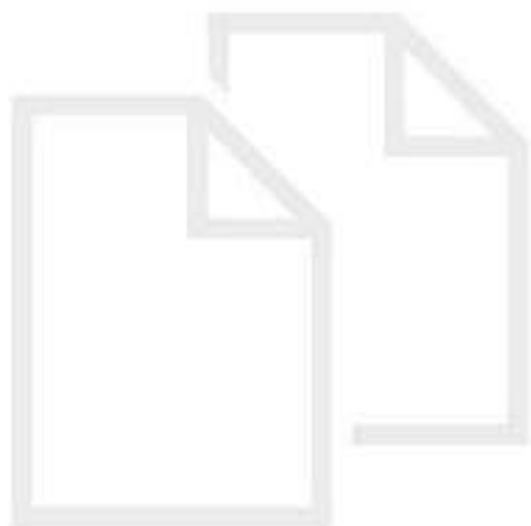


Asignatura

Dirección y gestión de equipos y personas.

MÁSTER EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INDUSTRIAS CULTURALES Y CREATIVAS



Guía docente

Profesor: Sandra Álvaro

DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE EQUIPOS Y PERSONAS.

I. DATOS DEL PROFESOR.

Nombre y apellidos	Sandra Álvaro Sánchez					
Experiencia docente	< 5 años	x	5-10 años		>10 años	
	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Doctorado Internacional en Filosofía - Universidad Autónoma de Barcelona, Noviembre 2016 (especialidad en arte y nuevas tecnologías)</i> - <i>Máster en Estética y Teoría del Arte Contemporáneo - Universidad Autónoma de Barcelona, 2008</i> - <i>Técnico superior en Bellas Artes - Escola Massana, 2005</i> - <i>Máster en Filosofía de la Cultura y Antropología Filosófica - Universidad de Barcelona, 2001</i> - <i>Licenciatura en Filosofía - Universidad de Barcelona, 1999</i> 					
	<ul style="list-style-type: none"> - Profesora asociada de la Universidad Autónoma de Barcelona. Departamento de Arte y Musicología. - 1 año - Profesora del Máster de Gestión de Industrias Culturales y Creativas UEMC. - 1 año - Profesora y desarrolladora del programa docente de la Licenciatura Arte y Tecnología del Estudio Roy Ascott de la DeTao Masters Academy y SIVA (Instituto de Artes Visuales de Shanghái) - 1 año <p>Otros:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tutoría de alumnos y dirección de proyectos creativos (desarrollo interfaces visualización de datos) durante la estancia en La Universidad de UCLA como investigador- becario del programa de Analítica Cultural de IPAM (Instituto de Matemáticas Puras y Aplicadas) - 2016 - Tutoría de alumnos y dirección de proyectos creativos durante la estancia en el <i>Laboratorio Paragraphe</i> de la Universidad París 8, como investigadora/artista invitada - 2009-2010 					

DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE EQUIPOS Y PERSONAS.

Experiencia profesional	< 5 años		5-10 años		>10 años	x
	<ul style="list-style-type: none"> - Consultora Freelance- 2 años - Consultora de Recursos Humanos en Serve The People First- 1 año - Escritora Freelance y Colaboradora del Centro de Cultura Contemporánea de Barcelona - 3 años - Artista y productora cultural freelance - 13 años 					
Experiencia investigadora	< 5 años		5-10 años		10 años	
	<ul style="list-style-type: none"> - IPAM Fellow (2016-2018) Programa de Analítica Cultural del IPAM (Instituto de Matemáticas Puras y Aplicadas en UCLA (Universidad de California Los Ángeles) - Artista- Investigadora Invitada del Laboratorio Paragraphe (Departamento de Humanidades Digitales - antes Hipermedia) de la Universidad Paris 8 (2008-2009) <p>Publicaciones:</p> <p>Álvaro, Sandra. (2018). “A topological space for design, participation and production. Tracking spaces of transformation” at New perspectives on the implications of peer production for social change, <i>Journal of Peer Production, Issue 13: OPEN</i> http://peerproduction.net – ISSN 2213-5316</p> <p>Álvaro, Sandra. (2018). “The public sphere in the epoch of the algorithmic hypermediation: Fake News, disinformation, misinformation and the commodification of behaviour”. At <i>Hipertext.net, El futuro digital de los hechos. n. 17, Nov. 2018.</i> DOI: 10.31009/hipertext.net.2018.i17.07</p> <p>Alvaro, Sandra. (2018). “The PostDigital City” (translated by E. Lapina-Kratasyuk). In Lapina-Kratasyuk, E., Zaporozhets, O. (eds). <i>Interactive City: Urban Life in New Media Age</i>. Moscow: Novoe Literaturnoe Obozrenie / Альваро С. Постцифровой город (Пер. Е. Лапиной-Кратасюк)</p>					

DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE EQUIPOS Y PERSONAS.

	<p>// Интерактивный город: городская жизнь в эпоху новых медиа / Науч. ред.: Е.Г. Лапина-Кратасюк, О.Н. Запорожец. М.: Новое литературное обозрение, 2018. [forthcoming]</p> <p>Alvaro, Sandra. (2016). "Art and Data: the aesthetic emergence of knowledge" at Everardo Reyes-Garcia, Pierre Chatel-Innocenti, Khaldoun Zreik (eds.) <i>Archiving and Questioning Immateriality Proceedings of the 5th Computer art Congress</i>, Europa productions, Paris, pp.108-126</p> <p>Alvaro, Sandra. (2015). "Disruptive Strategies in The Postdigital City". <i>Proceedings of the 21 International Symposium on Electronic Art</i>. ISSN: 2451-8611 ISBN: 978-1-910172-00-1</p> <p>Alvaro, Sandra. (2014). "Topologías del arte en la era de la información/ Topologies of art in the information era". <i>ARTNODES</i>, DOI: http://doi.dx.org/10.7238/issn.1695-5951</p> <p>Alvaro, Sandra. (2014). "Complexity, multi-perspectivism, and Tracking: A brief history of the meaning of image from the Postmedia to the Postdigital ages", <i>Technoetic Art Journal</i>, ISSN:1477965X</p>
Experiencia en online	<p>Amplia experiencia en el manejo de documentos y entornos de trabajo colaborativos en línea. Planificación y ejecución de entrevistas en-línea.</p> <p>Experiencia en el manejo del entorno digital de la UEMC</p> <p>Experiencia en el manejo de la Intranet y campus virtual de la UAB</p>

DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE EQUIPOS Y PERSONAS.

II. DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA

DESCRIPTOR.

La asignatura "dirección y gestión de equipos y personas" introduce a los alumnos a la teoría y principales estrategias de los recursos humanos, adaptando estas metodologías a su aplicación concreta en el caso de las industrias culturales y creativas. La finalidad de la asignatura es introducir a los alumnos en los conceptos básicos relacionados con la contratación de personal, la organización del trabajo, la dirección y gestión de equipos multidisciplinares, el liderazgo y la motivación, y el conocimiento de la utilidad de los instrumentos que propician la satisfacción laboral y la mejora del rendimiento. Así como, darles los recursos necesarios para su aplicación, tanto en la gestión de empresas culturales y creativas, como en el desarrollo de su carrera profesional.

La asignatura consta de la introducción de los principales fundamentos teóricos -a través de clases magistrales- y la práctica en la aplicación de las metodologías a que estos dan lugar -mediante el desarrollo de ejercicios y actividades para los que se facilitará material específico, que deberá aplicarse conjuntamente a los conocimientos adquiridos, a la solución de un problema o realización de una tarea concreta. También de la discusión de casos y nuevas tendencias que serán introducidos en el foro.

Al final del curso el alumno dispondrá de las capacidades de aprendizaje y los recursos necesarios para desarrollar su capacidad de liderazgo, comunicación, organización, toma de decisiones y comportamiento ético, a su vez de las herramientas necesarias para desarrollar el potencial de las personas que integran una organización.

El seguimiento de la asignatura no requiere de conocimientos previos específicos, pero es recomendable que el alumno esté relacionado con las prácticas artísticas y culturales.

DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE EQUIPOS Y PERSONAS.

CONTENIDOS*

TEMA 1- Dirección de Recursos Humanos: Las personas en las industrias culturales y creativas. Atracción y retención de talento

I. PRESENTACIÓN: La importancia de las personas en las industrias culturales y creativas

II. CONTENIDO

1. Los recursos de las empresas
 - 1.1. La ventaja competitiva sostenible
 - 1.2. Las personas como ventaja competitiva
2. La organización del trabajo en las industrias culturales y creativas
3. La gestión de los recursos humanos
 - 3.1 La estrategia en los recursos Humanos
 - 3.2. El sistema de recursos humanos: Contratación, selección, Gestión del rendimiento, Formación y desarrollo, retribución
4. La selección del personal: Habilidades y competencias, definición de perfiles.

TEMA 2- *Liderazgo y motivación para la creatividad*

I. PRESENTACIÓN: Liderazgo y Motivación. Como se relaciona con la formación de equipos

II. CONTENIDO

1. Comportamiento organizacional
2. Teorías de la Motivación y RRHH
 - 2.1. Enriquecimiento de tareas
3. La evolución del liderazgo
4. Liderazgo, inteligencia emocional y ética

TEMA 3 - Gestión de Equipos en las Industrias Culturales y Creativas

I. PRESENTACIÓN: La Gestión de equipos en las industrias culturales y creativas

II. CONTENIDOS

1. Introducción: Definición, funciones y ventajas de los equipos
2. La formación de equipos
 - 2.1. Características de los equipos efectivos
 - 2.2. Asignación de roles
 - 2.3. Herramientas para RRHH (test y entrevistas)
 - 2.4. Comunicación y normas
3. Definición de objetivos y fases del trabajo
 - 3.1. Definición de un objetivo común
 - 3.2. Las fases del proyecto
 - 3.3. Nuevas tecnologías: herramientas para gestionar el trabajo en equipo
4. Las técnicas de trabajo en equipo
5. Solución de problemas

TEMA 4 - Estrategias de dirección de RH para entornos fluidos y el trabajo basado en proyectos

I. PRESENTACIÓN: Estrategias de Recursos Humanos para Entornos Fluidos y el Trabajo basado en Proyectos

DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE EQUIPOS Y PERSONAS.

II. CONTENIDOS

1. Influencia de la Dirección de Recursos humanos en el rendimiento empresarial
 - 1.1. Capital Humano, Competitividad e Innovación
2. Perspectivas sobre la aplicación de prácticas de Recursos Humanos
 - 2.1. Enfoque Universalista y Enfoque Contingente
 - 2.2. Consistencia de las prácticas
3. Dirección de Recursos Humanos según el tipo de empleado
 - 3.1. Conflictividad en el entorno de trabajo. El caso específico de las Industrias Culturales
4. La Cultura Organizativa

**La profesora facilitará el redactado de los contenidos y material adicional (adaptado a las necesidades e intereses del alumnado) a través del campus virtual, previamente al inicio de cada tema y con suficiente antelación.*

DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE EQUIPOS Y PERSONAS.

III. COMPETENCIAS Y RESULTADOS DE APRENDIZAJE A ADQUIRIR POR EL ALUMNO

COMPETENCIAS BÁSICAS.

- CB6 Poseer y comprender conocimientos que aporten una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas, a menudo en un contexto de investigación
- CB7 Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio
- CB8 Que los estudiantes sean capaces de integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios
- CB9 Que los estudiantes sepan comunicar sus conclusiones -y los conocimientos y razones últimas que las sustentan- a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades
- CB10 Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo

COMPETENCIAS GENÉRICAS.

- CG01 Capacidad de organización y planificación
- CG04 Capacidad y habilidad para la toma de decisiones
- CG05 Capacidad para trabajar en equipos de carácter interdisciplinar
- CG06 Compromiso ético (saber aplicar la evidencia científica en la práctica profesional y mantener un compromiso ético y de integridad intelectual en el planteamiento de la investigación científica, básica y aplicada)
- CG07 Capacidad de crítica y autocrítica
- CG08 Habilidades interpersonales (tanto con miembros del entorno como con científicos/profesionales de otros centros)
- CG09 Reconocimiento a la diversidad y a la multiculturalidad
- CG10 Desarrollar hábitos de excelencia y calidad en el ejercicio profesional

DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE EQUIPOS Y PERSONAS.

- CG14 Diseño y gestión de proyectos

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS.

- CE06 Capacidad para aplicar técnicas y tomar decisiones en materia de gestión de recursos humanos en el ámbito de las industrias de la cultura, la creatividad y el arte.
- CE07 Capacidad para identificar y aplicar prácticas que permitan desarrollar, colectiva e individualmente, el potencial de las personas que integran una organización.

RESULTADOS DE APRENDIZAJE QUE DEBERÁ ADQUIRIR EL ALUMNO.

- Conocer los conceptos básicos relacionados con la dirección y gestión de equipos, el ejercicio del liderazgo y la motivación
- Conocer y distinguir la utilidad de los instrumentos que propician la satisfacción laboral y la mejora del rendimiento

DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE EQUIPOS Y PERSONAS.

IV. BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS DE REFERENCIA GENERALES

BÁSICA

Título	Autor	Año	Editorial	ISBN
"Strategic Assets and Organizational Rent"	Raphael Amit and Paul J. H. Schoemaker	1993	Wiley, Strategic Management Journal Vol. 14, No. 1 (Jan., 1993), pp. 33-46	ISBN:0143-2095/93/010033
"Firm Resources and sustained competitive advantage".	Barney, J	1991	Journal of management Vol 17 n 1	ISBN:0149-2063/91
Testing for competence rather than intelligence.	McClelland, D.C.	1973	American Psychologist, 28, 1-14. .	ISBN: 10.1037/h0034092
Competence at Work	Lyle M. Spencer, Jr., and Signe M. Spencer	1993	New York: Wiley	ISBN: https://doi.org/10.1002/hrdq.3920050411
Inteligencia Emocional	Goleman, D	2004	Kairos	ISBN: 9788472453715
From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision.	BERNARD M. BASS	1990	Elsevier, Organizational Dynamics	ISBN: https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S
SABIDURIA DE LOS EQUIPOS.	Katzenbach, J. R. and Smith, D.K.	1995	Diaz de Santos.	ISBN: 9788479782368
"The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human	David P. Lepak and Scott A. Snell	1999	The Academy of Management Review Vol.	DOI: 10.2307/259035

DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE EQUIPOS Y PERSONAS.

Capital Allocation and Development"			24, No. 1 (Jan., 1999), pp. 31-48.	
"The Effects of Human Resource Management Practice on Productivity".	Ichniowski, Casey & Shaw, Kathryn & Prennushi, Giovanna	1995	The American Economic Review.	87. 10.3386/w5333
The Functions of the Executive	Chester Barnard,	1968	Harvard University Press	ISBN: 0-674-32803-5
Leadership in Administration: A Sociological Interpretation	Philip Selznick	1984	University of California Press.	ISBN: 0520049942,9780520049949
'Leadership, membership and organization'	Stogdill	1950	Psychological Bulletin#47	https://doi.org/10.1037/h0053857
A force for change. How leadership differs from management	John Kotter	1990	Londor: Collier Mc Millan	ISBN: 0029184657

COMPLEMENTARIA

Título	Autor	Año	Editorial	ISBN
The routledge companion to the cultural industries	Kate Oackley and Justion O'Connor (ed)	2005	Routledge	ISBN: 9781138391871
The creative industries. From theory to practice	Rosamund Davies and Gauti Sigthorsson	2013	Sage	ISBN: 9781849205733

DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE EQUIPOS Y PERSONAS.

WEBS DE REFERENCIA

Dirección Web	Texto a mostrar	Descripción
http://linkedin.com	Linkedin	Red social de perfiles profesionales. Incluye recursos interesantes sobre los procesos tan de búsqueda de trabajo como de selección y reclutamiento.
http://www.culturaydeporte.gob.es/cultura-mecd/areascultura/industriasculturales	Ministerio de Cultura y Deporte	Inventario de industrias culturales y creativas en España
http://www.mitramiss.gob.es/es/informacion/contratos/index.htm	Ministerio de Trabajo	Información actualizada sobre tipos de contratos
https://www.observatoriorh.com/	Observatorio de Recursos Humanos	Web con artículos sobre temas de actualidad en recursos humanos
https://web.archive.org/web/20180306210323/https://www.library.hbs.edu/hc/hawthorne/	The Human Relations Movement at the Baker library, Harvard Business School	Archivo histórico con materiales sobre los estudios de Hawthorne.
http://atalayagestioncultural.es/capitulos	Manual Atalaya de Gestión Cultural	Capítulo 7.2 Gestión de recursos humanos Mikel Etxebarria Etxeita. Muy introductorio

OTRAS FUENTES DE REFERENCIA

Durante el curso se publicarán en el foro casos prácticos que muestren estrategias innovadoras de organización del trabajo, también que expongan problemas y dificultades relacionadas a la práctica de recursos humanos como la integración, la desigualdad de género o la deserción laboral. Estos ejemplos serán extraídos de prensa especializada y webs corporativas de empresas. Algunos ejemplos: Wired, Google.com, revista de recursos humanos, hrrr magazine, El País Retina...

DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE EQUIPOS Y PERSONAS.

VI. PLANIFICACION DEL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE DE LA ASIGNATURA

METODOLOGIAS:

La asignatura se imparte con un alto contenido práctico que mantiene un equilibrio entre las sesiones de videoconferencia en directo (que se utilizarán para presentar los contenidos teóricos previstos en cada uno de los temas de la asignatura), y las actividades de evaluación de continua a realizar por el alumno (entrega de trabajos, participación en debates, resolución de ejercicios, etc.) relacionadas directamente con esos contenidos.

Método didáctico

El papel del profesor cobra importancia a través de la impartición de clases magistrales en tiempo real por videoconferencia que podrá utilizar para explicar los contenidos teóricos, resolver dudas que se planteen durante la sesión, ofrecer retroalimentación sobre las actividades de evaluación continua o realizar sesiones de tutoría de carácter grupal.

Método dialéctico

Se caracteriza por la participación de los alumnos en las actividades de evaluación continua de debate y la intervención de éstos a través del diálogo y de la discusión crítica (seminarios, grupos de trabajo, etc.). Utilizando este método el alumno adquiere conocimiento mediante la confrontación de opiniones y puntos de vista. El papel del profesor consiste en proponer a través de Open Campus temas referidos a la materia objeto de estudio que son sometidos a debate para, posteriormente, evaluar el grado de comprensión que han alcanzado los alumnos.

Método heurístico

Este método puede desarrollarse de forma individual o en grupo a través de las actividades de evaluación continua (entregas de trabajos, resolución de ejercicios, presentaciones, etc.). El objetivo es que el alumno asuma un papel activo en el proceso de aprendizaje adquiriendo los conocimientos mediante la experimentación y la resolución de problemas.

DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE EQUIPOS Y PERSONAS.

ACTIVIDADES FORMATIVAS

Se desarrollarán las siguientes actividades formativas además de las de evaluación:

- Clase magistral.
- Trabajo en grupo
- Actividades de debate.
- Resolución ejercicios prácticos/problemas.
- Tutorías académicas.
- Estudio de los materiales de aprendizaje.

Lectura comprensiva, análisis, síntesis y crítica de normativa y otras publicaciones.

CONSIDERACIONES DE LAS ACTIVIDADES FORMATIVAS

Las actividades formativas que se realizan en la asignatura son las siguientes:

Clases teóricas: Actividad dirigida por el profesor que se desarrollará de forma sincrónica en grupo. Para la realización de esta actividad en Open Campus, la UEMC dispone de herramientas de Webconference que permiten una comunicación unidireccional en las que el docente puede desarrollar sesiones en tiempo real con posibilidad de ser grabadas para ser emitidas en diferido.

Actividades prácticas: Actividades supervisadas por el profesor que se desarrollarán fundamentalmente de forma asíncrona, y de forma individual o en grupo:

- Actividades de debate. Se trata de actividades desarrolladas en el foro de Open Campus, en las que se genera conocimiento mediante la participación de los estudiantes en discusiones alrededor de temas de interés en las distintas asignaturas.
- Entregas de trabajos individuales o en grupo a partir de un enunciado o unas pautas de trabajo que establecerá el profesor.
- Resolución de ejercicios y problemas que el alumno debe realizar a través de Open Campus en un periodo de tiempo determinado. Esta actividad puede ser en formato test de evaluación.

Tutorías: Las tutorías podrán tener un carácter sincrónico o asíncrono y podrán desarrollarse de manera individual o en grupos reducidos.

DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE EQUIPOS Y PERSONAS.

Están previstas dos sesiones de tutoría por videoconferencia, una al inicio y otra al final del semestre. En la primera se presentará la asignatura y la guía docente y en la segunda, en las semanas previas a la evaluación final, se dedicará a la resolución de dudas de los estudiantes.

Además, el docente utiliza el Tablón, el Foro y el Sistema de correo interno de Open Campus para atender las necesidades y dudas académicas de los estudiantes.

PROGRAMACION DE LA ASIGNATURA

Sesiones en tiempo real

En la asignatura se planifican clases magistrales y tutorías a través de videoconferencias.

La asistencia a las videoconferencias no será obligatoria, pero si recomendable para un adecuado seguimiento de la asignatura, la comprensión de los materiales y el desarrollo óptimo de las actividades de aprendizaje. En cualquier caso, salvo circunstancias excepcionales, será posible acceder a ellas en diferido a las 48 horas máximo desde su celebración.

Título
TU1. Presentación asignatura y Guía docente
CM1. Dirección de Recursos Humanos: Las personas en las industrias culturales y creativas. Atracción y retención de talento
CM2. Liderazgo y motivación para la creatividad
CM3. Gestión de Equipos en las Industrias Culturales y Creativas
CM4. Estrategias de dirección de RH para entornos fluidos y el trabajo basado en proyectos
TU2. Resolución de dudas y preparación de la prueba final online

Resumen de sesiones en tiempo real

DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE EQUIPOS Y PERSONAS.

Evaluación convocatoria ordinaria

A lo largo de la planificación de la asignatura el alumno realizará **actividades de evaluación continua** que forman parte de la calificación de la asignatura con un peso del 60% sobre la nota final.

Para superar la evaluación continua, el alumno debe obtener una media de igual o superior a 5 entre todas las actividades. En el caso de no superar la evaluación continua, se guardan para la convocatoria extraordinaria aquellas actividades aprobadas.

El sistema de evaluación de esta asignatura acentúa el desarrollo gradual de competencias y resultados de aprendizaje y, por tanto, se realizará una evaluación continua a través de las distintas actividades de evaluación propuestas. El resultado de la evaluación continua se calcula a partir de las notas obtenidas en cada actividad teniendo en cuenta el porcentaje de representatividad en cada caso.

Todas las actividades son obligatorias y deberán entregarse en las fechas previstas para ello, teniendo en cuenta:

- Las actividades de evaluación continua (entrega de trabajos) se desarrollarán según se indica y, para ser evaluadas, los trabajos deberán ser entregados en la forma y fecha prevista y con la extensión máxima señalada. No se evaluarán trabajos entregados posteriormente a esta fecha o que no cumplan con los criterios establecidos por el profesor.
- La no entrega de una actividad de evaluación continua en forma y plazo se calificará con un 0 y así computarán en el cálculo de la nota de evaluación continua y final de la asignatura.
- Las actividades presentadas en grupo se evaluarán de forma grupal y por lo tanto la nota establecida será de aplicación a todo el grupo.
- La participación en los foros y debates vinculados a una actividad de evaluación continua se evaluará de forma individual o colectiva según se haya requerido la participación: el valor de las aportaciones, el número de aportaciones y respuestas en debate a las opiniones de los compañeros. Cualquier comentario aportado en el foro que suponga una falta de respeto a las opiniones de compañeros supondrá el suspenso de la evaluación continua de la asignatura. Además, cualquier tipo de copia o plagio por mínimo que sea, supondrá una calificación de 0 en la actividad correspondiente.
- Las actividades de evaluación continua (tipo test) se desarrollarán con anterioridad a la realización de las pruebas de evaluación parcial y final de la asignatura

DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE EQUIPOS Y PERSONAS.

Los alumnos accederán a través de Open Campus a las calificaciones de las actividades de evaluación continua en un plazo no superior a 15 días lectivos desde su fecha de entrega, excepto causas de fuerza mayor en cuyo caso se informará al alumno a través del Tablón.

La evaluación continua se complementará con una **evaluación final online** que se realizará al finalizar el periodo lectivo en cada asignatura. Los exámenes serán eminentemente prácticos, de manera que, aunque los alumnos puedan disponer de los apuntes (formato papel), la presencia de éstos será irrelevante para realizar el examen.

Para responder cada pregunta, los alumnos dispondrán de una casilla donde únicamente podrán redactar texto plano o adjuntar un archivo si la asignatura lo requiere.

La prueba supondrá un 40% de la calificación sobre la nota final.

El alumno tendrá la posibilidad, siempre dentro de los tres días siguientes a la publicación de las notas, a renunciar a su calificación, y presentarse en la siguiente convocatoria.

El aplazamiento concedido por la Universidad para la realización de una evaluación final tendrá lugar en el siguiente periodo de evaluación previsto en el calendario.

La **nota global** de la asignatura se obtiene ponderando la calificación de la evaluación continua y de la evaluación final online según los siguientes porcentajes, y debiendo tener aprobadas ambas partes, continua y final, para superar la asignatura.

Título	% Convocatoria ordinaria	% Calificación
Actividad 1. <Entrega individual>	20%	60%
Actividad 2. <Entrega Grupal>	20%	
Actividad 3. <Foro de debate>	10%	
Actividad 4. Test de evaluación.	10%	
Prueba de EVALUACIÓN FINAL ONLINE	40%	40%
Total	100%	

Resumen Convocatoria ordinaria

DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE EQUIPOS Y PERSONAS.

Evaluación convocatoria extraordinaria

Los estudiantes que no hayan superado la asignatura en la convocatoria ordinaria, porque hayan suspendido la evaluación continua o la prueba de evaluación final (nota menor que 5), podrán presentarse a las pruebas establecidas por el profesor en la convocatoria extraordinaria.

En estos casos, para la convocatoria extraordinaria se guardan las calificaciones de las actividades de evaluación continua y prueba de evaluación final superadas por el estudiante (nota superior o igual a 5).

En convocatoria extraordinaria, el alumno solo podrá entregar las actividades de evaluación continua no superadas, guardándose la calificación de las aprobadas.

En la convocatoria extraordinaria, la **nota global** de la asignatura se obtiene ponderando la calificación de la evaluación continua y de la evaluación final, de la misma forma que en la convocatoria ordinaria.

Al igual que en la convocatoria ordinaria, en la convocatoria extraordinaria es necesario superar tanto la evaluación continua como la evaluación final para aprobar la asignatura.

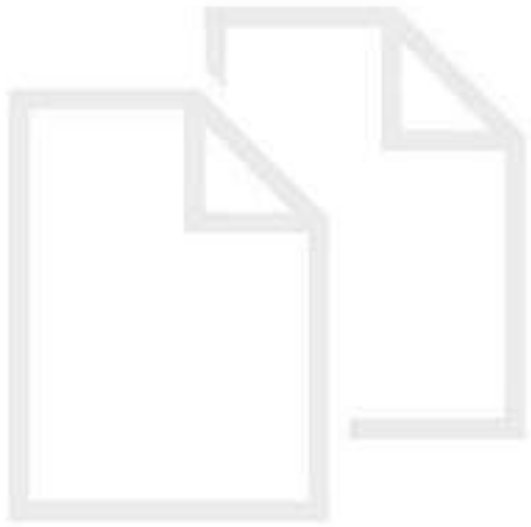
Título	% Convocatoria ordinaria	% Calificación
Actividad 1. <Entrega individual>	20%	60%
Actividad 2. <Entrega individual>	20%	
Actividad 3. <Entrega individual>	10%	
Actividad 4. Test de evaluación.	10%	
Prueba de EVALUACIÓN FINAL ONLINE	40%	40%
Total	100%	

Resumen Convocatoria Extraordinaria

DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE EQUIPOS Y PERSONAS.

Sistemas de evaluación

Sistema evaluación	OPCION 1	Nº preguntas OPCIÓN 1	OPCION 2	Nº preguntas OPCIÓN 2	OPCION 3	Nº preguntas OPCIÓN 3
Respuesta corta	50%	3	25%	2	75%	4
Respuesta desarrollo	50%	1	75%	2	25%	1
Marcar con una X la opción seleccionada		<input checked="" type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>



ANEXOS
FICHAS DE ACTIVIDADES DE
EVALUACIÓN CONTINUA
CONVOCATORIA ORDINARIA

DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE EQUIPOS Y PERSONAS

ENUNCIADO ACTIVIDAD 1

Análisis de organización y descripción de perfiles. SE BUSCA DIRECTOR DE RRHH

Consiste en dos tareas: el análisis de la organización del trabajo en una empresa elegida por el alumno y la descripción del puesto de trabajo, previa a la selección y contratación de un director de recursos humanos. Para realizar el trabajo el alumno deberá escoger una empresa cultural o creativa y examinar su página web en busca de la página donde se detalla el personal de la empresa. Conforme a la información expuesta en esta página deberá proponer el organigrama y razonar cómo se organiza el trabajo en esa empresa. Seguidamente simularemos que esta empresa necesita un director de recursos humanos, y el alumno es el encargado de seleccionarlo y contratarlo. A tal fin analizará los requisitos del puesto de trabajo y redactará la descripción del mismo para publicarla y empezar a buscar al candidato ideal.

Preguntas a responder

- ¿Cuál es el organigrama de la empresa seleccionada?
- ¿Qué funciones debe desempeñar el Director de Recursos Humanos en esta empresa?
- ¿Cuáles son las capacidades y competencias necesarias para el efectivo desempeño de estas funciones? ¿es necesaria experiencia previa?
- ¿Qué propuesta de valor podemos hacer al posible empleado para atraerlo a nuestra empresa?

DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE EQUIPOS Y PERSONAS

Descripción de la actividad

DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE EQUIPOS Y PERSONAS

Actividad 1. Entrega de trabajo. Análisis de organización y descripción de perfiles. SE BUSCA DIRECTOR DE RRHH

Presentación

- Entrega individual

El alumno debe proponer una empresa cultural o creativa de su elección y examinar la organización de la misma a través de la página web y la presentación en la misma, del personal de la empresa. Seguidamente el alumno debe definir el perfil y realizar la descripción del puesto, simulando la contratación de un nuevo director de recursos humanos.

Con esta actividad el alumno aprende a analizar y definir el modo en que se organiza el trabajo de una empresa y a aplicar las definiciones de técnicas, habilidades específicas y competencias, previamente introducidas en clase, al análisis de puestos de trabajo, de modo práctico. Al mismo tiempo, el alumno toma conciencia de las capacidades necesarias para desempeñar la tarea de gestión de personas en una empresa cultural y creativa.

Pautas de trabajo

- 1) Análisis de organización y descripción de perfiles. SE BUSCA DIRECTOR DE RRHH consiste en dos tareas: el análisis de la organización del trabajo en una empresa de tu elección y la descripción del puesto de trabajo, previa a la selección y contratación de un director de recursos humanos. Para realizar el trabajo deberás escoger una empresa cultural o creativa de tu elección y examinar su página web en busca de la página donde se detalla el personal de la empresa. Conforme a la información expuesta en esta página proponer el organigrama y razonar cómo se organiza el trabajo en esta empresa. Seguidamente simularemos que esta empresa necesita un director de recursos humanos, y tu eres el encargado de seleccionarlo y contratarlo. A tal fin analizaras los requisitos del puesto de trabajo y redactaras la descripción del mismo para publicarla y empezar a buscar tu candidato ideal.
- 2) El trabajo requiere de la entrega de tres documentos:
 - a) la descripción razonada del organigrama de la empresa y el tipo de organización de trabajo,
 - b) la descripción razonada de las habilidades y competencias requeridas al candidato
 - c) la descripción del puesto de trabajo redactada siguiendo la plantilla facilitada por el docente.
- 3) Se admiten documentos de texto en formato word o odt.
- 4) La extensión será de cinco páginas: Dos páginas respondiendo a la pregunta: ¿Cómo se organiza el trabajo en esta empresa? ¿En que basas tu definición? ¿Crees que este es el modo más apropiado de organización del trabajo para conseguir los objetivos de esta empresa? Dos páginas respondiendo a la pregunta: ¿Qué habilidades técnicas y competencias son necesarias para el desempeño de este puesto de trabajo? ¿requiere de experiencia previa? Razona tu respuesta. Finalmente, la descripción del puesto de trabajo, que se realizará siguiendo la plantilla facilitada.
- 5) En esta actividad se valorará la buena comprensión y aplicación del material introducido en clase, así mismo, la capacidad del alumno para analizar un caso concreto y expresar y razonar sus respuestas. Finalmente, la creatividad a la hora de describir la empresa y el puesto de modo comprensivo y atrayente.
- 6) Este trabajo se corresponde con la teoría impartida en la primera videoconferencia por lo que se recomienda repasar sus contenidos. Así mismo se recomienda la lectura de la obra de McClelland sobre competencias, y la consulta de ofertas de trabajo publicadas en diferentes medios, por ejemplo, LinkedIn. A demás el docente entregará una serie de materiales. Entre estos: tablas de organización del trabajo y competencias, para que los alumnos puedan preparar a realización de este ejercicio.
- 7) La entrega se realizará a través del campus virtual.

Evaluación

25% sobre la nota final de la asignatura

Tiempo de dedicación del estudiante

12 horas de trabajo del estudiante

DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE EQUIPOS Y PERSONAS

Actividad 1. Entrega de trabajo. Análisis de organización y descripción de perfiles. SE BUSCA DIRECTOR DE RRHH

Competencias y resultados de aprendizaje

Con la ejecución de este ejercicio el alumno aprenderá a aplicar las metodologías introducidas en las clases teóricas al mismo tiempo en que consigue una mejor comprensión de estas.

En concreto este ejercicio está dirigido a la obtención de las siguientes competencias: aplicar los conocimientos adquiridos en un entorno nuevo (CB7), ser capaz de integrar los conocimientos y la capacidad de formular juicios en función de la información facilitada de modo responsable (CB8). Aprender a comunicar sus conclusiones (CB9), a organizarse el trabajo (CG01), tomar decisiones (CG04). Finalmente, aprenderá de modo práctico principios básicos de la gestión de recursos humanos y la aplicación del sistema de RRHH

Recursos

- SE BUSCA DIRECTOR DE RRHH consiste en dos tareas: el análisis de la organización del trabajo en una empresa de tu elección y la descripción del puesto de trabajo previa a la selección y contratación de un director de recursos humanos
- Tema 1: Las personas en las Industrias Culturales: Atracción y retención de talento creativo y
- Lecturas recomendadas:
 - Rosamund Davies and Gauti Sigthorsson (2013) The creative industries. From theory to practice. Sage
 - McClelland (1973) "Testing for competence rather than intelligence". American psychologist, 28
- Webs útiles: linkedin.com,
 - mapeo de espacios creativos del ministerio de Cultura: <http://www.culturaydeporte.gob.es/cultura-mecd/areas-cultura/industriasculturales/espacios-creativos/mapeo.html>

DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE EQUIPOS Y PERSONAS

ENUNCIADO ACTIVIDAD 2

¡MANOS A LA OBRA! Formación y gestión del equipo de trabajo, planificación de reuniones y técnicas de trabajo en equipo.

MANOS A LA OBRA es un ejercicio de simulación, en que los estudiantes forman un equipo y ponen en práctica algunas de las técnicas introducidas en clase, estas escogidas en base a las características del proyecto y el grupo. Los alumnos deberán ver que roles son necesarios para llevar a cabo el proyecto y distribuírselos dentro del equipo que se les ha asignado, después preparar una reunión de trabajo destinada a discutir el próximo programa de actividades de una institución cultural. En esta deberán implementar las técnicas más idóneas- de las introducidas en clase- para lograr sus fines: proponer ideas para empezar a planear el próximo programa y dividirse el trabajo de investigación y gestión para la realización de una propuesta de posible programa.

Preguntas a responder

¿Qué características debe cumplir un equipo eficiente?

¿Cómo se reparten los roles dentro de un equipo eficiente?

¿Qué pautas se deben establecer para facilitar la comunicación, participación y el feedback positivo? ¿Qué métodos podemos emplear para facilitar el reparto del trabajo y el seguimiento de este?

¿Cómo se define un objetivo común? ¿Cómo se reparte el trabajo?

¿Qué procedimiento debe seguir una reunión de trabajo?

¿Qué técnicas podemos emplear para alcanzar nuestros objetivos?

¿Cómo valoramos nuestro desempeño?

DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE EQUIPOS Y PERSONAS

Descripción de la actividad

DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE EQUIPOS Y PERSONAS

Actividad 2. Entrega de trabajo. ¡MANOS A LA OBRA! Formación y gestión del equipo de trabajo, planificación de reuniones y técnicas de trabajo en equipo

Presentación

- **Entrega grupal**

MANOS A LA OBRA es un ejercicio de simulación, en que los estudiantes forman un equipo y ponen en práctica algunas de las técnicas introducidas en clase, estas escogidas en base a las características del proyecto y el grupo. Concretamente, el trabajo consiste en la asignación de roles dentro de un equipo y la preparación de una reunión de trabajo.

Este ejercicio entrena de forma práctica las competencias de liderazgo, gestión de equipos y participación de los alumnos. Así mismo, su creatividad y capacidad para plantear y desarrollar proyectos.

Pautas de trabajo

1. MANOS A LA OBRA es un ejercicio de simulación, en que los estudiantes forman un equipo y ponen en práctica algunas de las técnicas introducidas en clase, estas escogidas en base a las características del proyecto y el grupo. Los alumnos deberán ver que roles son necesarios para llevar a cabo el proyecto y distribuirselos dentro del equipo que se les ha asignado, después preparar una reunión de trabajo destinada a discutir el próximo programa de actividades de una institución cultural. En esta deberán implementar las técnicas más idóneas- de las introducidas en clase- para lograr sus fines: proponer ideas para empezar a planear el próximo programa y dividirse el trabajo de investigación y gestión para la realización de una propuesta. Siguiendo estas pautas los estudiantes deberán elaborar una presentación PowerPoint presentando la institución, el tipo de programa de actividades a planificar (exposición, ciclo de conciertos, talleres...) la presentación de los integrantes del equipo y el rol asignado a cada uno, metodología empleada para la asignación y seguimiento de las tareas de preparación, previas a la reunión, tabla de las tareas asignadas a cada miembro, de acuerdo a su rol, técnica que se empleará en la reunión, finalmente, orden del día de la reunión.
2. Los estudiantes entregarán una presentación en PowerPoint
 - Se admitirán documentos en formato PowerPoint o PDF
 - La presentación debe constar de entre 15 y 25 diapositivas:
 - a. Presentación de la Institución
 - b. Presentación del programa que se quiere proponer
 - c. Presentación del equipo
 - d. Presentación de cada uno de los miembros y roles asignados
 - e. Metodología de trabajo y organigrama de tareas
 - f. Introducción técnica propuesta (foro, seminario, estudio de casos...)
 - g. Orden del día anunciando la reunión
 - En esta actividad se valorará la buena comprensión y aplicación del material introducido en clase, así mismo la capacidad de liderazgo del alumno y su buena participación, concretamente su capacidad para comunicarse, compartir información valiosa, aceptar las críticas, hacer comentarios constructivos...
3. Se recomienda repasar la teoría introducida en el tema 2 y 3 de la asignatura también la aplicación de las metodologías y tablas que facilitará la profesora.
4. La entrega se realizará a través del campus virtual.

Evaluación

25% sobre la nota final de la asignatura

Tiempo de dedicación del estudiante

8 horas de trabajo del estudiante

DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE EQUIPOS Y PERSONAS

Actividad 2. Entrega de trabajo. ¡MANOS A LA OBRA! Formación y gestión del equipo de trabajo, planificación de reuniones y técnicas de trabajo en equipo

Competencias y resultados de aprendizaje

Con la ejecución de este ejercicio el alumno aprenderá a aplicar las metodologías introducidas en las clases teóricas al mismo tiempo en que consigue una mejor comprensión de las mismas.

En concreto este ejercicio está dirigido a la obtención de las siguientes competencias: Poseer y comprender conocimientos que aporten una base para ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas (CB6), Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio (CB7). Que los estudiantes sean capaces de integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios (CB8). Que los estudiantes sepan comunicar sus conclusiones -y los conocimientos y razones últimas que las sustentan- a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades (CB9). Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo (CB19). El ejercicio va destinado a incentivar y desarrollar la capacidad de organización y planificación (CG01). Capacidad y habilidad para la toma de decisiones (CG04). Capacidad para trabajar en equipos de carácter interdisciplinar (CG05). Compromiso ético (CG06). La Capacidad de crítica y autocrítica (CG07). Las Habilidades interpersonales (CG08). El Reconocimiento a la diversidad y a la multiculturalidad (CG09). Concretamente el ejercicio desarrolla la Capacidad para identificar y aplicar prácticas que permitan desarrollar, colectiva e individualmente, el potencial de las personas que integran una organización (C07) y ayuda a conocer los conceptos básicos relacionados con la dirección y gestión de equipos, el ejercicio del liderazgo y la motivación.

Recursos

- Esta actividad se relaciona con los temas 2 y 3 de la asignatura
- Se recomienda la lectura de la obra de Katzenbach, J. R. and Smith, D.K. *La Sabiduría de los equipos*, también familiarizarse con las metodologías y recursos de software para la organización del trabajo introducidos en clase a través de su página web.

DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE EQUIPOS Y PERSONAS

FORO

DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE EQUIPOS Y PERSONAS

Actividad 3. Foro . Nuevas estrategias y solución de problemas en RH

Presentación

Se trata de una actividad en la que todos los alumnos, partiendo de la información pública sobre el asunto del foro, deben aportar su opinión sobre el mismo y sobre las aportaciones de otros alumnos.

El docente publicará periódicamente entradas en el foro incluyendo artículos de referencia sobre varios temas relacionados con el mercado de trabajo, su futuro y la solución de problemas o mostrando casos de empresas aplicando una organización del trabajo innovadora. Se espera que los alumnos lean detenidamente las propuestas y comenten sus opiniones al respecto, aportando información adicional.

Los recursos humanos son un tema de actualidad, la gestión de las personas es clave en la transformación digital y el desarrollo de modos innovadores de incentivar la satisfacción, la permanencia y participación de los trabajadores. En este caso se da una fertilización transdisciplinar, en que grandes empresas incorporan estrategias surgidas de sectores más creativos o informales como son el diseño, la creación o la investigación. Participando en el comentario de nuevas tendencias, los alumnos tienen la oportunidad de aplicar los temas aprendidos en las clases teóricas de modo crítico y creativo. A si mismo se les facilita ejemplos y materiales, que todo y no ser material directo de evaluación, pueden ser útiles y servir de inspiración a la hora de llevar a cabo el resto de las actividades de la evaluación continua.

Pautas de trabajo

En esta actividad los alumnos deben aportar su opinión, formulación de preguntas y participación en respuestas de los diálogos o debates que se habrá por los compañeros a partir del tema o temas propuestos por el profesor

Todos los alumnos deben, al menos, intervenir una vez primeramente en el foro de la actividad para poder tener acceso al mismo y ser evaluados (a partir de las siguientes participaciones a la primera).

Formato de entrega: A través del Foro del Aula Virtual.

Extensión máxima de cada comentario: 15 líneas

El profesor podrá intervenir en el foro en cualquier momento, según lo considere oportuno.

Recomendaciones/Más información

Se recomienda seguir el siguiente esquema de trabajo para intervenir en el foro:

1. Lectura comprensiva individual del asunto planteado.
2. Consulta de la documentación disponible en el aula virtual para afianzar criterios
3. Realización de la primera aportación.
4. Lectura y comentario a aportaciones del resto de los alumnos que se considere oportuno.

Todas las intervenciones deben ser correctas y respetuosas con el resto de los compañeros y deben realizarse desde una perspectiva positiva que posibilite la mejora en el aprendizaje propio y del resto de los alumnos.

Criterios de evaluación

Se publicará una sola calificación para cada alumno, una vez haya finalizado el foro.

Se busca que las intervenciones aporten elementos nuevos respecto al tema planteado, por tanto, se valorará la argumentación de las mismas y la identificación de elementos recogidos en la teoría facilitada.

Criterios de evaluación

10% sobre la nota final de la asignatura

Tiempo de dedicación del estudiante

4 horas de trabajo del estudiante

DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE EQUIPOS Y PERSONAS

Actividad 3. Foro . Nuevas estrategias y solución de problemas en RH

Competencias y resultados de aprendizaje

En el transcurso del foro los alumnos aprenderán de forma participativa a identificar prácticas de recursos humanos destinados a potenciar a las personas que integren una organización, conocer y distinguir los conceptos básicos y estrategias de recursos humanos, así como a evaluar su aplicación en entornos reales y actuales. A mismo tiempo desarrollaran su espíritu crítico, capacidad de innovación y una conducta ética y responsable.

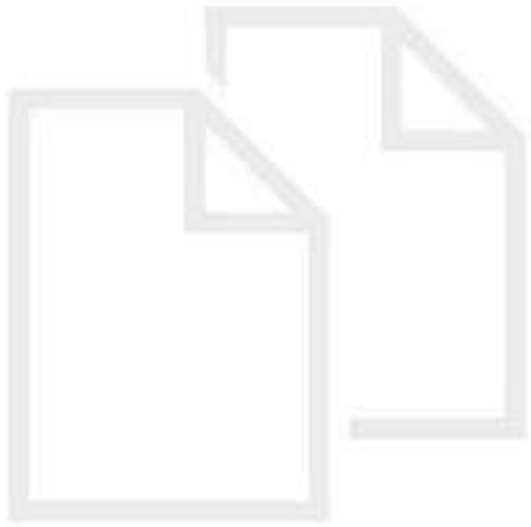
Recursos

Material de referencia de la asignatura.

DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE EQUIPOS Y PERSONAS

TEST DE EVALUACIÓN

Actividad 4. Test de evaluación	
<p>Presentación</p> <p>Se trata de la realización individual de un test de 20 preguntas de respuesta única. Todas las preguntas tendrán 4 opciones de respuesta de las que solo 1 es correcta.</p> <p>Las preguntas del test serán sobre los materiales de referencia objeto de estudio para el primer parcial eliminatorio de la asignatura.</p>	
<p>Pautas de trabajo</p> <p>El estudiante debe realizar el test de conocimiento tras haber estudiado en profundidad los contenidos teóricos de la asignatura, en particular todos aquellos incluidos en los materiales de referencia de la misma.</p> <p>El test se habilitará a través del Open Campus y su realización estará limitada al periodo disponible y sometido a un solo intento.</p> <p>Su duración, es decir, el tiempo total disponible para dar respuesta a las cuestiones una vez iniciado el test, es de 30 minutos permitiéndose el avance y retroceso en las cuestiones.</p>	
<p>Recomendaciones/Más información</p> <p>Para la superación de la prueba se recomienda:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estudiar previamente toda la documentación de los temas de la asignatura (material de referencia). • Asistir a las sesiones en directo en las que se expliquen los conceptos sobre los que se va a evaluar. <p>IMPORTANTE: La calificación de este test pasará a formar parte de la nota de evaluación continua de la asignatura. La no realización del test supondrá una calificación de 0 puntos en esta actividad de evaluación continua.</p>	
<p>Criterios de evaluación</p> <p>Para la evaluación de esta actividad se tendrán en cuenta los siguientes criterios:</p> <p>El test consistirá en 10 preguntas con 4 opciones de respuesta. Solo existe una respuesta correcta entre las distintas opciones planteadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cada respuesta correcta tendrá una puntuación de 0.5 punto. • Cada respuesta incorrecta tendrá una puntuación negativa de 0,2 punto. • Las preguntas no contestadas no puntúan en ningún sentido. 	
<p>Evaluación</p> <p>10% sobre la nota final de la asignatura</p>	<p>Tiempo de dedicación del estudiante</p> <p>30 minutos de trabajo del estudiante</p>
<p>Recursos</p> <p>Material de referencia de la asignatura.</p>	



ANEXOS
FICHAS DE ACTIVIDADES DE
EVALUACIÓN CONTINUA

CONVOCATORIA EXTRAORDINARIA

DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE EQUIPOS Y PERSONAS

ENUNCIADO ACTIVIDAD 1

Nombre del caso o enunciado de la actividad de entrega 1:

Análisis de organización y evaluación de competencias. Al estudiante se le facilitará un organigrama de empresa indicando un puesto concreto dentro del mismo. El estudiante deberá redactar un texto explicando el organigrama facilitado, el lugar del puesto seleccionado en la empresa. En un segundo apartado deberá explicar como realizaría una evaluación de competencias para el puesto señalado.

Preguntas a responder

¿Para qué sirve el organigrama de una empresa?

¿Qué tipos de organigramas encontramos dentro de las industrias culturales y creativas?

¿De que herramientas disponen los profesionales de recursos humanos para valorar las capacidades y competencias de un empleado/candidato?

DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE EQUIPOS Y PERSONAS

Descripción de la actividad

Actividad 1. Entrega de trabajo. Análisis de organización y evaluación de competencias	
<p>Presentación</p> <p>Prueba escrita</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Entrega individual <p>En esta prueba el alumno debe analizar el organigrama de una empresa y un puesto de trabajo dentro del mismo. También debe explicar que métodos existen para la evaluación de capacidades y competencias.</p> <p>Con esta actividad el alumno aprende a analizar y definir el modo en que se organiza el trabajo de una empresa. También cuales son las funciones y metodologías del sistema de recursos humanos.</p>	
<p>Pautas de trabajo</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Al estudiante se le facilitará un organigrama de empresa indicando un puesto concreto dentro del mismo. El estudiante deberá redactar un texto explicando el organigrama facilitado, el lugar del puesto seleccionado en la empresa. En un segundo apartado deberá explicar cómo realizaría una evaluación de competencias para el puesto señalado. 2. Qué tiene que entregar: <ul style="list-style-type: none"> • Texto en formato world o pdf • la extensión máxima del ejercicio es de cuatro páginas • Se valorará la buena comprensión de los materiales facilitados en los contenidos y las sesiones, también la capacidad del alumno para comprender y resolver un caso práctico. 3. Se recomienda estudiar el tema 1 de los contenidos, así como los materiales adicionales facilitados por la profesora en referencia al mismo. 4. La entrega se realizará a través del campus virtual. 	
<p>Evaluación</p> <p>25% sobre la nota final de la asignatura</p>	<p>Tiempo de dedicación del estudiante</p> <p>6 horas de trabajo del estudiante</p>
<p>Competencias y resultados de aprendizaje</p> <p>Con la ejecución de este ejercicio el alumno aprenderá a aplicar las metodologías introducidas en las clases teóricas al mismo tiempo en que consigue una mejor comprensión de estas.</p> <p>En concreto este ejercicio está dirigido a la obtención de las siguientes competencias: aplicar los conocimientos adquiridos en un entorno nuevo (CB7), ser capaz de integrar los conocimientos y la capacidad de formular juicios en función de la información facilitada de modo responsable (CB8). Aprender a comunicar sus conclusiones (CB9), a organizarse el trabajo (CG01), tomar decisiones (CG04). Finalmente, aprenderá de modo práctico principios básicos de la gestión de recursos humanos y la aplicación del sistema de RRHH</p>	
<p>Recursos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Esta actividad se relaciona con el tema 1 de los contenidos • Se recomienda la lectura de: McClelland (1973) "Testing for competence rather than intelligence". American psychologist, 28 • Webs útiles: linkedin.com, • Casos prácticos de entrevistas de trabajo facilitados en los materiales adicionales. 	

DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE EQUIPOS Y PERSONAS

ENUNCIADO ACTIVIDAD 2

Nombre del caso o enunciado de la actividad de entrega 2:

Una ICC inicia un plan para integrarse más solidariamente en su entorno social, una de las cuestiones propuestas a este fin es ¿Cómo incrementar la participación de los centros educativos en sus actividades? Para abordar esta cuestión se decide crear un equipo, del que vas a ser el coordinador. ¿Cómo construirías el desempeño de este equipo?

Puedes plantear el ejercicio en cualquier tipo de empresa del sector cultural y/o creativo

Preguntas a responder

¿Qué pasos seguirías para formar el equipo?

¿Qué acciones emprender para facilitar factores como la cohesión, la comunicación y el aprendizaje colaborativo?

¿Qué técnicas de trabajo en equipo plantearías?

DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE EQUIPOS Y PERSONAS

Descripción de la actividad

DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE EQUIPOS Y PERSONAS

Actividad 2. Entrega de trabajo. Formas de liderazgo

Presentación

Solución de un problema

- **Entrega individual**

Una ICC inicia un plan para integrarse más solidariamente en su entorno social, una de las cuestiones propuestas a este fin es ¿Cómo incrementar la participación de los centros educativos en sus actividades? Para abordar esta cuestión se decide crear un equipo, del que vas a ser el coordinador. ¿Cómo construirías el desempeño de este equipo?

Puedes plantear el ejercicio en cualquier tipo de empresa del sector cultural y/o creativo

Este ejercicio evalúa la buena comprensión del alumno respecto a las competencias de liderazgo, gestión de equipos y participación. Así mismo, su creatividad y capacidad para plantear y solucionar problemas.

Pautas de trabajo

1. El estudiante debe resolver la problemática planteada por una institución cultural en este caso ¿Cómo incrementar la participación de los centros educativos en sus actividades? A tal fin debe indicar cuales son los métodos y estrategias que seguir para crear y gestionar un equipo que se haga cargo de proponer un plan de actuación para hacer frente al problema planteado.
2. Qué tiene que entregar: Esta es una prueba escrita debe entregar un texto
 - Documentos en formato world o pdf
 - la extensión del trabajo a entregar, El trabajo tendrá una extensión máxima de cuatro hojas
 - Se evaluará la buena comprensión y aplicación de los conceptos y materiales introducidos en los temas 2 i 3.
3. SE recomienda repasar los contenidos de la asignatura, a si mismo estudiar el material adicional facilitado por la profesora para estos temas.
4. La entrega se realizará a través del campus virtual.

Evaluación

25% sobre la nota final de la asignatura

Tiempo de dedicación del estudiante

4 horas de trabajo del estudiante

Competencias y resultados de aprendizaje

Con la ejecución de este ejercicio el alumno aprenderá a aplicar las metodologías introducidas en las clases teóricas al mismo tiempo en que consigue una mejor comprensión de las mismas.

En concreto este ejercicio está dirigido a la obtención de las siguientes competencias: Poseer y comprender conocimientos que aporten una base para ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas (CB6), Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio (CB7). Que los estudiantes sean capaces de integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios (CB8). Que los estudiantes sepan comunicar sus conclusiones -y los conocimientos y razones últimas que las sustentan- a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades (CB9). Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo (CB19). El ejercicio va destinado a incentivar y desarrollar la

capacidad de organización y planificación (CG01). Capacidad y habilidad para la toma de decisiones (CG04). Capacidad para trabajar en equipos de carácter interdisciplinar (CG05). Compromiso ético (CG06). La Capacidad de crítica y autocrítica (CG07). Las Habilidades interpersonales (CG08). El Reconocimiento a la diversidad y a la multiculturalidad (CG09). Concretamente el ejercicio desarrolla la Capacidad para identificar y aplicar prácticas que permitan desarrollar, colectiva e individualmente, el potencial de las personas que integran una organización (C07) y ayuda a conocer los conceptos básicos relacionados con la dirección y gestión de equipos, el ejercicio del liderazgo y la motivación.

DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE EQUIPOS Y PERSONAS

Actividad 2. Entrega de trabajo. Formas de liderazgo

Recursos

- Esta actividad se relaciona con los temas 2 y 3 de los contenidos
- Se recomienda la lectura de la obra de Katzenbach, J. R. and Smith, D.K. La Sabiduría de los equipos, también familiarizarse con las metodologías y recursos de software para la organización del trabajo introducidos en clase a través de su página web.

DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE EQUIPOS Y PERSONAS

ENUNCIADO ACTIVIDAD 3

Actividad 3. Entrega de trabajo. Estudio de casos

Presentación

Lectura y comentario de un artículo

- Entrega individual

La profesora facilitará un artículo introduciendo un tema de actualidad respecto a los Recursos Humanos. El alumno deberá comentar el artículo poniéndolo en relación con las temáticas abordadas en los contenidos y las sesiones de la asignatura.

Esta actividad evalúa la comprensión del alumno de los contenidos de la asignatura, la capacidad del mismo para involucrarse en la sociedad que le rodea y aplicar estos contenidos al análisis de casos reales.

Pautas de trabajo

1. Dado el artículo, el alumno escribirá un texto de no más de una página, poniendo el caso reseñado en relación con los temas del curso y expresando su opinión personal sobre el mismo.
2. Qué tiene que entregar:
 - Documento word o pdf
 - 1 página
 - Se valorará la buena comprensión de los materiales del curso y el saber aplicarlos a la sociedad contemporánea.
3. Se recomienda estudiar los contenidos del curso, así como una lectura comprensiva de los casos planteados en el foro de la asignatura.
4. La entrega se realizará a través del campus virtual.

Criterios de evaluación

10% sobre la nota final de la asignatura

Tiempo de dedicación del estudiante

4 horas de trabajo del estudiante

Competencias y resultados de aprendizaje

El alumno aprenderá a identificar prácticas de recursos humanos destinados a potenciar a las personas que integren una organización, conocer y distinguir los conceptos básicos y estrategias de recursos humanos, así como a evaluar su aplicación en entornos reales y actuales. A mismo tiempo desarrollarán su espíritu crítico, capacidad de innovación y una conducta ética y responsable.

Recursos

Material de referencia de la asignatura y temas publicados en el foro.

Asignatura:

Dirección y gestión de Equipos y Personas

Máster en Dirección y Gestión de Industrias Culturales y Creativas

Profesor/Autor: Sandra Álvaro Sánchez

TEMA 1

Dirección de recursos humanos – Las personas en las Industrias Culturales: Atracción y retención de talento creativo

INDICE

I. PRESENTACIÓN

La importancia de las personas en las industrias culturales y creativas

II. CONTENIDO

- 1. Las personas como ventaja competitiva y su importancia específica dentro de las industrias culturales y creativas. Personas, talento, conocimiento e innovación.**
- 2. La organización del trabajo dentro de las industrias culturales y creativas**
- 3. El sistema de recursos humanos, relación con la estrategia de empresa y funciones**
- 4. El proceso de selección de personal: definición de perfiles. Habilidades y Capacidades**

III. REFERENCIAS

I. PRESENTACIÓN

La importancia de las personas en las industrias culturales y creativas

Los rápidos avances tecnológicos y sociales producidos a partir de la segunda mitad del siglo XX han dado lugar al surgimiento de una nueva organización social caracterizada por el paso de una economía basada en la producción – que caracterizaba las sociedades industriales- a una economía basada en el conocimiento.

“La Economía del Conocimiento puede definirse como producción y servicios basados en actividades intensivas de conocimiento que contribuyen a un avance científico y tecnológico avanzado, así como a una obsolescencia rápida. El componente clave de la Economía del

Conocimiento es una mayor dependencia de las capacidades intelectuales que de los recursos naturales e inputs físicos”¹.

Este cambio da lugar a que la mayor parte de la producción dependa del capital intangible de las empresas y productores. La dependencia del mercado de la constante innovación que define el capitalismo avanzado tiene como resultado una mayor importancia del capital humano, este considerado como fuente de producción y distribución de conocimiento. Son las personas las que generan las nuevas ideas que se traducen en nuevos productos mejorados, servicios y formas de organización más eficientes.

El capital humano es especialmente importante en las industrias culturales y creativas, que también no solo han evolucionado a raíz de este cambio social, sino que además toman parte en la producción de las ideas que contribuyen a generar los cambios sociales y organizativos que permiten extraer el potencial de este modo de producción. Son las personas las que producen y utilizan la información y el conocimiento para generar las capacidades que permiten a la empresa competir en su sector. Por este motivo, en la actualidad los Recursos Humanos se consideran el principal generador de ventajas competitivas sostenibles

El trabajo y su organización ha cambiado, al igual que las funciones de las industrias culturales, que hoy en día toman parte activa en la creación de conocimiento y cultura, diseminando las ideas que hacen posible que los ciudadanos puedan involucrarse y comprender su entorno, cada vez más complejo.

II. CONTENIDO

1 Las personas como ventaja competitiva y su importancia específica dentro de las industrias culturales y creativas. Personas, talento, conocimiento e innovación

Dentro de una economía basada en el conocimiento los Recursos Humanos han ido ganando cada vez una mayor importancia dentro de las organizaciones, puesto que este es el sistema que promueve el bien estar de las personas y su integración dentro de las organizaciones, facilitando de este modo las relaciones y transmisión de la información dentro de las mismas, al mismo tiempo, que la formación y motivación de todos los empleados. De este modo la gestión de Recursos Humanos se ha erigido como el principal generador de ventaja competitiva.

Son las personas las que producen y utilizan la información y el conocimiento para generar las capacidades que permiten a la empresa competir en su sector. Por este motivo los recursos humanos se consideran el principal generador de **ventajas competitivas sostenibles**.

¹ Walter W. Powell^{1,2,3} and Kaisa Snellman (2004) "The knowledge Economy" Annual Review of Sociology. 30: 199–220. doi:10.1146/annurev.soc.29.010202.100037. Retrieved 24 March 2014.

1.1 La Ventaja Competitiva Sostenible

Barney establece que la ventaja competitiva sostenible se da *“cuando una empresa está implantando una estrategia de creación de valor que no está siendo simultáneamente implantada por ningún otro competidor actual o potencial”*.²

La capacidad de las empresas de implantar estrategias de creación de valor reside en la naturaleza de sus recursos específicos.

Barney define las empresas conforme a sus recursos, esto permite que estas puedan diferenciarse unas de otras, aunque formen parte de un mismo sector de actividad y cubran necesidades parecidas o produzcan productos en competencia. Consideradas desde el punto de vista de sus recursos, podemos ver que firmas parecidas pueden tener distintos modos de adaptarse a las necesidades del mercado y definir sus estrategias.

Por **recurso** entendemos **todos los efectivos, capacidades, procesos organizacionales, atributos información y conocimientos controlados por una firma y que permiten a la misma concebir e implementar estrategias que mejoren su eficiencia y efectividad.**

En las empresas encontramos tres tipos de recursos:

- **Los recursos físicos:** entre estos contaríamos con las tecnologías, equipamientos, localización geográfica y acceso a materias primas, entre otros.
En una empresa del sector industrial, los recursos físicos estarían constituidos por el equipamiento de ésta, la maquinaria que emplea en su producción, su localización y su acceso a las materias primas. En el caso de las industrias culturales y creativas, entre los recursos físicos podríamos contar con la localización – esta determina la competitividad, o capacidad de atracción e incidencia social de muchas de estas empresas, por ejemplo, un museo situado cerca de un enclave turístico tiene mayor acceso a visitantes y con ello mayor capacidad de difusión de sus actividades. También las tecnologías que utilizamos para desempeñar las funciones de la empresa, es el caso de software específico – incluyendo tanto software de producción (software de edición de video, en productoras) como sistemas de catalogación y archivado. Finalmente, en un museo, también añadiríamos la colección permanente.
- **El Capital Humano:** Aquí incluiríamos las personas que constituyen la organización, el entrenamiento y planes de formación que reciben y las relaciones que se establecen entre ellas.
- **Los recursos organizativos:** incluyendo la estructura organizativa, sistemas de planificación, control, coordinación. Además, las relaciones formales o informales que se establecen tanto dentro y entre las personas de la firma como con otras entidades del entorno – por ejemplo, las relaciones que se establecen con los clientes, y las relaciones de colaboración o competencia que se establecen con otras empresas.

² Barney (1991). “Firm resources and sustained competitive advantage”

Como indica Barney, la Ventaja Competitiva Sostenible, se produce cuando una empresa esta implementando una estrategia de creación de valor que no esta siendo implantado por otras empresas. Esta situación es posible cuando una empresa cuenta con **Recursos Estratégicos**, estos recursos son aquellos que se dan en situaciones de heterogeneidad e inmovilidad. Que la organización en cuestión disponga de recursos diferentes y que no tengan otras empresas competidoras. Además, estos recursos no puedan ser adquiridos o creados con facilidad por las otras empresas, lo que determinará la durabilidad de la ventaja conseguida.

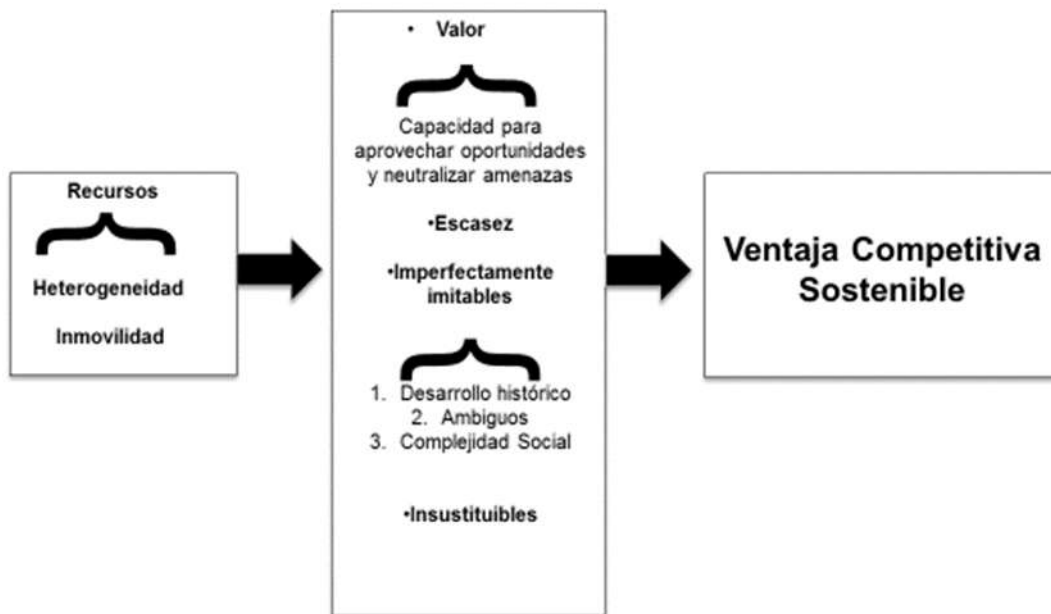


Figura 1: esquema resumen de las características de la Ventaja Competitiva Sostenible

Para asegurarnos la **heterogeneidad** e **inmovilidad** de los recursos estratégicos estos deben reunir una serie de condiciones (fig 1). De modo que:

- Estos deben ser **Valiosos**: deben ser recursos que permitan a la empresa explotar las oportunidades que se le presenten, al mismo tiempo, que neutralizar posibles amenazas. Por ejemplo, un recurso estratégico de una empresa podría ser un ciclo de innovación corto, que le permitiera desarrollar nuevos productos o modificar los ya existentes para adaptarse rápidamente a las necesidades cambiantes del mercado, y así hacerse con segmentos del mismo antes que sus competidores.
- Los recursos estratégicos también deben ser **Únicos o Escasos**: De modo que sean insuficientes para satisfacer la demanda existente, es decir, que otras empresas no puedan adquirir estos recursos fácilmente.
- También deben ser **difíciles de imitar** o duplicar por otras empresas.
- Finalmente deben ser **Insustituibles**, las empresas competidoras no solamente tienen que encontrar dificultades a la hora de imitar nuestro recurso estratégico, sino que, debe ser difícil que estas puedan crear un recurso equivalente que cumpla las mismas

funciones, otorgando la misma ventaja y anulando el valor estratégico de nuestro recurso.

Los recursos son **imperfectamente imitables** cuando surge del desarrollo histórico y actividad social de nuestra organización. **Las organizaciones son entidades complejas, históricas y sociales.** Estas surgen y se desarrollan de modo temporal y como resultado de las interacciones entre todos sus componentes. Este desarrollo se produce a medida que la organización se encuentra con problemas a los que es capaz de encontrar una solución exitosa, que acaba convirtiéndose en un proceso que se aplica repetidamente y va mejorándose paulatinamente. Estos procesos desarrollados históricamente a demás son difíciles de imitar porque son **ambiguos**. Debido a la complejidad de relaciones que se generan dentro de la organización es difícil reconocer de modo unívoco que componentes, o modos de hacer, son los responsables del valor estratégico del recurso. Volviendo al ejemplo del ciclo de innovación corto, puede ser que no sea fácil establecer un vínculo causal entre este ciclo de innovación corto y una situación concreta de la empresa, sino que este sea el resultado de una suma de situaciones que actúan en sinergia. Podemos tener un muy buen equipo de desarrolladores, pero además de contar con un buen nivel de cualificación estos disponen de una buena sociabilidad, por lo que la comunicación entre los mismos y el intercambio de información es rápido y fluido, además los integrantes del grupo pueden disponer de oportunidades que les permitan acceder a información valiosa y estar al día de cuales son las necesidades del entorno, las innovaciones y los cambios sociales. Además, estos disponen de buenas herramientas tecnológicas y gran experiencia en su uso de modo que pueden captar información de su entorno, procesarla y retransmitirla rápidamente. Este equipo es capaz de producir y compartir buenas ideas rápidamente, pero este hecho no solo se debe a su interdisciplinariedad y alto nivel de formación, sino a una combinación de factores que funcionan bien en sinergia, sin que podamos discernir cuál de ellos es el que tiene más peso dentro de la consecución de un ritmo de innovación rápido. Esta indiscernibilidad se produce gracias a la complejidad de la organización y da lugar a recursos insustituibles, es decir, que otras organizaciones no pueden imitar con facilidad.

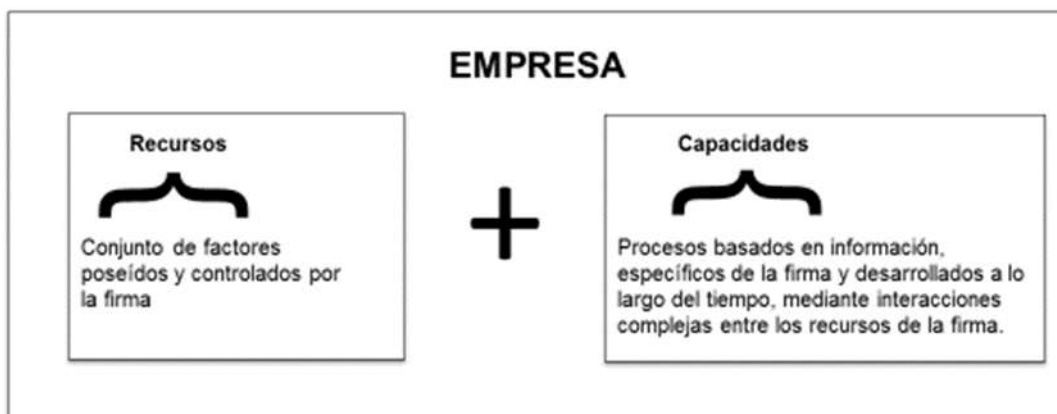


Figura 2, resumen de los recursos y capacidades de la empresa de Amit and Shoemaker

Amit y Shoemaker dan razón de la ventaja competitiva sostenible, distinguiendo entre Recursos y Capacidades (fig. 2). Entre los **recursos** encontraríamos los factores efectivamente poseídos y

controlados por la empresa, entre ellos los recursos físicos. Entre las **capacidades**, en cambio situaríamos los recursos organizativos surgidos de las relaciones entre el capital humano.

Tal como definen estos autores: *“Las capacidades se basan en desarrollos, traslados e intercambios de información a través del capital humano de la firma”*.³ Entre estos estarían las innovaciones, procesos repetidos y mejorados a lo largo del desarrollo histórico de la organización, los ciclos de desarrollo surgidos de la sinergia entre las personas, los servicios de confianza acuñados a través de las relaciones sociales con proveedores y clientes. Es en el desarrollo de estas capacidades donde encontramos que son las personas (el capital humano) y las relaciones que se establecen entre las mismas las que determinan la ventaja competitiva de cualquier organización.

De este modo podemos concluir que **los Recursos Humanos** y su labor a la hora de incentivar y potenciar el desarrollo de las personas y sus relaciones dentro de la organización contribuyen de modo decisivo al buen funcionamiento y competitividad de la empresa, siendo una fuente importante de **Ventajas Competitivas Sostenibles**.

1.2 Los Recursos Humanos dentro de las Industrias Culturales y Creativas

Los Recursos Humanos, son de vital importancia dentro de las industrias culturales y creativas dada la especificidad de las mismas.

Las industrias culturales y creativas dan respuesta a valores intangibles y que evolucionan rápidamente dentro de la sociedad. Por lo que los servicios responden a un proceso de respuesta y atención al público y a una demanda discontinua y difícil de prever y planificar de modo anticipado, un hecho que se ve agravado por la demanda de inmediatez de la prestación de servicio por parte de la ciudadanía. Por otro lado, los servicios que ofrecen las organizaciones culturales muchas veces son intangibles, estos no pueden ser almacenados y se basan en una amplia aportación de trabajo por parte del personal, que no puede ser automatizada. Por lo que las personas, su creatividad, labor intelectual y capacidad de relación son de vital importancia dentro de las industrias culturales y creativas.

Este papel destacado de las personas también supone un esfuerzo adicional por parte de los recursos humanos, puesto que por un lado debemos gestionar a personalidades individuales fuertes y que se ven motivadas por factores intangibles y difíciles de controlar y distribuir como es el prestigio. A si mismo, entre estas individualidades, encontramos personalidades fuertes, en la cúspide directiva que definen fuertemente el modelo de gestión y cultura de la organización. Dos factores que pueden dar lugar a problemas de adaptación y continuidad, pudiendo llegar a ser fuente de conflictividad dentro de la empresa.

2 La organización del trabajo dentro de las industrias culturales y creativas

³ Amit and Shoemaker (1993) “Strategic assets and organizational rent”

2.1 El ecosistema de las Industrias Creativas y Culturales

Dentro de las Industrias Culturales y Creativas encontramos tres tipos de organizaciones, estas no trabajan de modo aislado, sino que establecen diferentes tipos de relaciones entre las mismas, dando lugar a una ecología compleja de colaboraciones y competencias. Entre los tipos de organización encontramos:

- **Autónomos:** Los autónomos son trabajadores por cuenta propia, normalmente se caracterizan por tener un conocimiento específico y un alto grado de especialización en su campo, normalmente reflejado en su currículum o portfolio. Dentro del sector que nos ocupa los autónomos estaría representados por artistas, intérpretes, fotógrafos, investigadores y expertos. Los autónomos son contratados por otras empresas para colaborar en proyectos concretos y en base a sus conocimientos específicos y prestigio.
- **PYME's.** Estas son pequeñas y medianas empresas que dan servicios especializados, tanto a usuarios finales como a otras empresas. Entre estas podríamos mencionar las agencias de talentos, estudios de diseño, productoras de televisión...
- **Grandes corporaciones e instituciones.** Entre estas encontramos tanto, grandes compañías internacionales privadas - discográficas y plataformas de contenidos digitales - como instituciones públicas como grandes museos y canales de televisión.

La evolución de los modelos económico y de producción potenciado en parte por las nuevas tecnologías, también ha modificado el modo de producción en las industrias culturales i creativas. De este modo se ha evolucionado de un modo de producción vertical, ejemplificado por el Hollywood de los años 50, a un modo de producción basado en la colaboración e intercambios que se establecen dentro de una ecología de empresas que coexisten y comparten proyectos y recursos. El modelo de Hollywood se caracterizaba por la existencia de una gran empresa, que monopolizaba el mercado de la producción cinematográfica, en la que todo el personal era contratado en exclusiva y sometido a una jerarquía – incluyendo directores, actores y tramoyistas- y que controlaba toda la cadena de valor, del planteamiento del proyecto a su distribución en las salas de cine, de las que la empresa era también propietaria.

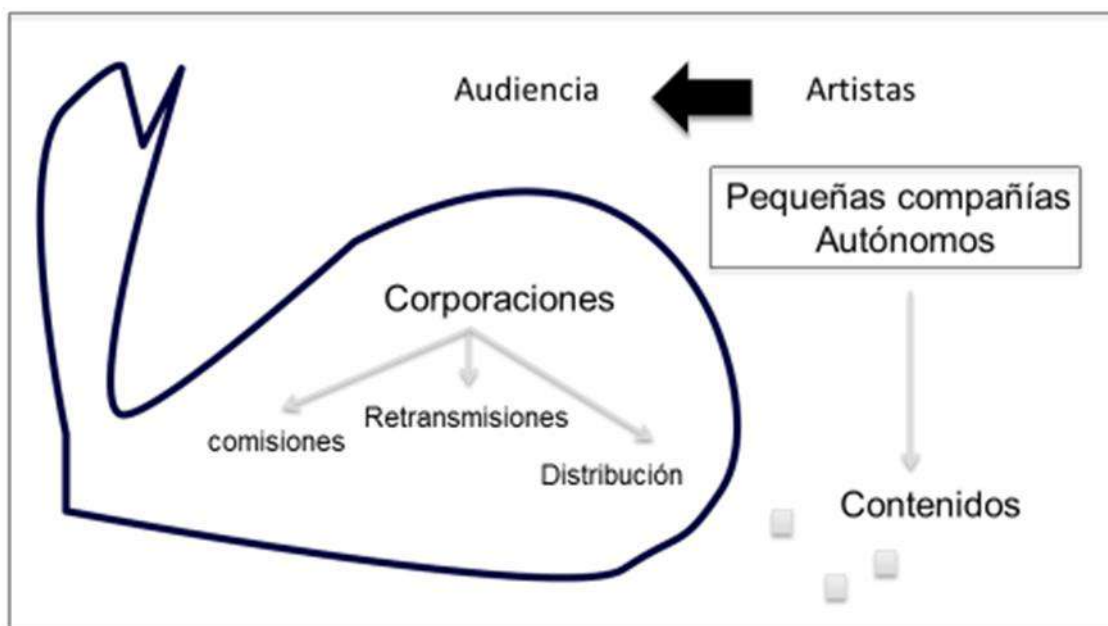


Figura 3 la economía de Ballenas y Plancton, gráfico según descripción de Rosamund Davies y Gauti Sigthorsson en Introducing the creative Industries (2013)

Hoy en día, la producción y distribución de productos culturales se ha diversificado enormemente, debido en parte a la evolución del as TIC, que han permitido nuevos canales de distribución, al mismo tiempo que han hecho que la creación de contenidos sea más accesible. Esta evolución se ha dado lugar paralelamente a cambios sociales que han modificado las políticas de empleo y económicas. De este modo nos encontramos ante un modelo de producción diferente en el que se da la coexistencia de múltiples organizaciones, más o menos especializadas, entre las que se establecen relaciones más o menos temporales, basadas en la ejecución de proyectos concretos.

Rosamund Davies y Gauti Sigthorsson caracterizan esta **ecología como de ballenas y plancton** (fig.3). Esta se caracterizaría por un mar de pequeñas empresas y creadores autónomos que producirían los contenidos, y algunas grandes ballenas – instituciones y corporaciones- que controlarían los medios de difusión, filtrando de este modo los contenidos que llegan a la audiencia.

2.2 El Organigrama de Empresa

Además de relacionarse entre ellas, las organizaciones estructuran sus relaciones internas. **El organigrama de la empresa** es una representación gráfica que nos va a permitir reflejar el modelo de organización que sigue una empresa.

Las organizaciones se constituyen mediante la definición de una misión de conjunto – cuales son sus objetivos y planes para alcanzarlos-; la distribución de funciones y la definición de las distintas unidades de actividad – que departamentos constituyen la empresa- ; la división de niveles de responsabilidad y autoridad – cuál es la jerarquía entre los departamentos- ; como se coordinan estos en conjunto; y finalmente, como se estructuran las actividades individuales, como se dividen las tareas y que funciones debe desempeñar cada trabajador.

El organigrama nos permite representar gráficamente los diferentes niveles de la organización, su estructura departamental, los flujos jerárquicos, la distribución de responsabilidades y competencias, y la situación de cada persona en relación con el conjunto de la organización

El organigrama es una herramienta importante para el gestor de recursos humanos ya que cumple una serie de **funciones**.

Al exponer de forma clara la estructura departamental, con sus responsabilidades y los flujos jerárquicos dentro de la misma, este nos permite precisar el camino a seguir para conseguir los **objetivos** de la empresa. También es una herramienta útil al establecer estrategias de motivación para los empleados, ya que refleja los canales por los que se puede ascender dentro de la empresa (**promoción**), al mismo tiempo que las cadenas de mando y las relaciones entre los empleados. Es una herramienta importante a la hora de definir los puestos de trabajo dentro de la organización, ya que muestra cuales son las cadenas de mando y relaciones entre los departamentos y cuales son las funciones de estos. En empresas grandes, es una fuente importante de **información**, ayuda a saber qué hace cada sección y facilita las tareas de control y supervisión de los mandos intermedios.

El organigrama facilita la gestión del día a día y la dirección estratégica. Sin embargo, también presenta limitaciones que deben tenerse en cuenta a la hora de usarlo en la gestión de recursos humanos. Concretamente, el organigrama muestra la estructura organizativa de la empresa, pero no como esta define la cultura y el modo de trabajar de esta. El organigrama no contempla el factor humano y las relaciones informales que surgen en el seno de la empresa. Por otro lado, este es estático. Ya hemos dicho que las organizaciones son entes históricos y sociales que evolucionan y cambian constantemente, el organigrama es una representación estática que puede quedar desactualizada.

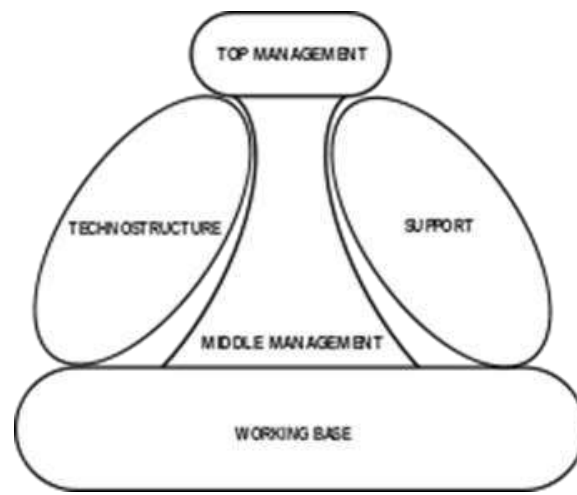


Figura 4 Los componentes de un organigrama de empresa, según descripción de Mintzber en "Power in and around"

El organigrama suele seguir una estructura en la que Mintzber distingue cinco elementos diferenciados⁴ (fig. 4). Entre ellos:

1. **El ápice estratégico:** Constituido por la alta directiva de la empresa, es decir, los encargados de la mayoría de las tomas de decisiones.
2. **La línea media:** Donde encontramos los mandos intermedios de la empresa. Se puede decir que son el enlace entre la alta dirección y la línea de operaciones de la organización, por lo que la importancia de la comunicación, en este nivel, es altísima.
3. **El núcleo de operaciones:** lo forman los trabajadores que están relacionados directamente con la producción del bien o del servicio y su distribución.
4. **La tecnoestructura:** son analistas externos a la directiva de la empresa que se dedican a analizar y a presentar los cambios en la estructura de la empresa para que sea más eficaz.
5. **El staff de apoyo:** son una parte de la empresa que no colabora directamente en la realización de la actividad, sino que se dedican a funciones de apoyo para un mejor rendimiento.

⁴ Mintzberg (1983) Power in and around

Podemos distinguir diferentes tipos de organigrama, según como se distribuyan estos elementos en el mismo, sin embargo, hay que tener en cuenta que cada organización ha desarrollado su propio modo de trabajar y dividir el trabajo de modo histórico y relacional, por lo que estos tipos pueden ser una guía útil a la hora de caracterizar una empresa, pero difícilmente se encuentran netamente representados. Entre los diferentes tipos de organizaciones podemos destacar:

- El **organigrama pre-burocrático**: en este las principales funciones de la empresa (producción, marketing, administración y recursos humanos) dependen directamente del director o fundador de la empresa. Este esquema es característico de negocios nuevos en los que aún no hay una definición estandarizada de las tareas. Su principal ventaja es que permite un gran control del crecimiento por parte de los fundadores.
- El **organigrama Funcional**: Este está caracterizado por definir un departamento para cada función. Es eficiente en modos de producción estandarizada y de bajo coste. Entre sus inconvenientes, destacan la escasa comunicación entre departamentos, y la escasa flexibilidad. Cada departamento funciona independientemente y a su manera, lo que hace difícil adaptar la empresa cuando se producen cambios.
- El **organigrama divisional**. Las divisiones son colecciones de procesos necesarios para producir un producto. Este diagrama replica estas divisiones en diferentes territorios, se da en empresas que tienen sucursales. Este esquema delega la autoridad en cada división, por lo que es bastante motivador, sin embargo, es un esquema costoso, por el hecho de duplicar las funciones, además pueden surgir rivalidades entre las divisiones, lo que puede ir en contra de los intereses de la empresa.
- El **organigrama Matrix**, se caracteriza por agrupar simultáneamente productos y funciones. Este diagrama facilita la gestión por proyectos, ya que destina los recursos en función de las necesidades que surjan en cada momento. En este la organización es más horizontal y existe una mejor comunicación entre departamentos, también permite una mayor especialización de los empleados.
- Finalmente, existen nuevas tendencias que permiten a las empresas adaptarse a las necesidades de un mercado cambiante y acelerar su ritmo de innovación. Entre estas cabe destacar las **metodologías ágiles**. Un tipo de gestión basado en la creación de pequeños equipos temporales, dentro de la empresa, destinados a trabajar en proyectos concretos que se desarrollan a ritmo rápido y en constante contacto con el cliente y el producto que se está creando. Estas metodologías son características de empresas jóvenes y con jerarquías planas, aunque también se aplican en grandes compañías como el gigante tecnológico Google, o el BBVA.

3 El Sistema de Recursos Humanos, relación con la estrategia de la empresa y funciones

El Sistema de Recursos Humanos está integrado por aquellos procesos que nos harán capaces de gestionar adecuadamente el potencial del equipo humano que conforma la organización, fortaleciendo y promoviendo entornos de trabajo que potencien la creatividad, la innovación y en definitiva permitan aprovechar al máximo, en beneficio de la organización, el conocimiento de las personas que trabajan en la misma, es un reto de vital importancia para el desarrollo y logros de los objetivos de la organización.

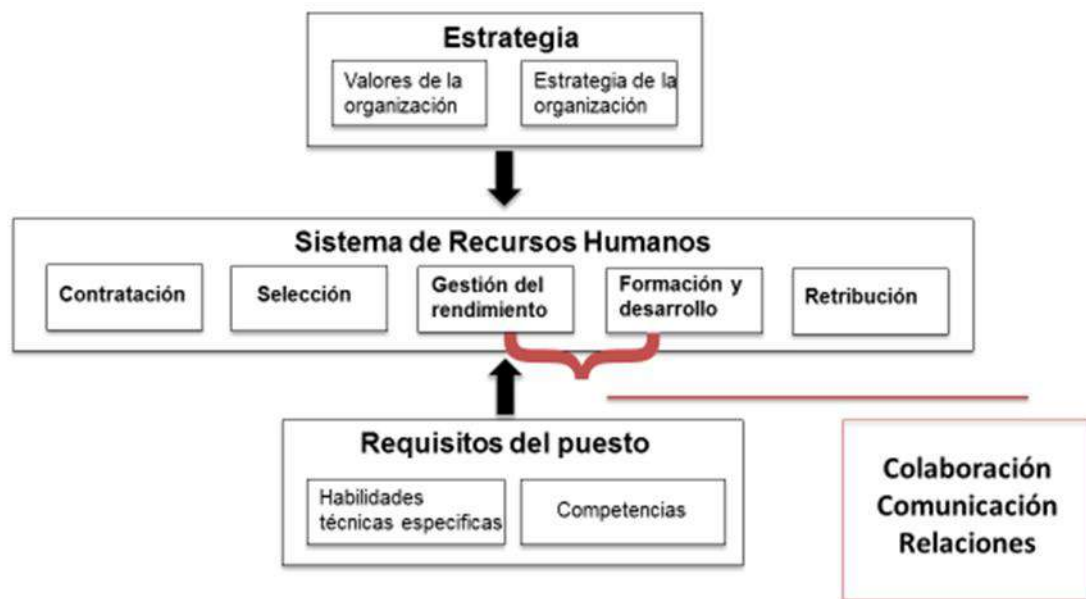


Figura 5 El Sistema de Recursos Humanos y sus Funciones

El sistema de Recursos Humanos es un sistema transversal que se distribuye a lo largo de todos los departamentos de la empresa. Este se caracteriza por recoger y tratar información dentro de la empresa tanto de modo descendente como ascendente.

La **información descendente** provendría de la cúpula o dirección de la empresa, desde donde se definen los valores y la estrategia de la organización. El gestor de Recursos Humanos se sitúa cerca y colabora con la dirección de la empresa, para definir y distribuir a los empleados la cultura la empresa, los procesos de trabajo destinados a conseguir los objetivos, la escala jerárquica...

La **información ascendente**, es información acerca de cómo se lleva a cabo el trabajo en la empresa efectivamente. El gestor de Recursos Humanos esta en contacto con todos los trabajadores de la empresa y practica una observación atenta de las funciones y necesidades de los trabajadores de la empresa. Esta información es útil para definir cuáles son los requisitos de cada uno de los puestos de trabajo necesarios de la empresa y cuales son los conocimientos y capacidades necesarios para llevarlos a cabo, así como, para definir los sistemas de compensaciones y estrategias de motivación. Esta información también permite detectar carencias y asesorar a la dirección sobre la creación de nuevos puestos de trabajo.

Entre las funciones del Sistema de Recursos Humanos, hay que destacar:

- **La contratación y selección de personal:** El gestor de Recursos Humanos colabora con la dirección para definir los puestos de trabajo necesarios para llevar a cabo los objetivos de la empresa y lleva a cabo todo el proceso de selección y reclutamiento de este personal.
- **Define el rendimiento óptimo y establece sistemas para medirlo y motivarlo.** Contribuye a la definición de procesos que permitan medir el rendimiento de los

empleados – establecimiento de KPI's, realización de entrevistas y reuniones- y desarrolla programas de compensaciones para motivar y conseguir la satisfacción de los empleados.

- **También define las necesidades** de formación de los empleados y facilita su **desarrollo** dentro de la empresa.
- Finalmente: establece y controla los sistemas de **retribución** del trabajo.

En el cumplimiento de estas funciones es importante el desarrollar estrategias que fomenten las relaciones dentro del trabajo, faciliten la colaboración y el trabajo en equipo y faciliten las comunicaciones dentro de la empresa.

4 El proceso de Selección de personal: Definición de perfiles, habilidades y capacidades.

4.1 Cuestiones previas

La primera función del Sistema de Recursos Humanos que estudiaremos con detalle es el **Proceso de Selección**. Es decir, los procesos a seguir para atraer e incorporar nuevos talentos a nuestra organización.

Hay una serie de cuestiones iniciales que debemos tener en cuenta antes de iniciar un proceso de selección para incorporar nuevo personal a nuestra plantilla. Entre estas: ¿cuál es la composición actual de nuestra plantilla? Y ¿Cuáles van a ser las necesidades de personal a corto y largo plazo? Es decir, que puestos necesitamos para cumplir los objetivos de nuestra empresa. Para resolver estas cuestiones, nos será útil consultar cual es el **organigrama** de nuestra empresa.

Una vez determinados los puestos que necesitamos es necesario pasar a la definición de estos puestos. Es decir, establecer que **habilidades y capacidades** deben poseer las personas que vayan a ocupar cada uno de estos puestos para desempeñar las funciones asignadas a los mismos de forma óptima.

La atenta observación del trabajo desempeñado en la empresa nos permitirá establecer las funciones necesarias a desempeñar en cada puesto de trabajo y establecer unos **criterios de selección**, con los que establecer una lista de candidatos. Entre estos:

- Que **habilidades** son necesarias para desempeñar el puesto, estas vendrán determinadas por la formación y la experiencia previa de los trabajadores, normalmente reflejadas en su CV.
- Cuales son sus **capacidades**. Las capacidades hacen referencia a los patrones de conducta de los empleados, para establecerlas recurriremos al test de capacidades de McLelan, tal como se detalla más adelante.
- Finalmente, veremos si el posible candidato se adapta a la **cultura** de nuestra empresa.

4.2 Descripción del puesto

Previamente a iniciar un proceso de selección para incorporar un nuevo trabajador a la empresa es necesario realizar una descripción del puesto. Esta descripción nos será útil para publicitar el trabajo en diferentes medios y plataformas y atraer a posibles candidatos. Además, nos hará de guía para establecer los criterios de selección conforme a los cuales escogeremos a los candidatos que optarán al puesto y pasarán a entrevistarse con sus potenciales responsables directos en la empresa.

Para realizar la **descripción del puesto**:

- Primero tendremos en cuenta los **datos básicos** que extraeremos del organigrama. Que lugar ocupará el nuevo empleado dentro de la estructura de la empresa y cuales serán sus funciones.
- Seguidamente pasaremos a definir cuidadosamente este puesto, cuales son las **funciones ha desempeñar y las responsabilidades** del candidato, gracias a la observación de este puesto de trabajo podremos detallar cuales son las actividades. Procedimientos y tareas que exige la realización de este.
- Tercero, en base a esta definición estableceremos cuales son **los requisitos necesarios**. Que conocimientos, habilidades y capacidades necesitará una persona para llevar a cabo un trabajo.
- Finalmente, estableceremos cuales son las **competencias necesarias**, estas nos darán información sobre el tipo de persona que se necesita para el buen desempeño del puesto.

Para llevar a cabo el análisis del puesto de trabajo nos puede ser útil plantearnos las siguientes preguntas nos será útil plantear las siguientes **preguntas**:

- ¿Cómo se desarrolla el día a día?
- Relación de trabajos que se realiza ocasionalmente, frecuencia con que se hacen estas acciones y cuando
- ¿El trabajo requiere de la supervisión de un equipo? ¿Cuánto tiempo deberá pasar el empleado supervisando el equipo?
- ¿Qué equipamiento deberá operar?
- ¿Qué estándares se deben cumplir?
- ¿Ha recibido entrenamiento específico?
- Cualificaciones y cualidades de personalidad necesarias.
- Nivel de educación
- Conjunto de habilidades
- Experiencia previa

4.3 Propuesta de Valor al Empleado – PVE

En un mercado competitivo, no es suficiente con publicar y difundir una buena oferta de trabajo en las principales plataformas para conseguir buenos candidatos. Para atraer talento, es necesario incluir en nuestra oferta una **propuesta de valor (PVE)** que no sólo haga el trabajo atractivo, sino que deje ver al posible candidato que el trabajo que le ofrecemos se ajusta a sus expectativas y proyecto de vida. **La propuesta de valor para empleados consiste en los beneficios, tanto materiales como inmateriales, que una empresa ofrece a sus empleados actuales y futuros.** Estos beneficios, formulados como propuestas, delimitan la percepción de los empleados sobre el valor que se les ofrece al trabajar en una determinada empresa o al

considerarla como futura empleadora. Antes de comunicar esta propuesta de valor será necesario tener una visión clara de la cultura de la empresa, así como, conocer las motivaciones de los empleados.

Los candidatos no solo valoran la retribución económica que pueda ofrecerles un trabajo. Como veremos en próximos temas, una de las condiciones que hacen de los recursos humanos un pilar dentro de las empresas, es el reconocimiento de que las personas, no solo trabajan por dinero, sino que consideran el trabajo parte de su proyecto de vida.

Entre los **valores** que buscan los trabajadores en un trabajo podríamos destacar.

- Un **proyecto interesante** y una **misión de empresa** sólida. Esto ofrece imagen de estabilidad, posibilidades de proyección y nuevos retos.
- También son muy valorados los **beneficios sociales**, entre ellos: la flexibilidad horaria, la conciliación familiar, las oportunidades de socialización dentro de la empresa (que la empresa ofrezca actividades de coaching o disponga de gimnasio)
- Las posibilidades de **formación** que ofrezca la empresa también son muy valoradas sobre todo por los candidatos jóvenes que buscan oportunidades para incrementar su valor en el mercado laboral.
- La **proyección** y las **posibilidades de ascenso** dentro de las empresas también constituyen algunos de los valores más motivadores.
- El **acceso a la toma de decisiones** es un valor para los empleados senior que buscan reconocimiento y poder poner en práctica la experiencia adquirida en su carrera.
- Finalmente, la gente valora trabajos que le den oportunidad de **poner en practica y mejorar sus propias habilidades**.

4.4 Test de Capacidades de McLellan

El test de Capacidades fue propuesto por McLellan como una alternativa a los test de inteligencia⁵, después de observar que no siempre las personas más inteligentes son las que mejor desempeñan un trabajo. Esta prueba no mide capacidades innatas, como el coeficiente intelectual, sino capacidades específicas de cada puesto, determinadas en la observación de las funciones que debe desempeñar este puesto laboral. Otra característica de estas capacidades es que, en contraste a las capacidades innatas, estas pueden aprenderse, lo que nos permitirá establecer programas para desarrollar a nuestro personal, siendo también una oportunidad de motivación.

Las **características del test de capacidades** pueden resumirse del siguiente modo:

- Está basado en el muestreo de **criterios específicos** definidos después de observar que caracteriza a aquellos trabajadores que destacan en el cumplimiento de sus funciones
- Deben reflejar **cambios en lo aprendido**. El modo de mejorar en las características testeadas debe ser explícito y público. Las competencias deben definirse de tal modo que estas puedan aprenderse, su aprendizaje pudiendo ser parte de la evaluación del desempeño y los programas de motivación.

⁵ Mc Clelland (1973) Testing for capacities rather than for intelligence

- Las capacidades, están basadas en competencias que son **útiles en diferentes situaciones de la vida**. Algunos ejemplos de capacidades son: la habilidad de comunicación, la moderación a la hora de establecer objetivos, el desarrollo personal...
- Las pruebas implican **conducta operativa y respuesta** y se basan en patrones que pueden aplicarse a varias acciones y resultados.
- Finalmente, las capacidades **se corresponden con las necesidades efectivas de las personas**: la necesidad de éxito, la necesidad de filiación y la necesidad de poder.

Las capacidades están directamente relacionadas con la competencia que un trabajador muestra en el ejercicio de su trabajo.

Spencer y Spencer definen **Competencia** como una *“característica fundamental de la persona que esta causalmente relacionada con un rendimiento eficaz y/o superior evaluado en un puesto de trabajo o situación”*.⁶ Es decir, estas son actitudes o patrones de conducta que pueden identificarse y relacionarse con el éxito e el trabajo y que van más allá de la capacidad cognitiva.

No son características del puesto de trabajo sino de la persona o del repertorio de las conductas de las personas.

Basándose en el diccionario de competencias de Mc Ver, Spencer y Spencer destacan estas competencias:

<p>Afán de logro y acción</p> <ul style="list-style-type: none"> •Orientación al logro •Preocupación por el orden, la calidad y la precisión •Iniciativa •Búsqueda de Información 	<p>Dirección</p> <ul style="list-style-type: none"> •Desarrollo del personal •Capacidad de liderazgo: seguridad en uno mismo y uso de la autoridad del puesto •Trabajo en equipo y cooperación •Liderazgo de equipos
<p>Ayuda y servicio a los demás</p> <ul style="list-style-type: none"> •Facilidad de relación •Orientación al servicio al cliente 	<p>Capacidad Cognitiva</p> <ul style="list-style-type: none"> •Razonamiento analítico •Razonamiento conceptual •Conocimientos técnicos/ profesionales/ gerenciales
<p>Impacto e influencia</p> <ul style="list-style-type: none"> •Impacto e influencia •Conocimiento de la organización •Establecimiento de relaciones 	<p>Eficacia personal</p> <ul style="list-style-type: none"> •Autocontrol •Confianza en uno mismo •Flexibilidad •Compromiso con la organización

En este cuadro podemos ver las competencias más comunes y sus definiciones.

⁶ Spencer & Spencer (1993) Competence at Work

Competencia	Definición
Afán de logro	Tendencia a esforzarse para ser competente en el trabajo, mejorar el rendimiento conseguido en el pasado, triunfar
Trabajo concienzudo	Tendencia a realizar las tareas cuidadosamente hasta su finalización
Trabajo en equipo	Tendencia a dejar de un lado los objetivos y trabajo individuales para ayudar a los demás a conseguir los objetivos del grupo
Comunicación	Tendencia a compartir información relevante y útil con los demás por medio de habilidades eficaces de comunicación: verbal, comunicación por escrito y escucha
Liderazgo	Tendencia a aunar los esfuerzos de los demás en torno a una causa común y crear una sensación de finalidad compartida entre otros
Resolución de problemas	Tendencia a buscar, analizar e integrar información de fuentes relevantes para tomar decisiones acertadas y oportunas

Las Competencias se evalúan mediante la realización de **entrevistas**. En estas se pide al candidato que narre un episodio de su experiencia laboral, por ejemplo, que nos cuente una ocasión en que haya desarrollado un producto desde la concepción hasta su lanzamiento. Debemos evaluar su respuesta para identificar sus patrones de conducta y ver si se adaptan a las competencias que buscamos.

4.5 La Cultura Corporativa

“La cultura corporativa es el patrón de supuestos compartidos que un grupo aprende según va resolviendo sus problemas de adaptación al contexto e integración interna, y que, habiendo funcionado con éxito a lo largo del tiempo, se enseña a los nuevos miembros como forma correcta de percibir, pensar y sentirse con relación a dichos problemas”⁷

La cultura corporativa se produce en el hecho de que las organizaciones son entes históricos y sociales que durante su desarrollo van creando sus propias estrategias para enfrentarse a los problemas y los procedimientos que implementan diariamente, de este modo producen su propia identidad y se identifican con unos valores.

La cultura corporativa desempeña la función de asegurar la visión compartida de las metas y **objetivos de la organización, así como de los medios que hay que utiliza para lograr sus objetivos y de los criterios de evaluación de la buena marcha del grupo.**

Nuestro último criterio de selección será ver si nuestro candidato se adapta a la cultura de la organización, si este comparte los valores y los modos de hacer del grupo. Esto es importante porque por muy bien calificado que este un candidato, si este no comparte valores y modos de hacer del resto de los empleados, este no se integrará en el día a día de nuestra organización, lo que se traducirá en un mal rendimiento, e incluso podría llegar a ser fuente de conflictos.

Algunos factores que determinan la cultura de la organización son el uso de un lenguaje común, la definición de fronteras de grupo, las relaciones de poder y estatus, los incentivos y castigos y

⁷ Schein, E (2004) Organizational Culture and Leadership

la ideología. Esta cultura define la terminología que se usa, el modo de vestir, la estructura del organigrama, los valores de la empresa y el modo de enfrentarse a los problemas.

Finalmente podemos resaltar que el mayor criterio de eficacia de una arquitectura de recursos humanos es, sin duda, la capacidad de generación y mantenimiento de una cultura corporativa fuerte y orientada a la consecución de las metas definidas por las direcciones de negocio.

III. REFERENCIAS

Walter W. Powell^{1,2,3} and Kaisa Snellman (2004) "The knowledge Economy" *Annual Review of Sociology*. 30: 199–220. doi:10.1146/annurev.soc.29.010202.100037.

Barney, J. (1991): "Firm Resources and sustained competitive advantage". *Journal of management* Vol 17 n 1. ISBN: 0149-2063/91

Raphael Amit and Paul J. H. Schoemaker (1993): "Estrategic Assets and Organizational Rent". *Wiley, Strategic Management Journal* Vol. 14, No. 1 (Jan., 1993), pp. 33-46. ISBN: 0143-2095/93/010033

Henri Mintzberg (1983) "Power In and Around Organizations", *Organization Studies*, nº 4, pp 377-378

McClelland, D.C (1973) "Testing for competence rather than intelligence". *American Psychologist*, 28, 1–14. ISBN: 10.1037/h0034092

Spencer & Spencer (1993) *Competence at Work*, New York: Wiley.
<https://doi.org/10.1002/hrdq.3920050411>

Asignatura:

Dirección y gestión de Equipos y Personas

Máster en Dirección y Gestión de Industrias Culturales y Creativas

Profesor/Autor: Sandra Álvaro Sánchez

TEMA 2

Liderazgo y motivación para la creatividad y la gestión de equipos en las industrias culturales y creativas

INDICE

- I. PRESENTACIÓN: Liderazgo y Motivación. Como se relaciona con la formación de equipos**
 - II. CONTENIDO**
 - 1. Comportamiento organizacional**
 - 2. Teorías de la Motivación y RRHH**
 - 1.La organización científica del trabajo**
 - 2.El movimiento de las Relaciones Humanas**
 - 3.El enriquecimiento de tareas**
 - 3. La evolución del liderazgo**
 - 4. Liderazgo, inteligencia emocional y ética**
 - 5. La Gestión de equipos en las industrias culturales y creativas. Definición, funciones y ventajas de los equipos**
 - 6. La formación de equipos**
 - 1.Characterísticas de los equipos efectivos**
 - 2.La asignación de roles**
 - 3.Comunicación y Normas**
 - 4.Definición de un objetivo común**
 - 5.Fases del trabajo y seguimiento**
 - 7. Las reuniones: Técnicas de trabajo en equipo**
 - 8. Valoración del trabajo y solución de problemas**
 - III. REFERENCIAS**
-

I. PRESENTACIÓN

Liderazgo y Motivación. Como se relaciona con la formación de equipos

Si observamos a aquellos que los medios aclaman como personas más influyentes, encontramos a mujeres, hombres y colectivos ligados a campos de acción diversos, desde políticos a científicos o artistas y de distintas edades y procedencias. Greta Thunberg, a pesar de su corta edad, ha sido capaz de movilizar a toda una generación a nivel global, en su lucha contra el cambio climático. Y es que lo que caracteriza a un líder no es la pertenencia a un sector de actividad concreto, sino la creación de una visión de futuro, orientada al cambio social y la capacidad de motivar a otros para que se comprometan en las acciones necesarias para llevarlo a cabo. Estas condiciones requieren de dos tipos de capacidades distintas. Un líder exhibe capacidades vinculadas al conocimiento que le permiten articular esta visión de futuro y proponer las acciones necesarias para llevarla a cabo. Sin embargo, igual de importantes, son las habilidades interpersonales, que permiten al líder comunicar esta visión a un grupo de seguidores y hacer que estos se comprometan en las acciones necesarias para llevarla a cabo.

Por lo que la motivación está intrínsecamente relacionada con el liderazgo. El liderazgo requiere de atención a aquellos con los que nos involucramos en la consecución de un objetivo común, la comprensión de sus motivaciones y necesidades y la atención a su desarrollo personal. Este tipo de capacidades, el saber comunicar un objetivo común, procurar la participación y desarrollo de aquellos que trabajan con nosotros, juntamente con la integridad en el ejercicio de las acciones necesarias, son también las capacidades que debemos ejercer para llevar a cabo un buen trabajo en equipo.

En este tema veremos que es la motivación y como se relaciona con el liderazgo para introducir cuales son las habilidades que debemos poner en práctica para formar y tomar parte en un equipo eficiente.

II. CONTENIDO

1 Comportamiento Organizacional

El comportamiento organizacional estudia la conducta de las personas dentro de una empresa u institución. La gestión empresarial pasa necesariamente por la gestión efectiva de las personas que trabajan en ella. Para cumplir esta tarea con éxito necesitamos tener una idea acerca de los principios básicos del comportamiento humano, al menos de aquellos que afectan directamente al comportamiento de las personas como miembros activos de una organización. Debemos tener conocimientos sobre qué es lo que motiva a las personas a trabajar y de aquello que propicia su compromiso activo con el buen funcionamiento y el cumplimiento de los objetivos de la organización.

2 Teorías de la Motivación

De modo genérico podríamos definir la motivación diciendo que una persona se comporta en respuesta a estímulos asociados a un estado hipotético interno de desequilibrio. La conducta se dirige a alcanzar un incentivo o meta que el individuo supone será satisfactorio porque restaurará este equilibrio.

Como veremos a continuación, la visión de que es lo que motiva a las personas ha ido evolucionando con el tiempo, y con esta los modos en que se ha aplicado el sistema de recursos humanos dentro de las empresas. Desde la visión utilitarista, encarnada por los principios de Taylor-Ford para una organización científica del trabajo, que caracterizaron el modelo de la sociedad industrial, al movimiento de las Relaciones Humanas basado en los experimentos de Elton Mayo en la fábrica Hawthorne, y el descubrimiento del efecto en el rendimiento del trabajo de las relaciones de solidaridad que surgían en los trabajadores, hasta llegar al actual modelo de los Recursos Humanos basado en la jerarquía de las necesidades establecido por Maslow y el enriquecimiento de tareas.

2.1 La organización científica del trabajo

A principios de siglo y vinculado al surgimiento de las líneas de producción y la producción industrial surgió la organización científica del trabajo, formulada por F.W. Taylor.

“La ejecución rápida del trabajo solo puede asegurarse mediante la imposición de métodos estandarizados, la imposición de la adopción de las mejores implementaciones y condiciones de trabajo, y la imposición de la cooperación. El deber de imponer la adopción de estándares y la cooperación está solo en manos de los directores”.¹

Taylor era ingeniero industrial, entre las décadas de los ochenta del siglo diecinueve y veinte del siglo pasado llevo a cabo una serie de observaciones empíricas en las líneas de producción industrial que o llevaron a establecer una división neta entre la dirección o planificación del trabajo y la ejecución de éste, que definiría todo el sistema de producción industrial.

Según Taylor, la planificación del trabajo debía llevarse a cabo por los gerentes y basarse en principios científicos y observaciones empíricas que permitieran dividir el trabajo en las tareas rutinarias que aseguraran la máxima eficiencia de producción. La ejecución, en cambio, consistiría en la repetición monótona de estas tareas por parte de los trabajadores, que en la visión utilitarista de Taylor trabajaban solo motivados por un incentivo económico.

En base a estas premisas Taylor estableció una serie de principios para la organización del trabajo. Entre estos:

- (1) Establecimiento de métodos de trabajo basados en el estudio científico de las tareas

¹ F.W.Taylor (1911). The Principles of Scientific Mangement

- (2) La selección, entrenamiento y desarrollo de los trabajadores científico, en lugar de dejar pasivamente que los trabajadores se entrenen a sí mismos
- (3) Proveer instrucciones y supervisión detallada del desempeño de cada tarea discreta
- (4) Dividir el trabajo entre los directores y los trabajadores, de modo que los directores apliquen principios científicos a la planificación del trabajo y los trabajadores lo ejecuten.

El Taylorismo juntamente a las ideas económicas de Keynes dieron lugar al Fordismo, el sistema económico basado en las líneas de producción y el consumo masivo que caracterizaron el capitalismo industrial, sin embargo, este sistema no estuvo ausente de críticas, entre estas y referente al tema que nos ocupa, el hecho de que el entrenamiento en el ejercicio repetitivo de tareas monótonas, además de ser insatisfactorio, provoca una pérdida de habilidades en los trabajadores.

2.2 El movimiento de las Relaciones Humanas

“Mientras el comercio se especialice en métodos de negocio que no tengan en cuenta la naturaleza humana y los motivos sociales, debemos esperar que las huelgas y el sabotaje sean el acompañamiento habitual de la industria”

Elton Mayo (1920) Harvard Business School

“Toda compañía controlando miles de trabajadores, tiende a carecer de ningún criterio satisfactorio sobre el valor de sus métodos para tratar con la gente”.

Elton Mayo (1933) The Human problems of an industrialized Civilization

A mediados de los años treinta del siglo pasado Elton Mayo, psicólogo y director del departamento de investigación industrial de la universidad de Harvard, fue invitado a tomar parte en los experimentos de la planta Hawthorne de la Western Electric, estos destinados a ver los efectos del entorno – la intensidad lumínica, los tiempos de descanso, los turnos de rotación e incentivos - en el rendimiento del trabajo. Durante estos estudios Mayo descubrió que los trabajadores formaban parte de grupos sociales informales surgidos dentro de la empresa y que las cuotas de productividad no se debían solo a la planificación de los directivos y las condiciones ambientales, sino que se veían afectadas por los acuerdos establecidos entre los trabajadores dentro de estos grupos informales y de acuerdo con principios de solidaridad. Otro descubrimiento que se llevo a cabo en estos estudios fue el denominado ‘Efecto Hawthorne’, consistente en el hecho de que los trabajadores aumentaban su productividad por el hecho de sentirse observados. Algunos principios establecidos en estas observaciones fueron²:

² The Human Relations Movement at the Baker library, Harvard Business School, disponible en línea: <https://www.library.hbs.edu/hc/hawthorne/>

- 1) El trabajador tiene necesidad de ser estimado y respetado como persona y deber reconocimiento hacia su aportación. La motivación en el trabajo no es, por lo tanto, una motivación sustancialmente económica.
- 2) En realidad, cada trabajador en la fábrica es miembro de muchos grupos formales e informales, de estos últimos, sobre todo, extrae valores, reglas y modelos de comportamiento que influyen en su conducta de modo distinto y a veces contrario al que prevé la racionalidad organizativa.
- 3) Lo que hay que procurar es sacar a la luz la tendencia natural a la cooperación que cada trabajador tiene.

Estos experimentos llevaron a Elton Mayo a establecer que **la productividad en el trabajo no solo depende del contenido de este, sino también de las relaciones humanas**. Los trabajadores tienen la necesidad de sentirse estimados dentro de la empresa y la productividad aumenta cuando estos tienen la oportunidad de participar en la planificación de sus tareas y las condiciones de su realización. De aquí surgió el **Movimiento de las Relaciones Humanas** basado en la importancia de una comunicación recíproca entre los trabajadores y la dirección, así como del desarrollo del liderazgo. Los directivos deben conseguir **un equilibrio entre la organización técnica del trabajo y la humana** y desarrollar las capacidades de diagnóstico que le permitan comprender la conducta humana y capacidades interpersonales para dar consuelo, motivar, conducir y comunicar.

El sistema de Elton Mayo supuso un abandono de la concepción meramente utilitarista de la motivación, y puso de manifiesto la importancia de las relaciones humanas y el liderazgo en el trabajo. Sin embargo, este sistema ha sido criticado por ser paternalista y poner más atención a modificar la percepción que los trabajadores tienen del trabajo que a mejorar el contenido de éste. A partir de los años 60's surgirá el modelo de Recursos Humanos actual, basado en el estudio de las necesidades y su aplicación a la modificación del trabajo para hacerlo más motivador facilitando el desarrollo de los trabajadores.

2.3 El Enriquecimiento de Tareas

El enriquecimiento de tareas es una metodología destinada a mejorar el contenido del trabajo para adaptarlo a las necesidades de desarrollo personal de los trabajadores. Esta metodología se basa en una serie de estudios previos, entre estos, la jerarquía de las necesidades establecida por Maslow, la teoría de los dos factores desarrollada por Herzberg y la teoría 'x' i la teoría 'y' promulgada por Douglas Mc Gregor.

La pirámide de Maslow es un gráfico muy utilizado tanto en recursos humanos como en otras disciplinas relacionadas con la motivación, como puede ser el marketing. Éste representa la teoría de la **jerarquía de las necesidades de Maslow**, quien estableció que existen cinco necesidades básicas y que estas se estructuran de modo jerárquico, es decir que **las necesidades de más alto nivel solo funcionan como motivación, una vez se han satisfecho las necesidades inmediatamente precedentes.**

Maslow situó estas necesidades en una pirámide, con las necesidades básicas o primarias, en la base y las necesidades psicológicas en la cúspide. De este modo tenemos cinco niveles, en el

más primario están las **necesidades fisiológicas**, disponer del sustento necesario para la vida, alimento y refugio. Seguidamente, se encuentran las **necesidades de seguridad**, la estabilidad y la preservación de lo que se ha conseguido. Finalmente tendríamos las **necesidades afectivas** y de relación, como pertenecer a un grupo. En el centro de la pirámide, encontraríamos las **necesidades sociales**, estas son más difíciles de satisfacer y están relacionadas con el reconocimiento y el prestigio. Finalmente, en la cúspide se sitúan las **necesidades psicológicas, o de autorrealización**, aquellas vinculadas con la realización de nuestro potencial. Como ya hemos dicho estas necesidades se estructuran jerárquicamente, siendo las de la base las de más urgente cumplimiento. Por ejemplo, no nos procuraremos por mantener un trabajo y lograr estabilidad en el mismo, si este no nos garantiza un sustento que nos permita llevar una vida digna. Tampoco nos preocuparemos por ganar prestigio o explotar nuestro potencial, si carecemos de aceptación y un entorno afectivo en el trabajo.



La pirámide de Maslow y la jerarquía de necesidades

Hertzberg, continuará estudiando la jerarquía de las necesidades para establecer que **la satisfacción laboral no es un continuo que va de más a menos, sino que esta formado por dos dimensiones distintas y hasta cierto punto independientes.**

“La única manera de motivar al individuo es proporcionarle un trabajo que merezca su atención e interés y en el cual pueda asumir cierta responsabilidad”³

La teoría de los dos factores establece que los factores que producen satisfacción – **Motivadores** - no son los mismos que los que producen insatisfacción - **higiénicos**. Basándonos en la pirámide Maslow, tendríamos que las necesidades en la base de la pirámide, es decir, las

³ Frederick Herzberg (1968) “Una vez más: Como motivar a los trabajadores”, Harvard Review

necesidades fisiológicas, de seguridad y afectivas son necesidades relacionadas con el **contexto del trabajo**. Estas necesidades que Herzberg denomina de higiene, hacen referencia a las condiciones físicas en que se realiza el trabajo, y comprenderían casos como que el trabajo se realice en un entorno salubre o que el sueldo este de acuerdo con el nivel de vida. La no satisfacción de estas necesidades conduce a un sentimiento de malestar por parte de los trabajadores, pudiendo conducir a conflictos e incluso a protestas generalizadas, caso de una huelga. Por otro lado, una vez estas necesidades han sido satisfechas, estas dejan de motivar

En la cúspide de la pirámide, en cambio, se sitúan las **variables que se relacionan con el contenido del trabajo o variables motivadoras**. Estas variables se relacionan con la autoestima y la motivación del trabajador, entre ellas la necesidad de reconocimiento, de logro, el realizar un trabajo interesante. **Al contrario de las necesidades satisfactoria, la satisfacción de una necesidad motivadora no la elimina**. Una persona orientada al logro, continúa estando motivada a conseguir nuevos logros, por muy reconocido que sea en su trabajo.



Teoría de los dos factores de Herzberg

Según Herzberg son los factores motivadores los que llevan a adoptar al individuo actitudes positivas, a sentirse satisfechos, mientras que su ausencia conduce mucho menos a sentimientos de disgusto e insatisfacción. En contraposición, los factores higiénicos, producen, cuando no se consideran bien resueltos, sentimientos negativos de insatisfacción, aunque por mucho que se les mejore no provocan una actitud de auténtica satisfacción.

Finalmente, tenemos la aportación de **Douglas Mc Gregor, la teoría X y teoría Y**⁴.

La teoría X expresaría el punto de vista tradicional y establecería que los trabajadores son holgazanes, experimentan aversión al trabajo y lo evitan siempre que pueden, debiendo ser controlados y amenazados con sanciones.

La teoría Y, en cambio, ofrece un punto de vista opuesto y establece que, para la mayoría de los empleados, el trabajo es algo tan natural como cualquier otra actividad agradable y deseada, y si se les motiva ejercerán un alto grado de control, buscando activamente su responsabilidad, tendrán espíritu creador, y en líneas generales se comportarán de un modo que les permita contribuir positivamente a la organización.

Mc Gregor establece que estas teorías tienden a actuar como profecías que se cumplen en sí mismas, si tratamos al empleado como si fuera un holgazán odiará el trabajo. Si, al contrario, lo animamos a ser responsable y desarrollarse en su trabajo llegará a ser un empleado sumamente motivado y productivo.

Estas tres teorías se combinan en lo que se denomina Enriquecimiento de Tareas, en inglés 'job enrichment'. Esta metodología se basa en lo establecido respecto a la motivación en las teorías de Maslow – Herzberg – Mc Gregor para establecer como diseñar trabajos con mayor variedad de contenidos y con los que se sientan motivados. Es decir, esta metodología nos permite ofrecer a nuestro trabajadores tareas con las que puedan desarrollarse como personas y sentirse parte contribuidora de la empresa.

El enriquecimiento de tareas se basa en la distribución de cargas, distinguiendo entre dos tipos de cargas distinguidas entre horizontales y verticales. **La carga horizontal** amplía la variabilidad de la tarea. Aumentan el número de operaciones a realizar, combinando dos o más tareas que no requieren un mayor grado de eficiencia o la utilización de mayor conocimiento ni habilidades por parte del empleado. Estas cargas no dan un mayor significado al trabajo, aunque puedan hacerlo menos monótono y rutinario. **La carga vertical**, en cambio, consiste en dar mayor profundidad a la tarea, introduciendo la exigencia de conocimientos y habilidades de más alto nivel, mayor autonomía y mayor responsabilidad en cuanto a la planificación y control del proceso del trabajo.

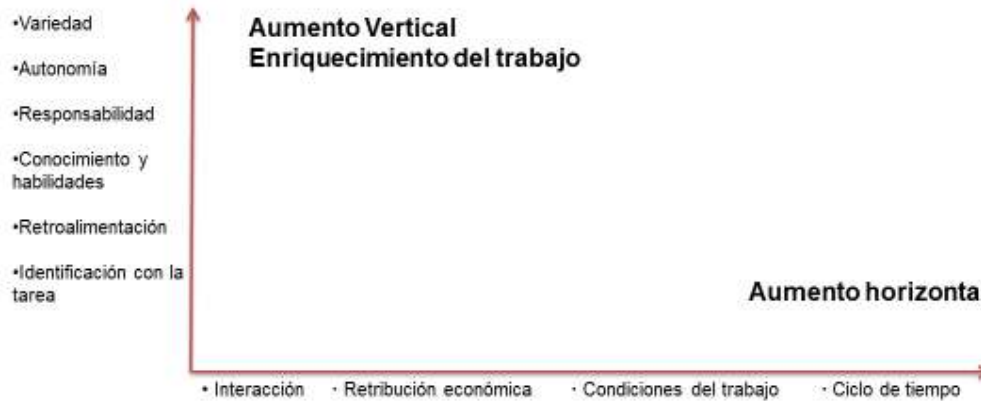
Esta metodología distingue diez variables distintas en una tarea:

- 1) **Variación:** Objetiva, número de tareas o funciones a realizar, y al ritmo de trabajo
- 2) **Autonomía:** Tolerancia que se concede al empleado para la elección de métodos de trabajo
- 3) **Interacción:** Cantidad (número de personas y tiempo empleado) de interacción necesaria para la realización del trabajo
- 4) **Conocimiento y habilidades:** Requisitos que vienen determinados por el tiempo empleado en adquirir eficiencia laboral
- 5) **Responsabilidad:** Posibilidad de asumir el protagonismo del propio trabajo
- 6) **Identificación con la tarea:** Capacidad del individuo para relacionarse con su trabajo
- 7) **Retroalimentación o feedback:** Cantidad y calidad de la información que el individuo recibe respecto a su rendimiento en el trabajo
- 8) **Retribución económica:** pago que recibe por el trabajo
- 9) **Condiciones de trabajo:** Aspectos físicos del mismo y del entorno inmediato

⁴ Douglas Mc Gregor (1960) The human side of enterprise

10) **Ciclo de tiempo:** Duración del tiempo requerido para realizar la unidad principal del trabajo

Estas se distribuyen como verticales o horizontales según el esquema siguiente:



metodología para el enriquecimiento de tareas

Coresponde a los gerentes, hacer un seguimiento del rendimiento de los trabajadores y modificar las tareas en la carga vertical o horizontal de acuerdo a la naturaleza del trabajo y las necesidades motivacionales de los empleados.

Finalmente, nos quedaria ver como se integran las necesidades del individuo y de la empresa, según **Etzioni**, existe un **contrato psicológico tacito que establece una interacción entre la empresa y el individuo**. Esta 'contrato psicológico' establece el mutuo intercambio o reciprocidad entre el individuo y la organización y se caracteriza por dos factores clave:

La interacción es siempre un proceso de interacción bilateral. Al menos que ambas partes se beneficien del intercambio, la interacción se reducirá o será detenida por la parte insatisfecha.

La interacción entraña siempre un sentido de obligación mutuo. Si cualquiera de las dos partes en una interacción falta a sus obligaciones con la otra, esta relación probablemente se interrumpirá.

Este contrato psicológico puede tomar diversas formas, dependiendo en gran medida de la clase de poder y autoridad que se emplean en la organización. De este modo, un poder ejercido de modo coercitivo daría lugar a una situación de enajenación por parte de los trabajadores, en el caso de una autoridad racional-legal, los trabajadores establecen una relación calculadora con la empresa en que ofrecen horas de esfuerzo a cambio de una compensación económica. Finalmente, una autoridad basada en recompensas normativas da lugar a una valoración de la labor por parte del empleado.

Una empresa con una cultura motivadora basada en el enriquecimiento de tareas da lugar a una relación entre la empresa y el trabajador satisfactora, en que este viene a trabajar porque se siente parte de la empresa y valora el trabajo que realiza en la misma.

3 La evolución del liderazgo

El liderazgo ha sido motivo de estudio desde tiempos antiguos, un repaso por la evolución de las teorías contemporáneas sobre el liderazgo nos permitirá hacernos una idea de que características definen el liderazgo y en que situaciones se produce el mismo.

En los años 40 del siglo pasado el liderazgo se atribuía a **rasgos de personalidad** y se estudiaba en aquellos individuos que lo ejercían. Este planteamiento dio lugar a la **teoría del gran hombre**. Según esta teoría en los líderes se distinguían dos tipos de habilidades: las cognitivas y las interpersonales. **Las habilidades cognitivas** o conceptuales comprendían aquellos conocimientos técnicos necesarios para llevar a cabo y planificar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos. Sin embargo, estudios demuestran que a pesar de que los líderes suelen exhibir una inteligencia general alta, la incidencia de esta en el éxito del grupo es baja. **Un líder es aquel que hace posible que los demás hagan cosas, para lo cual son necesarias habilidades interpersonales, o aquellas relacionadas con la inteligencia emocional**. Estas habilidades incluyen tanto el conocimiento de uno mismo – autocontrol, buen balance psicológico emocional, bajo egocentrismo y autoconfianza, como la capacidad de empatía y comunicación, que son las que permiten a los líderes adoptar riesgos e influir a otros, a demás de articular los sentimientos de los empleados a través del lenguaje simbólico y metafórico. Una de las críticas de este enfoque teórico es que no tienen en cuenta la situación en que se produce el liderazgo. En los años 60 aparecerá el **enfoque conductual**, este ya no se basa en estudiar los rasgos de personalidad que caracterizan a un líder, sino las conductas que llevan a un liderazgo efectivo. Entre estas conductas se distingue entre **dos tipos de conductas aquellas orientadas a las relaciones y las orientadas a las tareas**. Las conductas orientadas a las relaciones son aquellas que expresan bienestar por los seguidores, e incluyen acciones como **motivar, consultar, delegar, apoyar, desarrollar, gestionar conflictos y desarrollar equipos de trabajo, integrar socialmente, reconocer el trabajo de los demás y recompensarlo**. Además, se observan conductas orientadas a las tareas, aquellas que permiten al líder iniciar actividades dentro del grupo y organizar su rol y el de sus empleados para alcanzar las metas del grupo. Estas incluyen actividades como **planificar y organizar, solucionar problemas, clarificar roles y objetivos, informar y supervisar**. El enfoque conductual establece que la dimensión orientada a las relaciones y la orientada a las acciones son independientes. Más importante, esta teoría ya no atribuye el liderazgo a algunas personalidades de modo más o menos innato, sino que **el liderazgo efectivo se puede observar en la conducta y puede enseñarse, se puede entrenar a las personas para ejercer un liderazgo efectivo**. En la misma época, Fiedler introducirá el **enfoque contingente**⁵. Este establece que **no hay un único estilo de liderazgo efectivo, sino que depende de la situación**. Las **contingencias situacionales dependen de las tareas, los subordinados y la organización**. En rasgos generales, podemos establecer que en tareas complejas son más efectivos los líderes orientados a tareas, que establezcan metas y procesos claros, en cambio, en tareas repetitivas y de escasa complejidad, que pueden resultar aburridas son mejores los líderes orientados a relaciones que den apoyo a los trabajadores. Finalmente, las tareas que por su riqueza son intrínsecamente motivadoras, hacen menos necesario el seguimiento de un líder. Por lo que se refiere a los subordinados, cuando estos están muy motivados, tienen una gran formación y experiencia, el seguimiento del líder puede ser superfluo, en cambio en empleados poco motivados o con menor grado de rendimiento se

⁵ Fiedler, F. E. (1967) A Theory of Leadership Effectiveness

requiere de un liderazgo orientado a tareas. Finalmente, por lo que se refiere a la organización, cuando mayor se la cultura organizativa, y más formalizados y centralizados estén los procesos menos se requerirá de liderazgo intermedio.

En los años 80 surgirán nuevas perspectivas en el liderazgo, estas tienen un enfoque más relacional y estudian el proceso de influencia entre el líder y el seguidor. Estas teorías distinguen entre el **Líder Transaccional**, caracterizado por practicar un liderazgo basado en el ejercicio del control y el poder y el **Líder Transformacional**, que basa su liderazgo en la comunicación de valores e ideas.

El Liderazgo Transaccional establece una relación basada en el intercambio y parte de tres creencias:

- 1) Los seres humanos están básicamente orientados a la consecución de metas y actúan racionalmente para alcanzar estas metas
- 2) Las conductas que son recompensadas se mantienen en el tiempo, mientras las que no son incentivadas desaparecen
- 3) Existen ciertas normas de reciprocidad que gobiernan las relaciones de intercambio

Según estas creencias se da un proceso en que el líder y el subordinado reconocen el valor instrumental del otro. En caso necesario, el líder puede establecer de modo explícito que es lo que espera del empleado a cambio de la recompensa. En esta relación un líder transaccional efectivo sabe reconocer las necesidades de sus seguidores y les propone incentivos y recompensas que se ajusten a estas. Finalmente, el subordinado recibe la recompensa, solo si completa la tarea establecida, pudiéndose establecer sanciones para solventar errores y desviaciones. La finalidad de esta forma de liderazgo suele ser reducir la complejidad organizacional por medio de métodos lógicos, lo que suele resultar en una mayor eficiencia y reducción de costes. Sin embargo, al no incentivar la participación de los trabajadores, no incrementa la innovación, situando el rendimiento siempre dentro de unos márgenes preestablecidos.

El liderazgo Transformacional, en cambio, se basa en una relación emocional entre el líder y el seguidor, gracias a esta relación el líder eleva y amplía los intereses y motivaciones de los empleados. En este tipo de relación se incrementa el grado de confianza, admiración, lealtad y el respeto hacia el líder. Esta relación se sostiene en dos componentes, el **carisma** del líder y el **entrenamiento** de los seguidores. El liderazgo carismático incluye el desarrollo de una visión y sentido de misión de grupo que hace que los seguidores se sientan orgullosos de pertenecer al grupo y seguir al líder, quien comunica altas expectativas de rendimiento utilizando símbolos. Otro componente igualmente importante es el entrenamiento o *coaching*, el líder actúa como un mentor para sus subordinados, por medio de la observación, el análisis de su trabajo y conducta, la comunicación y entrevistas con los subordinados, el líder procura desarrollar al máximo las capacidades de estos. El liderazgo transformacional se caracteriza por una consideración individualizada de los trabajadores a los que se escucha de forma activa, se les apoya y delega, también por incentivar el pensamiento creativo e innovador de los mismos. De este modo **incentiva la innovación** y consigue mayores niveles de rendimiento. Al contrario del líder transaccional, el líder transformacional está orientado al cambio y tolera muy bien la ambigüedad y complejidad que suele asociarse a los procesos de cambio organizativo.

Alimo-Metcalfe y Alban-Metcalfe distinguen nueve factores, útiles para reconocer el liderazgo transformacional⁶:

- 1) Preocupación genuina por los demás
- 2) Empodera y desarrolla el potencial
- 3) Integridad, confianza, honestidad y apertura
- 4) Accesibilidad y proximidad
- 5) Clarifica los límites e involucra a los demás en las decisiones
- 6) Promueven el pensamiento crítico y estratégico
- 7) Inspirador y promotor de relaciones (networking)
- 8) Decisión, determinación y confianza en uno
- 9) Sensibilidad y habilidades políticas

En épocas de crisis pueden surgir líderes carismáticos, un caso límite del líder transformacional. Estos se distinguen por tener una fuerte convicción sobre su visión, proponiendo una meta idealizada basada en la promesa de un futuro mejor, también exhiben muy buenas cualidades de comunicación que les permiten transmitir esta visión de modo atrayente, suelen exhibir un comportamiento original y fuera de las normas establecidas y influir y motivar a sus seguidores para que se esfuercen más allá de lo esperado, pudiendo llegar al sacrificio. Estos líderes no buscan desarrollar a sus seguidores, sino que los supeditan a su misión visionaria, en caso de falta de ética este liderazgo puede llevar a situaciones no deseadas, de narcisismo y abuso de poder.

A partir de los años 90 aparecen nuevas teorías, referidas en conjunto como post-transformacionales o post-carismáticas estas incluyen nuevas formas de liderazgo como el **liderazgo distribuido**.

“Liderar a los otros para que se lideren a sí mismos”⁷

El liderazgo distribuido, abandona la idea del líder heroico, el liderazgo deja de ser considerado como un conjunto de características poseídas por un individuo, para pasar a ser una propiedad emergente de un sistema social. **Los equipos se convierten en lugar de liderazgo**. Dentro de un equipo surgen una serie de relaciones que también contribuyen a la definición de objetivos comunes y su consecución. Estas teorías prestan atención a habilidades que no necesariamente residen en líderes designados. Como es el caso del *networking*. Las nuevas tecnologías son parte del proceso de transformación organizacional y del liderazgo al facilitar la distribución de información de forma global, desplazan el control del flujo de información del líder al grupo, facilitando este cambio de definición. En estos entornos la práctica del liderazgo se basa en un proceso de experiencia y error y se hace explícita y pública, siendo más abierta a ser comprobada y cambiada. Entre estas teorías también encontramos la definición de **liderazgo pragmático**⁸ Según esta teoría el liderazgo se caracteriza por los hitos alcanzados y por identificar necesidades a las que se contribuye a dar solución creando estructuras y recursos que den

⁶ Beverly Alimo-Metcalfe, John Alban-Metcalfe (2005) “Leadership: Time for a New Direction?”, *Leadership*, Sage

⁷ Sanjay Goel, Charles C. Manz, Christopher P. Neck, Heidi M. Neck (1995) “Beyond Traditional Leadership: Leading Others To Lead Themselves” *Journal of leadership and organizational studies*, Sage

⁸ Michael D. Mumford *, Alison L. Antes, Jay J. Caughron, Tamara L. Friedrich (2008) “Charismatic, ideological, and pragmatic leadership: Multi-level influences on emergence and performance” *The leadership Quarterly*, Elsevier

soporte a la implementación de soluciones. El liderazgo pragmático aparece en casos de liderazgo público o distribuido y se caracteriza por las siguientes acciones:

- 1) Identificando y comunicando soluciones a problemas sociales significativos
- 2) Identificando las necesidades prácticas de los seguidores
- 3) Trabajando con las élites en la solución de problemas
- 4) Creando estructuras que den soporte a la implementación de soluciones
- 5) Demostrando que las soluciones son realizables

4 Liderazgo inteligencia emocional y ética

“El liderazgo debe considerarse como el proceso de influenciar las actividades de un grupo organizado en sus esfuerzos hacia la definición y consecución de sus objetivos”⁹

Después de este repaso por la evolución del liderazgo podemos definir de modo general que **un líder se caracteriza por tener una visión de futuro (crear sentido), además de la pasión y motivación necesarias para implementar esta visión a base de crear un grupo de seguidores comprometidos**. De este modo el liderazgo consta de tres dimensiones¹⁰: **Establecer dirección, alinear a los subordinados con la dirección establecida y motivar e inspirar a los subordinados**.

Para llevar a cabo esta misión son necesarias capacidades cognitivas, aquellas que permiten establecer los procesos y roles necesarios para conseguir el objetivo, estas habilidades dan credibilidad al líder. Pero también son necesarias habilidades interpersonales o aquellas vinculadas a la inteligencia emocional. **La Inteligencia emocional** fue popularizada por Daniel Goleman y hace referencia a la capacidad de los individuos para reconocer sus propias emociones y las de los otros, diferenciar entre diferentes sentimientos y identificarlos de modo apropiada y utilizar esta información emocional para guiar el pensamiento y la conducta y manejar las emociones para adaptarse al entorno y conseguir los objetivos. Entre estas cualidades Goleman incluye el **autoconocimiento y autocontrol, las habilidades sociales, la empatía y la motivación**¹¹. Estas cualidades son aquellas que nos permitirán involucrar a los demás en la consecución de un objetivo común, y nos cualificarán para trabajar con otros.

Finalmente, otra característica importante del liderazgo es la **integridad ética**. Es la integridad moral tanto a la hora de establecer fines comunes como de definir los procesos necesarios para su consecución lo que legitima el ejercicio del liderazgo, tanto individual como colectivo. La falta de ética lleva a casos de abuso de poder, narcisismo, en caso de líderes carismáticos, y a consecuencias sociales desastrosas, cuando se utilizan medios seductivos y falsedades para promover el fanatismo e involucrar masas de seguidores en la consecución de metas socialmente reprobables.

⁹ Stogdill (1950) 'Leadership, membership and organization' *Psychological Bulletin*#47

¹⁰ John Kotter: (1990) A force for change. How leadership differs from management

¹¹ Goleman, D. (2004) Inteligencia emocional

5 La gestión de equipos en las industrias culturales y creativas. Definición, funciones y ventajas de los equipos.

“Si caminas solo iras más rápido. Si caminas acompañado, llegarás más lejos”

Proverbio chino

Las industrias culturales y creativas se caracterizan por desenvolverse en un entorno cambiante, heterogéneo e incierto, siendo la atención a las necesidades del entorno y el desarrollo de respuestas innovadoras que puedan dar solución a estas necesidades no sólo una virtud sino una necesidad de su funcionamiento. De aquí la importancia del trabajo en equipo en estos entornos. Los equipos se caracterizan por coordinar diferentes capacidades en la consecución de fines comunes, siendo una herramienta importante para dar solución a problemas de forma flexible, rápida e innovadora. Movilizar y coordinar a un equipo de persona no es controlar o imponer una jerarquía, sino persuadir para colaborar.

Podemos definir un equipo como: **“Un pequeño número de personas con habilidades complementarias, que están comprometidas con un propósito, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque común, por los cuales se hacen mutuamente responsables”**¹²

Para caracteriza un equipo podemos distinguirlo de un grupo de trabajo. En el **grupo de trabajo** existe un líder fuerte y claramente enfocado, que asume a responsabilidad de modo individual, en el grupo el propósito es el mismo que el marcado por la visión amplia de la organización. El grupo de trabajo sostienen reuniones eficientes y mide su eficacia por la influencia sobre factores externos, como el desempeño financiero de la empresa. En un **equipo** en cambio los roles de liderazgo son compartidos, la responsabilidad es mutua, todos se comprometen en la consecución de las metas. Los equipos de trabajo tienen un propósito específico, el producto del trabajo es colectivo y el desempeño del grupo se mide dentro del equipo. Finalmente. El equipo fomenta la discusión abierta y las reuniones activas de resolución de problemas.

Las ventajas comprobadas del trabajo en equipo son:

- 1) **Aumenta la productividad, las habilidades y conocimientos de cada uno de los miembros del equipo que se complementan entre sí**
- 2) **Aumenta la probabilidad de éxito en la resolución de problemas: existen más enfoques distintos del mismo problema**
- 3) **Favorece la comprensión de las decisiones: Todos participan en el desarrollo de las acciones y los procesos de toma de decisiones**
- 4) **El ambiente de trabajo es más estimulante**
- 5) **La división de trabajo facilita un mayor rendimiento y fomenta la realización y especialidad de los individuos**
- 6) **Aumenta la seguridad individual y su motivación**
- 7) **Satisface las necesidades de afiliación y pertenencia**
- 8) **Desarrolla más conocimientos y habilidades en las personas**

Un equipo efectivo debe reunir estas características: **la cohesión** entorno a un objetivo común, **la asignación de roles y normas** dentro del equipo, **la comunicación eficiente** entre todos los miembros, **una definición clara de los objetivos a alcanzar** mediante el trabajo conjunto e

¹² R. Katzenbach y Douglas K. Smith (1993). La disciplina de los equipos

interdependencia positiva, es decir, que los miembros del equipo aprendan de forma colaborativa contribuyendo sus diversas capacidades y cooperando unos con otros. Para alcanzar estas características será necesario desarrollar la capacidad de expresar las quejas en forma de valoraciones claras y constructivas; que se reconozcan de forma explícita las ideas y acciones que suponen un avance hacia el objetivo común; la creación de un ambiente en que se valore la diversidad y esta pueda ser utilizada en beneficio de todos; y el establecimiento de redes eficaces de comunicación.

6 La formación de equipos

A la hora de crear un equipo y construir su desempeño podemos seguir los siguientes pasos:

- 1) Establecer urgencia, estándares de desempeño exigentes y dirección. Establecer un objetivo común, y los procesos para alcanzarlo.
- 2) Seleccionar a los miembros por sus habilidades y potencial, no por su personalidad. Establecer la repartición de roles dentro del equipo de modo que este sea variado y sume todas las capacidades necesarias.
- 3) Prestar especial atención a las primeras reuniones y acciones. Las impresiones iniciales siempre tienen un enorme significado.
- 4) Establecer algunas reglas claras de conducta
- 5) Establecer y ejecutar algunas tareas y metas inmediatas orientadas al desempeño
- 6) Desafiar regularmente al equipo con nuevos hechos e información
- 7) Pasar juntos mucho tiempo.
- 8) Explotar el poder del feedback positivo, el reconocimiento y la recompensa

6.1 Características de los equipos efectivos

Siguiendo estos consejos para poner en marcha un equipo empezaremos por aclarar el motivo de la creación del grupo, definir el proyecto que se quiere acometer en conjunto. Seguiremos clarificando algunos procedimientos generales de trabajo, como establecer reuniones periódicas, la forma de comunicación, el reparto de tareas... Ver que tiempo asignaran al trabajo común los integrantes del grupo y establecer una fecha de conclusión del trabajo. Cuál es el *deadline* del proyecto, cuando hay que entregar los resultados y en que deben consistir los mismos. Ver de qué información disponemos y ponemos a disposición del grupo – incluyendo guías, cuestionarios y la información que los miembros asignados del grupo deben preparar y aportar a cada reunión si el proyecto lo requiere. Que información hay que presentar al finalizar el proyecto.

Seguidamente se seleccionarán los miembros del grupo y se les asignarán los roles. Una ventaja de los equipos es que reúnen bajo un propósito común una variedad de capacidades experiencias y habilidades, por esto es importante establecer un método que nos permita identificar las capacidades de los miembros del grupo y asignarle un rol a cada uno de acuerdo

a estas capacidades, este rol facilitara las relaciones y el trabajo puesto que sabremos como dirigirnos a cada miembro y que esperar del mismo.

6.2 La asignación de roles

Para hacer la asignación de roles dentro del equipo emplearemos la **metodología de Belbin** para la composición de equipos de alto rendimiento.

Esta metodología, consiste en un test que nos permite reconocer nuestro estilo a la hora de tomar decisiones. Los test y entrevistas nos permiten conocer y evaluar a las personas de modo más objetivo e imparcial, son de uso común en el ejercicio de las funciones del sistema de Recursos Humanos, por ejemplo en los procesos de selección del personal, la evaluación de satisfacción y motivaciones para el “job enrichment” y para seleccionar los miembros de un equipo.

El test de Belbin tiene la ventaja de que nos permite hablar de nuestras destrezas conductuales de un modo productivo , seguro y sin controversias. Facilita un mejor conocimiento de nuestros puntos fuertes y una mejor comunicación e interacción con los demás.

La teoría de Belbin mantiene que los equipos que no están bien equilibrados no son eficientes, porque sus miembros pueden emplear mucho tiempo luchando por el mismo nicho de realización personal. El asignar un rol conforme a las capacidades y preferencia de cada uno, da un espacio a cada uno de los miembros donde puede hacer sus aportaciones y destacar sin tener que competir con los demás, sino de modo constructivo y colaborativo, cada uno puede contribuir al conjunto desde su ámbito de acción y ser reconocido en el mismo sin perjuicio del conjunto.

De este modo, reconocer y repartir los roles nos permitirá construir un equipo bien equilibrado y disponer de un conjunto más amplio de habilidades naturales que pueden trabajar en sinergia para generar e implementar ideas de un modo efectivo. Un ejemplo que pone Belbin es el de un equipo formado por los chicos más listos de la clase, al contrario de lo que cabria esperar este equipo suele ser el último porque solo se centran en los problemas interesantes y compiten por ver quien tiene las mejores ideas, en lugar de trabajar de modo colaborativo.

Los Roles del equipo y su Composición (High Performance Teams)

La teoría de Belbin establece que todo el mundo tiene uno o dos estilos a la hora de tomar decisiones que adoptan de modo automático. El conocimiento de este estilo por medio de la realización del test ayuda a decidir en qué equipos estar, que tareas desempeñar en un equipo, y a saber cómo interactuar con los otros miembros del equipo.

Según Belbin existen **9 roles naturales**, relacionados con el modo en que tomamos decisiones. Los mejores equipos están equilibrados, poseen todos los roles naturales que son necesarios. Los mejores lideres son de un cierto tipo o pueden simularlo Cuando los equipos están equilibrados pueden desarrollar normas de operación para llegar al éxito.

Investigador (RI- Resource Investigator) Utiliza su naturaleza inquisitiva para buscar nuevas ideas y contribuir las al equipo	Creativo (PL- Plant) Muy creativo, bueno resolviendo problemas de modo no convencional	Especialista (SP) Aporta un conocimiento profundo sobre un área clave para el equipo
Trabajador en equipo (TM- Team Worker) Mantiene el equipo cohesionado usando su versatilidad para identificar el trabajo necesario y completarlo	Coordinador (CH- Chairman) Identifica los objetivos del equipo y a los miembros del equipo pudiendo delegar de modo eficiente	Implementador (CW- Company Worker) Necesario para desarrollar una estrategia y llevarla a cabo de modo eficiente
Finalizador (CF- Complete Finisher) Trabaja al final de las tareas para pulir errores, llevando el trabajo a estándares altos de calidad y control	Instigador (SH- Shaper) Provee del impulso necesario para asegurar que el equipo sigue adelante y no pierde el foco	Monitor evaluador (ME- Monitor Evaluator) Aporta el punto de vista lógico, hace juicios imparciales y selecciona las opciones de modo desapasionado

Los roles de belbin definición y principales características

Estos nueve tipos de roles se definen de la siguiente manera¹³:

Investigador (RI - Resource Investigator): investiga y explora. Puntos fuertes: Es entusiasta explora oportunidades y trae contactos valiosos. Debilidades: Puede ser demasiado optimista y tiende a perder entusiasmo una vez ha pasado el momento inicial

Creativo (PL- Plant) Genera buenas ideas es innovador, individualista, serio y no ortodoxo, tiende a perderse en las nubes y a no tener en cuenta los detalles ni el protocolo. Puntos fuertes: Trae buenas ideas y resuelve problemas difíciles. Debilidades: Puede ignorar los incidentes y preocuparse excesivamente por comunicarse de modo eficiente.

Especialista (SP- Specialist) Proporciona conocimiento y habilidades especializadas. Puntos fuertes: muy focalizado y dedicado. Debilidades: Su aportación se limita a un campo estrecho y puede perderse en tecnicismos. A veces da demasiada información.

Implementador (CW- Company Worker): es conservador, predecible y basado en los deberes, tiene habilidad para organizar, un sentido común práctico, es trabajador y muy disciplinado. Puntos fuertes: Práctico, eficiente, confiable, identifica el trabajo que hay que hacer y transforma las ideas en acciones. Debilidades: Puede ser algo inflexible y lento al responder a nuevas opciones

Trabajador en Equipo (TW- Team Worker): Hace el equipo más efectivo derribando las barreras emocionales a la cooperación y comunicación, puede negociar sobre los problemas individuales da soporte y está orientado socialmente. Puntos fuertes: Tiene habilidad para responder a las personas y las situaciones y promover el espíritu de equipo. Debilidades: puede ser indeciso en momentos de crisis.

Coordinador (CH- Chairman): Tiene la capacidad de tratar y dar la bienvenida a todos los contribuidores potenciales en base a sus méritos y sin prejuicios. Tiene un fuerte sentido de objetividad, lo necesitamos cuando un proyecto es crítico, estratégico o necesita de reglas de funcionamiento democráticas. Puntos fuertes: hace el mejor uso de los recursos del equipo reconociendo las capacidades y debilidades individuales en relación con los objetivos. Identifica el talento y los objetivos. Debilidades: Puede ser manipulador y delegar demasiado

¹³ <https://www.belbin.es/roles-de-equipo/>

Instigador (SH- Shaper): Fija una dirección cuando el control es necesario, es un comandante de tácticas defines las cosas da forma a la discusión y las actividades. Puntos fuertes: Es nervioso, dinámico y extrovertido, conduce y está listo a cambiar la inercia, la ineffectividad, la complacencia o la auto-decepción. Puntos débiles: puede ser impaciente

Monitor Evaluador (ME- Monitor Evaluator): Es el perfecto compañero de equipo es intelectual y equilibra al creativo. El creativo produce ideas, algunas locas, el monitor analiza cuales son prácticas de modo que el equipo puede tomar una decisión razonada. Puntos fuertes: Es prudente, inteligente no se deja llevar por las emociones, tiene buen juicio. Debilidades: le falta habilidad para motivar a los otros, puede ser excesivamente crítico.

Finalizador (CF- Completer Finisher): Es necesario cuando un proyecto necesita mucho foco y atención al detalle. Toma la responsabilidad de ceñirse al calendario es el acabador. Puntos fuertes: es ordenado, consciente, ansioso, atención al detalle, Tiene capacidad para seguir adelante. Debilidades: Tiene tendencia a preocuparse por cosas pequeñas le es difícil dejar ir las cosas. Puede ser demasiado perfeccionista y tener problemas para delegar.

El test de Belbin consiste en una serie de preguntas que nos permitir establecer en cual de estos estilos de toma de decisiones practicamos, y en consecuencia cual es la posición dentro del equipo que mejor se adapta a nuestro modo de ser y preferencias. Según Belbin la composición ideal de un equipo creativo debería contar con los siguientes roles:

- Un Creativo que genere ideas
- Un Monitor Evaluador que las evalúe y seleccione.
- Un Coordinador que haga de *manager*
- Un Investigador que busque información y contactos
- Un Implementador que cuide que las cosas se hagan
- Un Finalizador que se asegure de que las cosas se completan y se hacen bien
- Un Instigador que conduzca
- Un Trabajador de Equipo que cuide de las relaciones humanas

Cuando un equipo carece de alguno de estos roles puede desarrollar estrategias y procesos para suplementar esta carencia. De modo que podemos establecer una composición mínima

- Alguien que aporte contenido: Creativo/ Investigador/ Especialista
- Alguien que conduzca y se asegure que las cosas se hacen bien: Instigador/ Finalizador/ Monitor Evaluador
- Alguien que coordine y reparta las tareas: Implementador/ Coordinador/ Trabajador de Equipo

Como norma de actuación podremos establecer que los mejores equipos asignan las decisiones a individuos que están de acuerdo en responsabilizarse de las mismas. Para identificar estos individuos realizaremos el test y asignaremos los roles de acuerdo al resultado primario si con el resultado primario no se cubrieran los mínimos requeridos, pasaríamos a activar el perfil secundario de los miembros necesarios.

6.3 Comunicación y normas

Una vez establecidos los roles dentro del equipo, será importante establecer una serie de normas de conducta, canales de comunicación y procesos de trabajo. Existen herramientas de software que nos permitirán compartir información de forma eficiente y controlar el flujo de trabajo, repartiendo las tareas y facilitando su seguimiento. Un repaso a algunas de las funciones de estas herramientas nos permitirá ver que requerimientos exige el trabajo cooperativo. Además, será importante establecer una serie de procesos y periodos temporales, con los que todos los miembros deben comprometerse, como por ejemplo la celebración de reuniones periódicas, la aportación de resultados y la revisión y actualización de los procesos.

6.4 definición de un objetivo común

Para que dentro de un equipo se dé un liderazgo efectivo es necesario establecer un objetivo común, o la meta que se busca alcanzar con el trabajo compartido, la mala definición de este objetivo y los términos de su realización podría llevar a retrasos, faltas de eficiencia, la pérdida de interés y agotamiento del equipo. Las metas son enunciados cortos y simples que expresan propósito y dirección.

Como norma general los objetivos deben cumplir estas características:

- **Específicos:** expresan los objetivos en términos de los resultados específicos que se quieren lograr y no en términos de las actividades necesarias para lograrlos. Son outputs no inputs
- **Medibles:** Identificar que mediciones vamos a utilizar para evaluar el éxito
Tiempo/cantidad/calidad/coste
- **Acordados:** Los equipos deben tener la oportunidad de discutir y comprometerse con el objetivo en vez de ser impuesto
- **Realistas:** Asegurarse de que el objetivo es alcanzable, dados los recursos disponibles y las exigencias de otras prioridades
- **Limitados en el tiempo:** Incluir una fecha en que el objetivo debe ser logrado. Programar puntos de revisión si el periodo de tiempo es largo.
-

6.5 fases del trabajo y seguimiento

Una vez tenemos claro el objetivo común y los procesos de realización, normas y comunicación, es importante dividir el trabajo en fases y establecer puntos de control, por ejemplo, reuniones, para asegurar que estos objetivos se cumplen y redefinirlos o actualizarlos si fuera necesario.

Es importante que un equipo disponga de un dispositivo de seguimiento que le permita dividir el trabajo en fases y seguir la evolución de estas. La tecnología nos ofrece una gran cantidad de herramientas destinadas a facilitar el trabajo colaborativo. Herramientas como slack, Trello, Notion, Google Sites, Asana están dirigidas a construir el desempeño de cualquier equipo, controlar el flujo de información y el manejo del tiempo.

En términos generales esas herramientas establecen un **canal de comunicación**, ayudando a tener a todo el mundo informado. Estas centralizan toda la información en un mismo espacio accesible a todos los miembros del equipo, donde esta puede indexada para su fácil acceso y actualizada siempre que sea necesario. Además, ofrecen chats y foros donde se pueden compartir mensajes con todo el equipo o miembros individuales y hacer un seguimiento de los mismos. Ofrecen un **control del flujo del trabajo**, disponiendo de tableros virtuales y calendarios interactivos, donde se pueden desglosar las tareas a realizar, ordenarlas por fecha y asignarlas a los diferentes miembros. Finalmente, ofrecen herramientas de **edición colaborativa**, permitiendo a un grupo trabajar conjuntamente en un documento o conjunto de documentos, al mismo tiempo en que identifican la aportación de cada miembro y guarda un historial de los cambios realizados.

7 Las reuniones: técnicas de trabajo en equipo

Las reuniones de trabajo permiten que las personas con objetivos comunes intercambien información y lleguen a compromisos colectivos. Para organizar una reunión son necesarios los siguientes pasos:

1. Establecer el tipo de reunión (proponer ideas, presentar resultados, poner en trabajo en común.) y técnica a aplicar (mesa redonda, estudio de casos, informal...)
2. Ubicación de la reunión (Foro de mi equipo en la actividad 2)
3. Tiempo previsto de duración
4. Establecer los contenidos u orden del día (hacer lista de puntos a tratar)
5. Documentación que llevar, consultar, aportar
6. Finalizar la reunión: (escribir resumen, tareas asignadas, materiales a preparar para la próxima reunión, etc.)
7. Hacer cierres parciales sintetizar y sacar conclusiones de cada punto de interés
8. Cierre final, sacar conclusiones globales que recojan los resultados de la reunión
9. Compromiso y plan de trabajo, clarificar los pasos a seguir (con fechas nombres y datos) y asignar responsabilidades y tareas.

Dentro de una reunión, dependiendo del propósito de esta y los objetivos que queremos alcanzar pueden desarrollarse diferentes técnicas de trabajo en equipo aquí definiremos:

Técnica interrogativa o de preguntas En esta se establece un conductor que realiza preguntas al equipo. Esta técnica es especialmente útil al principio para que los miembros del equipo se conozcan y establezcan modos de interacción. En otras fases, nos servirá para verificar si los objetivos se están cumpliendo

Mesa redonda. Esta consiste en una discusión moderada sobre un tema, cada miembro representa un punto de vista o conocimiento específico que se ponen en común. Para que esta sea exitosa es necesario acordar el tema previamente y definir la participación de cada miembro, tiempo de exposición y tema o punto de vista que va a exponer.

Esta técnica es útil al principio, si cada miembro del equipo tiene conocimientos especializados y dispares sobre el producto a realizar, para discutir el enfoque y llegar a acuerdos. También se puede usar al final del proyecto para poner en común los resultados.

Seminario, el seminario se caracteriza por invitar a una serie de especialistas, cada uno hace su intervención e incita a la discusión. Es útil para proyectos que abordan temas nuevos, sin referencias previas y requieren de mucha investigación, puede traer a expertos invitados.

Estudio de casos, consiste en compartir el relato de un caso real o simulado para su análisis. Es útil en caso de problemáticas actuales, permite analizar casos previos y establecer puntos críticos a tratar.

Foro, aquí existe un moderador que inicia el foro proponiendo y describiendo un tema a tratar, también se deben proponer normas de participación. En el foro los miembros se expresan libremente. El foro se puede llevar a cabo en paralelo para estimular la participación y tratar temas que den soporte a los objetivos sin ser críticos para su consecución.

8 Valoración del trabajo y solución de problemas

Valorar el desempeño de un equipo requiere verificar si la comunicación, la organización y la cohesión dentro del mismo están funcionando correctamente. Para esto podemos realizarnos una serie de preguntas.

Valorar la **comunicación** requiere comprobar que:

- Practicamos la escucha y la empatía
- Hacemos reconocimiento positivo de lo que valoramos en los compañeros
- Cuando tomamos la palabra, las exposiciones son breves y relevantes
- Todos los miembros del equipo participan activamente
- Nos damos *feedback*
- Resolvemos los conflictos de forma abierta y constructiva
- Tomamos las decisiones de forma consensuada

Verificar la correcta **organización** requiere comprobar los siguientes hechos:

- Nos organizamos en función del tiempo
- Repartimos las tareas equitativamente
- Planificamos nuestras reuniones
- Elaboramos procedimientos de trabajo
- Coordinamos nuestro trabajo
- Alcanzamos los objetivos que nos marcamos

Finalmente, igualmente importante es verificar la **cohesión** dentro del equipo:

- Todos cumplimos con los compromisos del equipo
- Mantenemos un buen clima emocional
- Existe confianza y respeto mutuo entre los miembros del equipo
- Valoramos la diversidad que existe entre nosotros

- Cooperamos (compartimos conocimientos y nos ayudamos en las áreas individuales de mejora)
- Producimos trabajos de calidad

III. REFERENCIAS

F.W.Taylor (1911). *The Principles of Scientific Management*, Harper & Brothers in New York and London

Elton Mayo (1933) *The Human problems of an industrialized Civilization*, New York: The Macmillan Company

The Human Relations Movement at the Baker library, Harvard Business School:
<https://www.library.hbs.edu/hc/hawthorne/>

Frederick Herzberg (1968) "Una vez más: Como motivar a los trabajadores", Harvard Review

Douglas Mc Gregor (1960) "The human side of enterprise" - 1966 by the Massachusetts Institute of Technology. *From Leadership and Motivation*, Essays of Douglas McGregor, edited by W. G. Bennis and E. H. Schein (Cambridge, MA: MIT Press, 1966): 3–20. Reprinted with permission

Fiedler, F. E. (1967) *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York: McGraw-Hill

Beverly Alimo-Metcalfe, John Alban-Metcalfe (2005) "Leadership: Time for a New Direction?", *Leadership*, Sage

Sanjay Goel, Charles C. Manz, Christopher P. Neck, Heidi M. Neck (1995). "Beyond Traditional Leadership: Leading Others to Lead Themselves" *Journal of leadership and organizational studies*, Sage

Michael D. Mumford *, Alison L. Antes, Jay J. Caughron, Tamara L. Friedrich (2008) "Charismatic, ideological, and pragmatic leadership: Multi-level influences on emergence and performance" *The leadership Quarterly*, Elsevier

Stogdill (1950) 'Leadership, membership and organization', *Psychological Bulletin*#47

John Kotter: (1990) *A force for change. How leadership differs from management*, London: Collier Mc Millan

Goleman, D. (2004) *Inteligencia Emocional*, Kairós

R. Katzenbach y Douglas K. Smith (1995). *La sabiduría de los equipos*, ed. Díaz de Santos

Los roles de Belbin: <https://www.belbin.es/roles-de-equipo/>