas en el módulo, dentro de las cuales se tratarán los mismos o distintos temas transversales.

7.10. EVALUACIÓN DE LOS APRENDIZAJES DEL ALUMNADO.

Para comprender el modo en que se evaluará a cada alumno y alumna, vamos a dar a conocer tanto los instrumentos de evaluación que emplearemos como los criterios de evaluación y calificación. También comentaremos el sistema de recuperación que seguiremos con el alumnado que así lo requiera. Así pues, pasamos a ver cada uno de estos apartados.

7.10.1. INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN.

En la TABLA 2 donde hemos reflejado la Unidad Didáctica número 8 aparecen los instrumentos de evaluación que emplearemos con el alumnado, relacionados con los contenidos de dicha Unidad. Explicaremos en qué consiste cada uno de estos instrumentos:

- Examen Escrito. Se hará un examen escrito para cada Unidad Didáctica. Se realizará una vez impartidos todos los contenidos que componen cada Unidad. Los exámenes escritos serán de tipo test, de desarrollo y/o de preguntas cortas, que se realizarán sobre los contenidos de cada Unidad Didáctica y que harán referencia a los criterios de evaluación. Para la Unidad Didáctica 8, el examen será sólo de preguntas cortas.
- Casos Prácticos. El alumnado realizará un cuaderno de trabajo por Unidad Didáctica, que se irá trabajando individualmente en clase a lo largo de cada Unidad y que deberá entregar una vez finalizado para su evaluación. Se utilizará un cuadro de cotejo o una rúbrica de evaluación, dependiendo del ejercicio.
- Actividades. Se refiere a todas las demás actividades, trabajadas en casa o en clase, que no sean los cuadernos de trabajo de los casos prácticos. Se utilizará un cuadro de cotejo o una rúbrica de evaluación, dependiendo del ejercicio.
- Asistencia y participación. Referente a la asistencia a clase por parte del alumno/a y a su participación, colaboración e interés en cada uno de los debates que se abran en clase y en cada una de las actividades que se realicen. Para la asistencia a clase se utilizará un parte de asistencias. Para la participación se utilizará la observación diaria y las anotaciones en el diario del alumno o alumna, así como posibles anotaciones en registros anecdóticos (notas de campo).

7.10.2. CRITERIOS DE CALIFICACIÓN.

Los criterios de calificación que utilizaremos también vienen expresados en términos de porcentajes dentro de los instrumentos de evaluación que aparecen en la TABLA 2 y que hemos explicado en el apartado anterior. Explicaremos a continuación dichos criterios de calificación en mayor profundidad:

- Examen escrito (45%). Los exámenes escritos de cada Unidad Didáctica tienen un valor de 4,5 puntos de la nota final. Se puntuará cada examen de 0 a 10 y se les realizará la ponderación a la puntuación que le corresponde a la nota final. Para poder hacer la media aritmética y calcular la nota final, todos los exámenes deberán tener una puntuación de 4 o más puntos sobre 10.
- Casos prácticos (25%). Los casos prácticos tendrán un valor de 2,5 puntos de la nota final para cada parcial. Se puntuará cada trabajo de 0 a 10 puntos y se les realizará la ponderación a la puntuación que le corresponde a la nota final. La nota final de los casos prácticos del módulo se calculará haciendo la media aritmética de todos los cuadernos que desarrolle el alumnado por parcial.
- Actividades (20%). La puntuación que corresponde a las actividades es de 2 puntos sobre la nota final para cada parcial. Se puntuará cada trabajo de 0 a 10 y se les realizará la ponderación a la puntuación que le corresponde a la nota final. La nota final de las actividades para el módulo se calculará haciendo la media aritmética de todos los cuadernos que desarrolle el alumnado por parcial.
- Asistencia y participación (10%). Con respecto a la asistencia, todo el alumnado partirá de 0,5 puntos y se le restará 0,05 puntos por falta no justificada a clase. La puntuación máxima de participación será de 0,5 puntos y se le otorgará al alumnado que participe y muestre interés, a partir de las notas y la observación del profesor/a.

La nota final de cada evaluación parcial será la suma que el alumnado saque de los exámenes, los casos prácticos, las actividades y la asistencia y participación. Para dar por superada la evaluación final, la nota deberá ser igual o superior a 5, a no ser que la media aritmética de los exámenes sea inferior a 5. En tal caso, aunque la suma de las cuatro notas sea superior a 5, la nota del parcial será 4.

La nota final del módulo, reflejada en la evaluación final, será la media de las notas de cada evaluación. Para dar el módulo por superado, la nota de esta evaluación final deberá ser igual o superior a 5.

- Redondeo. El redondeo de todas las notas, evaluaciones parciales o evaluación final, será hacia arriba siempre que los decimales igualen o superen el 0,5. Por

el contrario, en el caso de que los decimales descieran de 0,5, el redondeo será a la abaja.

7.10.3. CRITERIOS DE EVALUACIÓN.

Según la Orden de 11 de marzo de 2013 (Consejería de Educación. Boletín Oficial de la Junta de Andalucía, 2013, p. 246), los criterios de evaluación para el módulo de FOL en el Ciclo Formativo de AFI son los siguientes (los relacionados con la unidad didáctica de “Grupo y equipo de trabajo. Liderazgo y motivación” vienen expresados en su Tabla 2 vista con anterioridad):

- Se han identificado los principales yacimientos de empleo y de inserción laboral para el técnico superior en Administración y Finanzas. Se han determinado las aptitudes y actitudes requeridas para la actividad profesional relacionada con el perfil del título.
- Se han identificado los itinerarios formativos-profesionales relacionados con el perfil profesional del técnico superior en Administración y Finanzas.
- Se ha valorado la importancia de la formación permanente como factor clave para la empleabilidad y la adaptación a las exigencias del proceso productivo.
- Se ha realizado la valoración de la personalidad, aspiraciones, actitudes y formación propia para la toma de decisiones.
- Se han determinado las técnicas utilizadas en el proceso de búsqueda de empleo.
- Se han previsto las alternativas de autoempleo en los sectores profesionales relacionados con el título.
- Se han valorado las ventajas de trabajo en equipo en situaciones de trabajo relacionadas con el perfil del técnico superior en Administración y Finanzas.
- Se han identificado los equipos de trabajo que pueden constituirse en una situación real de trabajo.
- Se han determinado las características del equipo de trabajo eficaz frente a los equipos ineficaces.
- Se ha valorado positivamente la necesaria existencia de diversidad de roles y opiniones asumidos por los miembros de un equipo.
- Se ha reconocido la posible existencia de conflicto entre los miembros de un grupo como un aspecto característico de las organizaciones.
- Se han determinado procedimientos para la resolución del conflicto.
- Se han identificado los conceptos básicos del derecho del trabajo.

- Se han distinguido los principales organismos que intervienen en las relaciones entre empresarios y trabajadores.
- Se han determinado los derechos y obligaciones derivados de la relación laboral.
- Se han clasificado las principales modalidades de contratación, identificando las medidas de fomento de la contratación para determinados colectivos.
- Se han valorado las medidas establecidas por la legislación vigente para la conciliación de la vida laboral y familiar.
- Se han determinado las características definitorias de los nuevos entornos de organización del trabajo.
- Se ha analizado el recibo de salarios, identificando los principales elementos que lo integran.
- Se han identificado las causas y efectos de la modificación, suspensión y extinción de la relación laboral.
- Se han determinado las condiciones de trabajo pactadas en un convenio colectivo aplicable a un sector profesional relacionado con el título de técnico Superior en Administración y Finanzas.
- Se ha analizado las diferentes medidas de conflicto colectivo y los procedimientos de solución de conflictos.
- Se ha valorado el papel de la seguridad social como pilar esencial para la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos.
- Se han enumerado las diversas contingencias que cubre el sistema de Seguridad Social.
- Se han identificado los regímenes existentes en el sistema de la Seguridad Social.
- Se han identificado las obligaciones de empresario y trabajador dentro del sistema de seguridad social.
- Se han identificado en un supuesto sencillo las bases de cotización de un trabajador y las cuotas correspondientes a trabajador y empresario.
- Se han clasificado las prestaciones del sistema de Seguridad Social, identificando los requisitos.
- Se han determinado las posibles situaciones legales de desempleo en supuestos prácticos sencillos.
- Se ha realizado el cálculo de la duración y cuantía de una prestación por desempleo de nivel contributivo básico.

- Se ha valorado la importancia de la cultura preventiva en todos los ámbitos y actividades de la empresa.
- Se han relacionado las condiciones laborales con la salud del trabajador.
- Se han clasificado los factores de riesgo en la actividad y los daños derivados de los mismos.
- Se han identificado las situaciones de riesgo más habituales en los entornos de trabajo del técnico superior en Administración y Finanzas.
- Se ha determinado la evaluación de riesgos en la empresa.
- Se han determinado las condiciones de trabajo con significación para la prevención en los entornos de trabajo relacionados con el perfil profesional del técnico superior en Administración y Finanzas.
- Se han clasificado y descrito los tipos de daños profesionales, con especial referencia a accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, relacionados con el perfil profesional del técnico superior en Administración y Finanzas.
- Se han determinado los principales derechos y deberes en materia de prevención de riesgos laborales.
- Se han clasificado las distintas formas de gestión de la prevención de riesgos laborales.
- Se han clasificado las distintas formas de gestión de la prevención en la empresa, en función de los distintos criterios establecidos en la normativa sobre prevención de riesgos laborales.
- Se han determinado las formas de representación de los trabajadores en la empresa en materia de prevención de riesgos.
- Se han identificado los organismos públicos relacionados con la prevención de riesgos laborales.
- Se ha valorado la importancia de la existencia de un plan preventivo en la empresa que incluya la secuenciación de actuaciones a realizar en caso de emergencia.
- Se ha definido el contenido del plan de prevención en un centro de trabajo relacionado con el sector profesional del técnico superior en Administración y Finanzas.
- Se ha proyectado un plan de emergencia y evacuación de una pequeña y mediana empresa.

- Se han definido las técnicas de prevención y de protección que deben aplicarse para evitar los daños en su origen y minimizar sus consecuencias en caso de que sean inevitables.
- Se ha analizado el significado y alcance de los distintos tipos de señalización de seguridad.
- Se han analizado los protocolos de actuación en caso de emergencia.
- Se han identificado las técnicas de clasificación de heridos en caso de emergencia donde existan víctimas de diversa gravedad.
- Se han identificado las técnicas básicas de primeros auxilios que han de ser aplicadas en el lugar del accidente ante distintos tipos de daños y la composición y uso del botiquín.
- Se han determinado los requisitos y condiciones para la vigilancia de la salud del trabajador y su importancia como medida de prevención.

7.10.4. SISTEMA DE RECUPERACIÓN.

El alumnado que a lo largo de las evaluaciones parciales suspenda alguna o varias Unidades Didácticas con una nota por debajo de 4 puntos (sólo el alumnado con nota inferior a 4 puntos), optará a realizar un examen de recuperación de cada Unidad que vaya suspendiendo por debajo de dicha nota. Independientemente de estas recuperaciones, las notas de los casos prácticos, las actividades y la asistencia y participación se mantendrán.

En la evaluación final, si existe algún alumno o alumna que haya suspendido una o varias recuperaciones parciales si ha tenido que realizarlas, podrá optar a una prueba de recuperación correspondiente a la evaluación final, donde se examinará conjuntamente de todas las Unidades Didácticas suspendidas a lo largo del curso. A dicha prueba podrá presentarse cuantos alumnos y alumnas quieran subir nota, aunque esta sea superior a 5 y esté superada la evaluación final.

Para la preparación de dicha prueba de recuperación final, el alumnado deberá asistir obligatoriamente a clases de asistencia. Estas clases se llevarán a cabo entre los días 1 y 23 de junio donde el alumnado irá resolviendo actividades propuestas por nosotros como docentes, así como pruebas y casos prácticos, reforzando aquellas Unidades Didácticas donde tengan mayor complicación.

Para superar las pruebas de recuperación parcial y final, el alumno o alumna deberá sacar una puntuación igual o superior a 5. El alumnado que se haya presentado a estas pruebas para subir nota se quedará con la nota de dicha prueba, aunque esta sea inferior a la que consiguió con anterioridad.

7.10.5. EVALUACIÓN DEL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE.

Tan importante es evaluar a los alumnos como evaluarnos a nosotros mismos como docentes. Para ello, podremos evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje que hemos seguido para con el alumnado a través de un cuestionario que rellenará este mismo, a fin de que podamos mejorar como docentes en futuros cursos.

Este cuestionario se le entregará a cada alumno y alumna para que lo rellenen de forma anónima al final de cada evaluación parcial, es decir, al final de cada trimestre. El cuestionario abarcará diversas preguntas, que podrán tener una valoración de 1 a 5, siendo 1 muy mal y 5 muy bien (se puede observar dicho cuestionario en el ANEXO 5).

Independientemente de las cuestiones del cuestionario, habrá un apartado de observaciones al final del mismo donde el alumno/a será libre de poner cualquier apreciación o sugerencia que nos ayude a mejorar, acerca de nuestro trabajo como docentes y de nuestra metodología y proceso de enseñanza-aprendizaje.

7.11. ALUMNADO CON NECESIDADES ESPECÍFICAS DE APOYO EDUCATIVO.

Si durante el curso se determinara algún alumno o alumna con necesidades específicas de apoyo educativo, bien por una discapacidad física, cognitiva, sensorial, motora, alta capacidad, incorporación tardía al sistema (por ser inmigrante de reciente llegada o no y teniendo buen nivel de idioma), se plantearán adaptaciones curriculares no significativas con las que no se modificarán ni objetivos, ni contenidos, ni criterios de evaluación, pero se intentará acercar el currículo con los recursos adecuados. Para atender la diversidad de ritmos de aprendizaje y de intereses y motivaciones se plantearán actividades de refuerzo o ampliación como las explicadas en el apartado 7.9.3 Tipos de actividades a desarrollar. Además de estas actividades a los alumnos/as de incorporación tardía al sistema se les entregará cuanta documentación y temario ya impartido con anterioridad necesiten, además de prestarles una especial atención hasta que se pongan a un nivel equiparable al del resto de sus compañeros y compañeras. A parte de esto, si fuera necesario se les mandará la realización de resúmenes y/o esquemas del temario entregado que fue impartido con anterioridad a su llegada, para ayudar a su comprensión.

En caso de que fueran precisas algunas adaptaciones curriculares, estas deberán ser no significativas, de acuerdo con las posibilidades del sistema de Formación Profesional Inicial y previo informe psicopedagógico. Para estas adaptaciones no significativas intervendrá el Departamento de Orientación, el Equipo de Orientación externo, el tutor del curso y otros entes competentes de la Administración educativa y del Instituto si así fuera necesario.

7.12. BIBLIOGRAFÍA.

- Belbin, R.M. (2010). *Team Roles at work (2th Ed.)* [Versión electrónica]. Oxford: Elsevier Ltd.
- Blake, R., Mouton, J., & Adams, A. (1991). *La estrategia para el cambio organizacional*. Wilmington: Addison-Wesley Iberoamericana, S.A.
- Bolman, L.Q. & Deal, T.E. (1995). *Organización y liderazgo. El arte de la decisión*. Wilmington: Addison-Wesley Iberoamericana, S.A.
- Cardozo, E. (2010). *Liderazgo y oratoria*. Obtenida el 16 de mayo de 2016 de www.mailxmail.com
- Cascio, A. & Guillén, C. (2010). *Psicología del trabajo. Gestión de los recursos humanos*. Barcelona: Ariel. Planeta S.A.
- Centro de Oposiciones Juanjo Díaz (2015). *El liderazgo como rasgo de personalidad. La influencia de los líderes en el marco de la organización. Tipologías de liderazgo. Relaciones de poder. La jerarquía en la organización (tema 17)*. Documento interno no publicado.
- Centro de Oposiciones Juanjo Díaz (2015). *La motivación laboral. Definición, teorías y proceso de motivación. Las necesidades del individuo. La motivación en el entorno laboral. Diagnóstico y evaluación de la motivación. Las condiciones de trabajo y la motivación laboral. Técnicas de motivación laboral*. Documento interno no publicado.
- Chaplin, C. (Director), (1936). *Modern Times* [Película]. Estados Unidos de América: United Artists.
- Costumero, I. (2007). *Relaciones en el entorno de trabajo*. Madrid: Thomson Editores.
- Diccionario (2016). Obtenido el 9 de mayo de 2016 de la Real Academia Española: <http://dle.rae.es/?id=DglqVCc>
- Eslava, E. (2013). *Mentoring y coaching: nuevas competencias gerenciales en el siglo 21*. Obtenido el 29 de mayo de 2016 de <http://www.gestiopolis.com/mentoring-y-coaching-nuevas-competencias-gerenciales-en-el-siglo-21/>
- España. Consejería de educación. Boletín Oficial de la Junta de Andalucía (2007). *Orden de 10 de agosto de 2007, por la que se desarrolla el currículo correspondiente a la Educación Secundaria Obligatoria en Andalucía*.

- España. Consejería de educación. Boletín Oficial de la Junta de Andalucía (2013). *Orden del 11 de marzo de 2013, por la que se desarrolla el currículo correspondiente al título de Técnico Superior en Administración y Finanzas.*
- España. Ministerio de educación. Boletín Oficial del Estado (2011). *Real Decreto 1147/2011, de 29 de julio, por el que se establece la ordenación general de la formación profesional del sistema educativo.*
- España. Ministerio de educación. Boletín Oficial del Estado (2011). *Real Decreto 1584/2011, de 4 de noviembre, por el que se establece el Título de Técnico Superior en Administración y Finanzas y se fijan sus enseñanzas mínimas.*
- Fernández, E.G., Jiménez, M.P. & Martín, M.D. (n.d.) *Emoción y motivación. La adaptación humana.* Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces, S.A.
- *Formación y Orientación Laboral (2016).* Obtenido el 21 de mayo de 2016 de la Junta de Andalucía, averroes: <http://blogsaverroes.juntadeandalucia.es/modulofol/>
- Gago, L. & Escalante, E. (2006). *Relaciones en el entorno de trabajo.* Madrid: McGraw-Hill.
- Goleman D. (1999) *La práctica de la inteligencia emocional (9ª Ed.).* Barcelona: Kairós, S.A.
- Google maps. Obtenido el 22 de abril de 2016 de <https://www.google.es/maps/@37.7845308,-3.8094187,15z>
- Guerras, L.A. & Navas, J.E. (2007). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y Aplicaciones (4ª Ed.).* Navarra: Aranzadi, S.A.
- Iborra, M., Dasí, A., Dolz, C. & Ferrer, C. (2007). *Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas.* Madrid: Thomson Editores.
- Jiménez Y. (2006). *Dictar dibujo.* Obtenida el 21 de mayo de 2016 de: <http://www.educarueca.org/>
- Kotter, F.P. (1992). *Una fuerza para el cambio. En qué se diferencian liderazgo y dirección.* Madrid: Díaz de Santos, S.A.
- López, C. (2001). *La gestión del cambio.* Obtenido el 29 de mayo de 2016 de <http://www.gestiopolis.com/la-gestion-cambio/>
- López, M. (2009). *Coaching. Motivación laboral.* Obtenido el 29 de mayo de 2016 de <http://www.mailxmail.com/curso-coaching-motivacion-laboral/coaching-introduccion>

- *Los roles de equipo en pocas palabras (2012)*. Obtenido el 28 de mayo de 2016 de <http://www.belbin.es/rte.asp?id=466>
- Nova, P. (2009). *Relaciones en el equipo de trabajo*. Madrid: Santillana Formación Profesional.
- Palomo, M.T. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo (10ª Ed.)*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- *Plan de convivencia (2015)*. Obtenido el 22 de mayo de 2016 del Instituto de Educación Secundaria “Las Fuentezuelas”: <http://www.ieslasfuentezuelas.com/calidad/Procedimientos/PR6401%20Convivencia%20escolar/MD640101.pdf>
- *Programación Didáctica de Formación y Orientación Laboral para el Ciclo Formativo de Administración y Finanzas (2015)*. Obtenido el 18 de mayo de 2016 del Instituto de Educación Secundaria “Las Fuentezuelas”: <http://www.ieslasfuentezuelas.com/calidad/Programaciones/FOL/FOL-1AFI-FOL.pdf>
- *Proyecto educativo del I.E.S. Las Fuentezuelas de Jaén (2015)*. Obtenido el 19 de mayo de 2016 del Instituto de Educación Secundaria “Las Fuentezuelas”: <http://www.ieslasfuentezuelas.com/calidad/Procedimientos/PR5404%20Elaboraci%C3%B3n%20y%20revisi%C3%B3n%20del%20Plan%20de%20Centro/MD540401.pdf>
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2013). *Comportamiento organizacional (15ª Ed.)*. México: PEARSON.
- Rodríguez, A. et al. (2004). *Psicología de las organizaciones*. Barcelona: UOC.
- Tools Management & Consultancy (2003). *Metodología general para el desarrollo de proyectos. Habilidades – La gestión del tiempo*. Obtenido el 28 de mayo de 2016 de <http://www.mailxmail.com/curso-metodologia-general-desarrollo-proyectos/habilidades-gestion-tiempo>

7.13. ANEXOS.

ANEXO 1.

ACTIVIDADES DE REFUERZO PARA LA UNIDAD DIDÁCTICA 8 “GRUPO Y EQUIPO DE TRABAJO. EL LIDERAZGO Y LA MOTIVACIÓN”.

1. Realiza un esquema de clasificación de los distintos tipos de grupos de trabajo, añadiendo una breve definición de cada uno de ellos.
2. Indica los tipos de dirección que podemos encontrar en una empresa.
3. Explica brevemente las metodologías que podemos utilizar para trabajar en equipo.
4. ¿Qué roles podemos adoptar dentro de un grupo de trabajo?

Otras actividades de Nova (2009, p. 14):

- Relaciona con flechas la situación con el tipo de grupo.

- | | |
|---|----------------------------|
| 1. El departamento de RRHH en una empresa | a. Informal |
| 2. Juan ha sido designado para trabajar en el equipo que desarrollará el proyecto de página web | b. Primario |
| 3. Marina, Luis y José se han hecho muy amigos
Quedan para salir tras el trabajo. | c. Involuntario y temporal |
| 4. Arturo vive con sus padres y sus hermanos | d. Formal |
| 5. Se ha creado espontáneamente un comité para celebrar la comida de Navidad de la empresa | e. Permanente |

- Relaciona con flechas los siguientes comportamientos con sus respectivos roles.

- | | |
|---|-----------------|
| 1. José ha recopilado información sobre los contratos bonificados para discapacitados. | a. Sumiso. |
| 2. Marina no es capaz de expresar sus opiniones porque teme hacer el ridículo. | b. Resistente. |
| 3. Luisa trata de convencer a todos de que sería conveniente poner vínculo de una empresa de su marido en la página. | c. Experto. |
| 4. Arturo trata de que todos participen (incluso Marina que es algo retraída) y advierte a Luisa de que De momento no se va a tratar el tema de los Enlaces y la publicidad en la página. | d. Manipulador. |
| 5. Juan pone pegas a todas las ideas que van Surgiendo. Nada lo convence y su voto siempre es no. | e. Coordinador. |

ACTIVIDADES DE AMPLIACIÓN PARA LA UNIDAD DIDÁCTICA 8 “GRUPO Y EQUIPO DE TRABAJO. EL LIDERAZGO Y LA MOTIVACIÓN.”.

1. Busca una empresa en la que sepas que existe algún equipo de trabajo. Consigue una entrevista con una de las personas que trabajan en ese equipo para averiguar dónde se encuadraría ese equipo dentro de la clasificación de los equipos de trabajo, el tipo de liderazgo que se da en el equipo y las metodología que se usa para trabajar en él.
2. Al mismo tiempo, averigua el rol que lleva a cabo esa persona dentro del equipo.

ANEXO 2.

CUADERNO DE TRABAJO DEL CASO PRÁCTICO CORRESPONDIENTE A LA UNIDAD DIDÁCTICA NÚMERO 8 “GRUPO Y EQUIPO DE TRABAJO. EL LIDERAZGO Y LA MOTIVACIÓN”.

Imagínate y ponte en la siguiente situación: “eres el director o directora de una organización de baile y cante que oferta servicios de actividades de tiempo libre, para todas las edades. Actualmente estáis preparando varios equipos de trabajo que se encargarán de llevar a cabo las jornadas de actividades de verano para los más pequeños de la casa (menores de 18 años), aprovechando el periodo de vacaciones de estos. Uno de estos equipos de trabajo llevará a cabo actividades de baile, cante y acompañamiento flamenco. A partir de esta situación, se te irán planteando preguntas y actividades a resolver a lo largo de esta Unidad Didáctica. Recuerda que te tienes que poner en el papel de líder-director/a de esta empresa”.

CUESTIONES:

- 1. ¿Qué tipo de equipo de trabajo formarías en tu empresa para el desarrollo de las actividades de tiempo libre de flamenco en verano? Explica el tipo de equipo que elegirías en función de los distintos criterios vistos en clase (dimensión temporal, finalidad, formalidad y nivel jerárquico)**
- 2. ¿Qué tipo de dirección emplearías para el equipo de trabajo que debes formar? ¿Por qué? ¿Por qué no utilizarías las otras opciones?**
- 3. ¿Qué tres características principales buscarías en las personas que formen parte del grupo de trabajo que crearás? ¿Por qué?**

ANEXO 3.

EXAMEN DE EVALUACIÓN DE LA UNIDAD DIDÁCTICA NÚMERO 8 “GRUPO Y EQUIPO DE TRABAJO. EL LIDERAZGO Y LA MOTIVACIÓN”.

DEPARTAMENTO DE FOL

CURSO: _____

ALUMNO: _____

FECHA: _____

1. Explica la diferencia existente entre grupo de trabajo y equipo de trabajo.
Enumera los diferentes roles que cada miembro de un grupo puede adoptar.
2. Clasifica y explica brevemente los distintos tipos de grupos de trabajo según:
 - Su dimensión temporal.
 - Su nivel de formalidad.
 - Su finalidad.
 - Su nivel jerárquico.
3. ¿Es lo mismo dirección que liderazgo? Justifica tu respuesta. Enumera y explica brevemente los distintos estilos de dirección.
4. Cita y explica las fases de formación de los grupos de trabajo.
5. Cita todas las técnicas de actuación sobre los grupos que conozcas y explica dos de ellas.

UNIDAD DIDÁCTICA NÚMERO OCHO: GRUPOS DE TRABAJO

1. EL INDIVIDUO Y EL GRUPO:

Dentro de la nueva reforma educativa desarrollada por la LOE, se ha introducido dentro de los contenidos de nuestro módulo, las dos unidades que vamos a ver a continuación. En esta primera unidad titulada equipos de trabajo vamos a iniciar analizando que el hombre es un ser social por naturaleza que necesita mantener contactos con otros hombre para ello, el trabajo en grupo le permite aprender nuevos conocimientos y experiencias que aumenten su compromiso hacia los demás miembros de la empresa, viendo a ésta como un grupo.

La importancia del trabajo en grupo o en equipo ya la iremos analizando a lo largo de todo la unidad, pero como ya se analizó a lo largo de la unidad de orientación, el perfil de trabajador que le guste el trabajo en grupo, es muy demandado y solicitado en las empresas actuales, cadenas de trabajo, buen ambiente de trabajo, técnicas de desarrollo de creatividad, etc. En este tema profundizaremos más aún en todos esos aspectos.

Las características psicológicas que caracterizan a todos los grupos son:

- La formación del mismo se produce por interacción e intercambios entre sus miembros.
- Existen unos objetivos comunes, o problemas comunes o tareas comunes.
- Existen unas normas de conducta dentro del grupo que elabora el propio grupo.
- Existe una estructura informal dentro del grupo.
- Con el paso del tiempo el grupo va acumulando una historia, unas vivencias comunes a lo que llamamos existencia colectiva.
- Se establece un equilibrio interno que permitirá la supervivencia del grupo.

Cuando utilizamos el concepto de equipos de trabajo nos referimos a grupos pequeños compuestos por personas que están en contacto directo, colaboran entre sí y se comprometen en una acción coordinada. Las ventajas del trabajo en equipo frente al trabajo individual son las siguientes:

- Facilita la tarea.
- Puede solucionar los problemas más rápidamente, al contar con diferentes puntos de vista, opiniones o visiones.
- El trabajo mejora en calidad.
- Existe menos deterioro físico y mental de los trabajadores.

- Incrementa la motivación y la satisfacción de sus miembros en el trabajo.
- Se aprende más rápidamente y se fomenta la creatividad.

2. TIPOLOGÍAS HUMANAS EN EL ÁMBITO PROFESIONAL:

Los miembros de un grupo pueden adoptar dentro de él diferentes papeles o roles, de entre ellos destacamos los siguientes:

- Papel conductor. (fija metas, modera en reuniones, evita rencillas personales, se compromete, motiva al grupo, etc.)
- Papel orientado a la tarea. (lo importante son los resultados, ante todo son profesionales, técnico en procesos, etc.)
- Papel orientado a cohesionar. (anima las reuniones, organiza los eventos sociales, se solidariza con los débiles del grupo, intenta que todo el grupo participe)
- Papel orientado a las agendas ocultas. (personas con intereses en objetivos que no pueden ponerse encima de la mesa por que en el fondo son inconfesables, rencillas, ambiciones, venganzas, conflictos históricos, etc.)

Los dos principales papeles que se repiten en casi todos los grupos son el de comportamiento centrado en la tarea y el papel orientado a cohesionar, teniendo en cuenta además de que para que funcione un grupo de existir un equilibrio entre ambos.

3. TIPOS DE GRUPOS DE TRABAJO:

Se clasifican en función de diferentes criterios:

1. Dimensión temporal:

- Permanentes: se encargarán de realizar una tarea habitual dentro de la organización.
- Temporales: realizan tareas de carácter temporal, centradas fundamentalmente en actividades de desarrollo e innovación. Se disuelven cuando se concluye la función.

2. Nivel de formalidad:

- Formal: los prevé o constituye la organización.
- Informal: son los que se constituyen basados en las relaciones espontáneas, de amistad, etc... dentro de la empresa y como consecuencia de la comunicación informal.

3. Finalidad para la que se crean los grupos:

- Producción: se forma el grupo para que sus miembros realicen conjuntamente una tarea y forman lo que denominamos un equipo de trabajo, o departamento.
- Solución de problemas particulares de la propia organización: ejemplo grupos para estudios de proyectos.
- Resolución de conflictos: ejemplo: grupos de negociación.
- Cambio o desarrollo organizacional: ejemplo grupos de entrenamiento, de sensibilización.

4. Según el nivel jerárquico:

A. Diferenciación vertical: (en función de la posición superior o inferior que se ocupe dentro de la jerarquía de la empresa).

- Ápice estratégico o alta dirección: que son los que adoptan las decisiones más importantes dentro de la empresa.
- Mandos intermedios o línea media: su principal función será de velar por el cumplimiento de los planes diseñados por el ápice estratégico.
- Operarios, subordinados o trabajadores (en el ámbito de la organización de empresas se denomina núcleo de operaciones).

B. Diferenciación horizontal:

- Tecnoestructura: grupo formado por personas que prestan servicios especializados, de investigación...
- Staff de apoyo: grupos que proporcionan asesoramiento, ayuda en la toma de decisiones.

4. LA DIRECCIÓN EN LOS GRUPOS DE TRABAJO:
--

Dentro de las tipologías de personas en el ámbito profesional, tienen un papel fundamental las personas que dirigen equipos humanos. El directivo debería de ser capaz de formar buenos equipos de trabajo, de liderarlo a través de la comunicación, tiene que tener cualidades de flexibilidad y adaptabilidad, aunque no existe un tipo de dirección ideal, pero si algunas reglas generales que suelen funcionar bien.

En este sentido es importante diferenciar entre liderazgo y dirección, dos términos que se utilizan indistintamente pero no significan lo mismo, dirección se refiere a planificar, dirigir, organizar y controlar la actividad de los subordinados y el liderazgo se refiere a tratar de influir en el comportamiento de las personas para lograr determinados objetivos. Lo deseable es que el directivo sea líder, es decir, que tenga cualidades de liderazgo, pero eso no siempre sucede, puedo poseer el liderato formal del grupo pero el informal no, en cuyo caso se convierte en un burócrata y afectará negativamente a la empresa y sus resultados.

Teniendo en cuenta todo lo expuesto, vamos a plantear cuales son los principales **estilos de dirección o perfiles de directivo**, que podemos encontrar en las empresas de nuestro entorno:

1. **Estilo participativo**: comparte la responsabilidad con los subordinados, le consulta para tomar decisiones, mantiene su posición de superioridad frente a los demás.
2. **Estilo autocrático**: el jefe impone las normas, establece la estrategia a seguir, firme, exige disciplina, critica personalmente el trabajo de los miembros del grupo.
3. **Estilo democrático**: las tareas se discuten en grupo, el jefe orienta y apoya pero no impone su decisión, agradable de trato, genera confianza, no siempre se preocupa por el mejor resultado para la empresa.
4. **Estilo Laissez- faire**: el grupo toma las decisiones sin la participación del jefe, ausencia total de liderazgo.
5. **Estilo paternalista**: se da prioridad a los intereses personales frente a las necesidades de la empresa, actitud protectora con sus subordinados.
6. **Estilo Burocrático**: establece una estructura jerárquica, con normas, bloquea la comunicación, prevalecen las normas a las persona.

5. FASES DE FORMACIÓN DE LOS GRUPOS:

Son cuatro:

1. **Etapla inicial**: las personas se sienten inseguras y con diferentes expectativas que pueden variar con el tiempo.
2. **Etapla de conflicto**: se comparan los resultados obtenidos con las expectativas individuales y esto puede llevar al descontento o al aislamiento de algún miembro.
3. **Etapla de desarrollo**: los resultados empiezan a ser satisfactorios, desaparece el descontento y aumenta la integración.
4. **Etapla de trabajo**: el grupo se convierte en autónomo y productivo.

6. TECNICAS DE ACTUACIÓN SOBRE LOS GRUPOS:

Una vez formado el grupo se fijan unos objetivos y para su consecución es fundamental un buen ambiente y una buena comunicación. Esta coordinación de la empresa mejora si la actividad de la misma está estructurada en grupos de trabajo. Es fundamental comprobar los progresos de un grupo para fijar nuevas metas u objetivos, para llevar a cabo esa comprobación existen **unas técnicas de control y de dinamización de los mismos** que son las que a continuación vamos a analizar:

- **Dramatización o Role – Playing**: consiste en dramatizar una situación real, en la que los diferentes miembros del grupo asumen papeles del caso o supuesto, y tras la actuación cada miembro comenta cuales han sido sus sensaciones, sentimientos,... Se utiliza para mejorar las relaciones, solucionar conflictos o integrar miembros aislados del grupo,...
- **Phillips 6 x 6**: se utiliza para desarrollar un gran número de ideas en un corto periodo de tiempo. Se divide el grupo en pequeños grupos de 6 personas, que discutirán sobre un tema planteado durante 6 minutos, cada grupo, pasado este

tiempo, expone sus conclusiones o ideas, y posteriormente se llega a una conclusión global. El coordinador de la dinámica irá informando siempre del tiempo que resta.

- Tormenta de ideas o Brain – storming: en un grupo formado por entre ocho y diez personas, se les plantea un tema y los participantes exponen sus ideas sobre el mismo con total libertad, la única regla es que no se puede criticar las ideas de los demás. Posteriormente el jurado que no ha participado en la dinámica seleccionará una de esas ideas.
- Estudio de casos: consiste en analizar una situación real por un grupo de no más de 12 personas, a las cuales se le entrega el caso individualmente para su análisis. Entregarán sus conclusiones en periodo de tiempo prefijado. Posteriormente se buscará una solución grupal.
- Mesa redonda.
- Debates.
- Entrevistas colectivas.
- Simposios.

La empresa suele elegir una técnica u otra en función de:

- Los objetivos que persiga (ejemplo mejorar la creatividad – Brainstorming)
 - Madurez del grupo.
 - Tamaño.
-

UNIDAD DIDÁCTICA NÚMERO NUEVE: *LOS CONFLICTOS EN LA EMPRESA.*

1. CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS DEL CONFLICTO:

Continuando con la nueva normativa, la segunda unidad a trabajar es la relacionada con los conflictos en la empresa. Ya en nuestro módulo hemos analizado los conflictos laborales desde una perspectiva jurídica - laboral, en esta unidad lo que vamos a analizar son los conflictos que surgen en la empresa en la vida diaria, cuáles son las causas, cómo solucionarlos, y demás cuestiones de interés.

Podemos definir conflicto como la situación de confrontación entre ideas o posiciones opuestas en la que se ven inmersa varias personas o grupos. Así podemos señalar que todo conflicto cuenta con las siguientes características:

- Existe un motivo o asunto sobre el que se discute.
- Existen dos o más personas con diferentes puntos de vista sobre las cosas.
- Las partes intentan solucionarlo a través de diferentes acuerdos. (En el ámbito laboral podemos hablar de vías pacíficas como la negociación colectiva o no tan pacíficas como la huelga o el cierre patronal).

2. CAUSAS DE CONFLICTO EN EL ÁMBITO LABORAL:

Los conflictos en el ámbito de la empresa pueden manifestarse de manera clara (las partes reconocen que están enfrentadas por un asunto) o bien difícilmente visibles (ambas partes o una de ellas no reconoce estar en conflicto). Independientemente del tipo de conflicto las causas que los motivan son muy variadas y podemos citar las siguientes:

- Reparto poco nítido del trabajo, por ello cuanto más definidas estén las funciones de cada puesto, menor será el riesgo de conflictos.
- Tener intereses diferentes respecto de una misma situación (ejemplo: cuando los trabajadores piden al jefe que le suban el salario).
- Diferencia de valores y creencias, sobre una situación concreta (ejemplo: pérdidas de la empresa, para el empresario será bueno una reducción de plantilla y para los trabajadores no).
- Enfrentamientos personales entre trabajadores, o entre trabajadores y empresarios, pueden ser provocadas por motivos laborales o de fuera del entorno laboral que afectan negativamente al trabajo.

3. TIPOS DE CONFLICTOS LABORALES:

Se clasifican en función de diferentes criterios:

1. Clasificación clásica: que es una de las que lleva a cabo en el ámbito del derecho:

- Conflicto individual de trabajo: que aparece entre empresario y trabajador y la solución del mismo sólo afectará a ese trabajador (ej. conflicto por la fecha de disfrute de las vacaciones de un trabajador).
 - Conflicto colectivo de trabajo: se produce entre el empresario y un colectivo de trabajadores, generalmente el interés de estos suele ser defendido por sindicatos y afecta la solución a la totalidad de los trabajadores afectados.
2. También en el ámbito del derecho se diferencia entre: (ya analizado en la unidad didáctica número tres)
- Conflicto jurídico: conflicto que aparece por la interpretación o aplicación de una norma.
 - Conflicto económico: que aparece por motivos económicos.
3. Según el resultado:
- Conflicto productivo o positivo: es aquel del que se obtiene un buen resultado, que favorece a ambas partes.
 - Conflicto negativo o destructivo: son aquellos que en vez de ir hacia una solución se van agravando con el tiempo.
4. Según los recursos utilizados:
- Conflicto agresivo: cuando no se utilizan medios pacíficos como el diálogo o la negociación, sino otros como la huelga.
 - Conflicto pacífico: se utilizan medios no violentos.

4. EL PROCESO DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS:

Fases:

1. Acercamiento y definición el conflicto: es fundamental que ambas partes reconozcan la existencia de un conflicto para poder solucionarlo. Posteriormente las partes establecen sobre lo que se va a dialogar y los límites.
2. Estudio de las causas: se debe conocer con profundidad los orígenes de éste y la situación que lo rodea.
3. Crear posibles soluciones: se buscan soluciones y se analizan sus consecuencias. En esta fase es fundamental abandonar posturas radicales para poder llegar a una solución.
4. Elección de una solución y evaluación de la decisión adoptada: la mejor solución es la que se adopta por consenso y siempre se debe documentar.

En este proceso los sujetos van a estar siempre influenciados por factores como:

- Presiones por parte de las persona en conflicto y afectadas por la solución del mismo.
- El tiempo con el que contamos para solucionarlo.
- Experiencia en situaciones conflictivas anteriores o similares.
- Los sujetos implicados y su relación previa al conflicto.
- Riesgos que asumimos en relación a las posibles soluciones que se puedan tomar en relación al mismo.
- Complejidad del problema.
- Personalidad de la persona encargada de negociar la solución del conflicto.

5. MEDIOS DE SOLUCIÓN PACÍFICA DE LOS CONFLICTOS:

Los conflictos individuales de trabajo se pueden solucionar con la negociación entre trabajador y empresario. Los conflictos colectivos pueden solucionarse a través de la negociación colectiva o a través de la vía judicial, como ya hemos visto en la unidad tres.

Los conflictos pueden ir acompañados de medios de presión como la huelga o el cierre patronal. Junto a los medios tradicionales de solución de conflictos, el derecho del trabajo plantea otros medios como la mediación, el arbitraje y la conciliación, que se suelen utilizar cuando la negociación colectiva falla (que ya también se estudiaron en la unidad tres)

- *Conciliación*: interviene una persona ajena a las partes que intenta que éstas dialoguen y lleguen a un acuerdo, sin hacer ninguna propuesta de solución ni decidir. En el derecho laboral español se establece como requisito previo al proceso judicial en casi todos los procesos.
 - *Mediación*: en este caso la persona que interviene puede plantear propuestas de solución, acuerdos,... pero no decide.
 - *Arbitraje*: en este caso el árbitro, que es como se llamará la persona que interviene, al finalizar las conversaciones entre las partes, dictará un fallo o laudo arbitral, que será de obligado cumplimiento para las partes, y es por eso que se dice que se aproxima bastante a la vía judicial.
-

ANEXO 5.

CURSO:	
GRUPO:	

Este cuestionario es anónimo y tiene por objeto valorar la satisfacción del alumnado con el profesor/a que le hace entrega del mismo.

Por favor, responde las siguientes cuestiones marcando con una X la casilla que consideres más acorde a lo que tú mismo/a piensas, teniendo en cuenta que cada número significa:

1= MUY MAL 2= MAL 3= ACEPTABLE 4= BIEN 5= MUY BIEN

PREGUNTAS		VALORACIÓN				
1	¿Se han explicado claramente los criterios de evaluación a aplicar por el profesor/a?	1	2	3	4	5
2	¿El profesor/a explica los contenidos con claridad?	1	2	3	4	5
3	¿Se interesa el profesor/a por la comprensión de los contenidos explicados?	1	2	3	4	5
4	¿El profesor/a repite las explicaciones cuantas veces sea necesario?	1	2	3	4	5
5	¿Ayuda el profesor/a y/u orienta cuantas veces sea necesario?	1	2	3	4	5
6	¿Las actividades realizadas son coherentes con los contenidos impartidos?	1	2	3	4	5
7	¿Crees que asistir a clase ha tenido alguna utilidad para ti, a parte de la de aprobar o suspender?	1	2	3	4	5
8	¿Utiliza el profesor/a suficientes recursos para dar sus clases?	1	2	3	4	5
9	¿Se hacen monótonas las clases?	1	2	3	4	5
10	Grado de satisfacción general con respecto al profesor/a	1	2	3	4	5
SUGERENCIAS QUE NOS AYUDE A MEJORAR						
VALORACIÓN DE LA ENCUESTA (A RELLENAR POR EL PROFESOR/A)						
Sumatoria de puntos	/10	Puntuación Media				

Fuente: elaboración propia