



**FACULTAD DE ECONOMÍA Y  
ADMINISTRACIÓN**

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS**

**SEMINARIO**

## **AUTORIDADES**

### **Gran Canciller**

S.E.R. Mons. Mario Antonio Cargnello Arzobispo de Salta

### **Rector**

Ing Rodolfo Gallo

### **Vicerrectora Académica**

Mg. Constanza Diedrich

### **Vicerrector Administrativo**

Dr. Darío Eugenio Arias

### **Vicerrector de Formación**

Pbro. Dr. Cristian Arnaldo Gallardo

### **Vicerrector de Investigación y Desarrollo**

Dr. Federico Colombo Speroni

### **DECANO DE LA FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN**

Dr. Lucas Dapena Fernandez

### **JEFA DE CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Mg. Lic. Mabel de las Heras

**TEMA**

**ESTRATEGIAS PARA**

**DESARROLLAR EQUIPOS DE ALTO**

**RENDIMIENTO**

ALUMNO: ESTEBAN HERNAN CARRARO  
DNI: 25.662.101  
OCTUBRE DE 2019

## ÍNDICE

|  |           |
|--|-----------|
| <b>INTRODUCCIÓN</b>                                | <b>06</b> |
| <b>OBJETIVOS</b>                                   | <b>07</b> |
| <b>MARCO TEÓRICO</b>                               |           |
| • Qué es un equipo de trabajo.                     | 08        |
| • Fases en la creación de un equipo de trabajo.    | 09        |
| • Características de un equipo eficaz.             | 10        |
| • Ventajas del trabajo en equipo.                  | 12        |
| • Variables que afectan la eficacia de los grupos. | 14        |
| • Expectativas.                                    | 14        |
| • Foco: Hacia dónde se dirige el equipo y cómo.    | 16        |
| • Manejo de Información.                           | 19        |
| • Normas de Grupo – Equipo.                        | 20        |
| • Límites - Cohesión en el equipo.                 | 21        |
| • Habilidades del Equipo.                          | 24        |
| • Toma de Decisiones.                              | 25        |
| • Evaluación del Trabajo y Retroalimentación.      | 28        |
| • Motivación.                                      | 29        |
| • ¿Qué es Motivación?                              | 29        |
| • El Ciclo de la Motivación.                       | 31        |
| • Lograr la Implicación.                           | 35        |
| • Equipos de Alto Rendimiento.                     | 38        |
| • ¿Qué son?  | 38        |
| • Herramientas.                                    | 39        |
| • El Dato.   | 40        |
| • Guía de Trabajo.                                 | 40        |

|  |    |
|--|----|
| <b>PRESENTACIÓN DEL CASO</b>                           | 41 |
| • Trabajo en Equipo: Primera Percepción.               | 41 |
| • Distintos Estilos de Liderazgo y un Cambio Cultural. | 43 |
| • Mi Primera Gerencia.                                 | 44 |
| • Llego Jujuy.   | 45 |
| • En Formación.  | 46 |
| • Situación Actual.                                    | 47 |
| <b>CONCLUSIÓN</b>                                      | 48 |
| • En Resumen.  | 48 |
| <b>SUGERENCIAS</b>                                     | 50 |
| • Sugerencias o estrategia a aplicar                   | 50 |
| <b>WEBGRAFÍA</b>                                       | 53 |

## **INTRODUCCIÓN**

Los motivos que movilizan este trabajo es poder conjugar los conocimientos adquiridos en mis años de estudio con mi experiencia laboral y encontrar una metodología de trabajo que permita potenciar las habilidades de nuestro equipo, buscando sobre-cumplir las metas y objetivos establecidos por nuestra organización.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL:**

- Desarrollar una estrategia gerencial que permita motivar a los equipos de ventas de alto rendimiento.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Identificar los equipos de venta que trabajan actual.
- Diagnosticar las fortalezas y debilidades del equipo de ventas.
- Establecer cuáles son las motivaciones actuales del equipo de ventas.
- Determinar el rendimiento actual del equipo de ventas.
- Desarrollar una estrategia para motivar a los equipos de ventas.

# MARCO TEÓRICO

## 1.1. QUE ES UN EQUIPO DE TRABAJO:

**GRUPO DE TRABAJO:** *conjunto de personas que trabajan juntas de forma amistosa, pero sin coordinación ni objetivos en común. Conjunto de personas unidas con una finalidad común. Se caracteriza por:*

1. **Las interacciones:** cada miembro se relaciona con los demás componentes del grupo de forma directa, sin intermediarios.
2. **El surgimiento de normas:** el grupo crea unas normas de conducta muchas veces implícitas que regulan los comportamientos de los grupos.
3. **La existencia de objetivos colectivos comunes:** cada grupo existe y se da a sí mismo una razón de ser, una meta, unos objetivos que justifiquen su existencia, y orienta su energía a alcanzarlos.
4. **La existencia de emociones y de sentimientos colectivos:** los miembros se sienten identificados con una especie de “espíritu o alma de grupo”.
5. **La emergencia de una estructura informal:** los miembros del grupo tienden a estar especializados en determinadas funciones grupales.

Un equipo es un grupo de personas que cooperan activamente para conseguir el mismo objetivo o propósito. Los integrantes del equipo trabajan los unos

**CON** los otros para alcanzar unas metas: no se limitan a dedicarse a su propio trabajo mientras los demás se dedican a sus respectivas tareas.

**EQUIPO DE TRABAJO:** *Grupo de personas que persiguen un objetivo, que trabajan coordinadas y que contribuyen con su talento, sus aptitudes y su energía al trabajo.*

El equipo es un determinado tipo de grupo en el que se desarrollan unas conductas razonablemente eficientes. Así, un equipo de trabajo consta de un pequeño número de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito común, utilizando parámetros de desempeño y métodos estructurados y son mutuamente responsables de su realización.

El equipo deportivo es una imagen muy poderosa, pero muchas veces está muy alejada de la realidad del trabajo de equipo en las organizaciones. Lo que normalmente se denomina EQUIPO consiste en realidad en un GRUPO.

Para conformar un equipo de trabajo, el grupo inicial debe evolucionar desde su constitución hasta llegar a las siguientes características:

1. Objetivos comunes y acordados
2. Tareas definidas y negociadas
3. Procedimientos explícitos
4. Buenas relaciones interpersonales
5. Alto grado de interdependencia

## 1.2. FASES EN LA CREACIÓN DE UN EQUIPO DE TRABAJO

1. **Formación.** Durante esta primera fase, los componentes del equipo evalúan las normas del equipo e intentan definir los límites de sus tareas. En lo emocional se sienten ilusionados con el proyecto encomendado. Aunque se conocen poco, las relaciones son cordiales y todos ponen de su parte para evitar conflictos.

2. **Agitación.** En esta segunda etapa aparecen fricciones y maniobras para situar la posición que cada uno tendrá en el equipo. Surgen las primeras dificultades, lo que origina respuestas emocionales. Aparecen las primeras diferencias de carácter entre sus miembros, tensiones y roces entre ellos.

3. **Normalización.** El tercer momento representa un momento para el cambio en el que se desarrolla la interdependencia dentro del grupo, mostrando los miembros buena voluntad para expresar sus opiniones e ideas constructivamente. Los participantes son conscientes de que están obligados a entenderse si quieren sacar el proyecto adelante, lo que obliga a superar los enfrentamientos personales. El proyecto va avanzando, lo que permite recuperar el optimismo.

4. **Realización.** Es la etapa de madurez, en la que el equipo está acoplado, controla su trabajo y sus miembros han aprendido a trabajar juntos. El equipo entra en una fase muy productiva en la que comienza a aplicar su sentido de unidad en la ejecución de las tareas, desarrollando soluciones y efectuando progresos reales.

5. **Agotamiento.** Buena parte del proyecto está acabado, aunque quedan pendientes cuestiones menores: los miembros empiezan a perder ilusión en el mismo y el rendimiento puede volver a caer. Es el momento de cerrar el proyecto, dejando solo a las personas necesarias para acabar el trabajo.

### 1.3. CARACTERÍSTICAS DE UN EQUIPO EFICAZ

Para que un equipo sea eficaz, es necesario que cumpla con las siguientes características:

**Tener objetivos de equipo:** deben existir metas e intereses en común que sean cuantificables y claros, de modo que todos sus componentes conozcan y comprendan sus propósitos y sus metas.

**Funciones bien definidas:** facilitan el uso de los talentos de cada persona y así cada una conoce y entiende sus deberes y responsabilidades sobre los objetivos y tareas.

**La interdependencia:** es decir, que cada miembro del equipo necesite de la experiencia, la habilidad y entrega de los demás para lograr objetivos mutuos.

**Comunicación eficaz:** muy relacionado con el anterior, ya que el líder y los miembros del equipo deben intercambiar información y retroalimentación para saber cómo lo están haciendo y cómo lo pueden mejorar, además de tener claro qué necesitan sus compañeros de él para mejorar el trabajo.

**Eficiencia en el desempeño:** todos los participantes deben estar convencidos de la idea de que el equipo de trabajo, si es realmente eficiente, consigue siempre mejores resultados que los individuos que trabajan aislados.

**Responsabilidad:** el equipo debe tener responsabilidad sobre sus actuaciones y sobre los logros obtenidos.

**Liderazgo:** el buen liderazgo hace posible que el equipo de trabajo alcance sus objetivos. Para ello, el líder ha de tener la visión de hacia dónde va la organización, debe ser capaz de comunicar a su equipo las metas para que los esfuerzos se dirijan hacia la dirección correcta, y reconocer los esfuerzos realizados, alabar cuando se está trabajando bien y redirigir cuando no es así.

**Pensamiento positivo:** permitiendo que surjan ideas nuevas e innovadoras. Los errores se consideran como oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Se estimula la asunción de riesgos en pos de la creatividad y se estimulan las nuevas ideas.

**Reglas fundamentales bien definidas:** creadas muchas veces por el mismo equipo para regular aquello que es permitido y lo que no se debe tolerar. Deben formalizarse para que no se interpreten subjetivamente.

#### 1.4.VENTAJAS DEL TRABAJO EN EQUIPO

La actividad del grupo produce un resultado que excede a la contribución de cualquier miembro tomado individualmente y a la suma de todos ellos. Este hecho se conoce como SINERGIA, un término muy utilizado en medicina donde representa el efecto adicional que dos órganos producen al trabajar asociados. Por tanto, la sinergia es la suma de energías individuales que se multiplica progresivamente, reflejándose sobre la totalidad del grupo. Por eso se dice que en un equipo de trabajo dos más dos no son cuatro, sino que puede ser cinco, nueve o quince.

$$2 + 2 = 5 \text{ o más}$$

Otras ventajas del trabajo en equipo son:

1. **Aumenta la motivación** de los participantes que tienen la oportunidad de aplicar sus conocimientos y competencias y ser reconocidos por ello, desarrollando un sentimiento de autoeficacia y pertenencia al grupo.
2. **Mayor compromiso.** Participar en el análisis y toma de decisiones compromete con las metas del equipo y los objetivos organizacionales. Si se fomenta la participación en la toma de decisiones, los miembros se implican y aceptan en mayor grado las soluciones o decisiones adoptadas.
3. **Mayor número de ideas.** Los equipos permiten manejar un mayor número de información, conocimientos y habilidades.
4. **Más creatividad.** La creatividad se estimula con la combinación de los esfuerzos de los individuos, lo que ayuda a generar nuevos caminos para el

pensamiento y la reflexión sobre los problemas, procesos y sistemas, y con la diversidad de puntos de vista, lo que posibilita una perspectiva más amplia.

5. **Mejora la comunicación.** Compartir ideas y puntos de vista con otros en un entorno que estimula la comunicación abierta y positiva, contribuye a mejorar.

6. **Mejores resultados.** Cuando las personas trabajan en equipo se proporciona mayor seguridad y confianza en las decisiones tomadas frente al carácter autocrático y arbitrario que se percibe en las decisiones individuales.

7. **Desarrollo de la identidad grupal.** El trabajo en equipo proporciona medios para desarrollar una “identidad grupal” que potencia el compromiso y la implicación de los miembros entre sí, en relación con la tarea y otros objetivos.

Sin embargo, trabajar en equipo no está exento de dificultades. Al intentar clasificar los problemas se observa que hay tres grandes clases:

Problemas con la gente, generados por aspectos tales como una mala relación entre los miembros del equipo, un liderazgo deficiente o falta de cooperación.

Problemas de estructura, resultado de la falta de habilidades, dirección, roles u objetivos bien definidos.

Problemas de apoyo, que pueden ir desde la falta de formación y de herramientas

### ***HOLGAZANERÍA SOCIAL***

Es un término psicológico que describe cómo hay gente que, cuando trabaja en grupo, se esfuerza menos que si trabajara solo. Tiene que ver con el tamaño del equipo y con la forma de reconocer los esfuerzos de cada miembro. La holgazanería social desaparece por completo cuando los miembros del grupo

creen que se observan y evalúan correctamente sus esfuerzos y contribuciones.

Uno de los principales factores que la causan es hasta qué punto, y en qué grado, los miembros del grupo se sienten personalmente responsables de lo que se produce. En el grupo en que los miembros sean relativamente anónimos, y en el que cada contribución sea muy similar a las demás, aparecerá la holgazanería social. En el grupo en el que cada aportación sea diferente (o al menos eso le parece a los demás), aparece la coacción y la gente trabaja más.

## 2. VARIABLES QUE AFECTAN A LA EFICACIA DE LOS GRUPOS

### 2.1. EXPECTATIVAS

Una variable importante del modelo motivacional es “la influencia de otros miembros (especialmente el del que ejerce algún tipo de poder sobre el individuo) sobre el desempeño del mismo en la organización”.

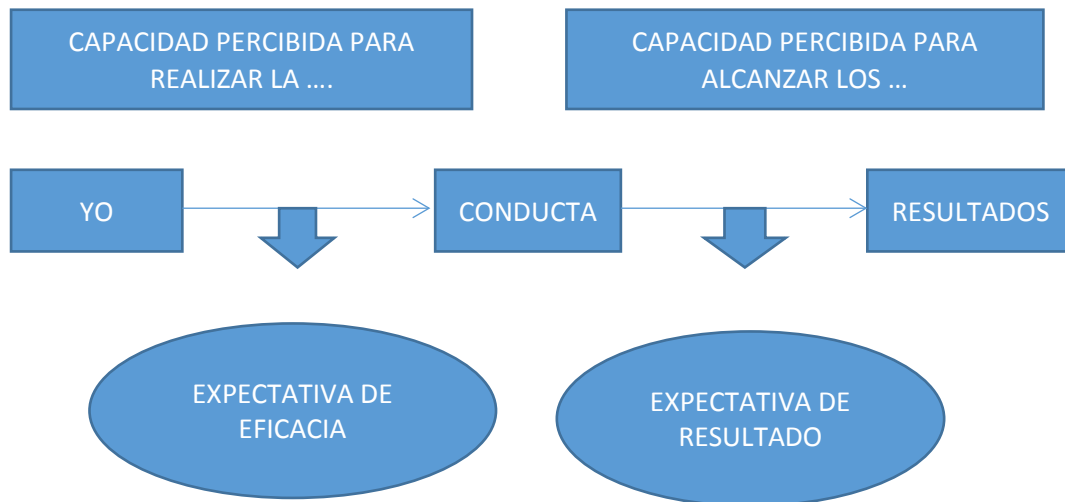
La idea principal es que las expectativas pueden convertirse en metas por las que luchar y finalmente en logros

Efecto Pigmalión: “en ocasiones la gente se convierte en lo que los otros esperan que se convierta”. En el mundo laboral el fenómeno parece consistir en que los directivos comunican casi inevitablemente sus expectativas a través de una amplia variedad de mensajes no verbales, aun cuando no tengan la intención de revelar sus expectativas o incluso deseen disimularlas.

Las **autoexpectativas** son un conjunto de supuestos que todos llevamos con nosotros acerca de lo que podemos y no podemos hacer, pues cada uno de nosotros posee un conocimiento único de sus fortalezas y debilidades. **La**

***autoexpectativa es el principal determinante de que nuestro logro y desempeño sea negativo o positivo.***

Tradicionalmente, las expectativas se han dividido en dos tipos, las **expectativas de eficacia** y las **expectativas de resultado**.



**Expectativas de eficacia:** representan la creencia o el juicio que las personas hacemos sobre la seguridad que tenemos de realizar una conducta en particular. Una expectativa de eficacia sería, por ejemplo, el juicio que haces sobre tu competencia para realizar bien un trabajo.

**Expectativas de resultado:** representan la creencia o el juicio que las personas hacemos sobre la probabilidad de que una conducta tenga unos resultados concretos. Por ejemplo, una expectativa de resultado sería el juicio que haces sobre la probabilidad de que este curso te aporte recursos para mejorar tu trabajo diario. Está claro que si las personas pretenden conseguir una meta determinada y es poco probable que una conducta concreta vaya a facilitarnos esa meta, es probable que desistamos. Si, por el contrario, crees que realizando esa conducta conseguirás el resultado esperado, lo más probable es que te esfuerces y te impliqués.

## 2.2. FOCO: HACIA DÓNDE SE DIRIGE EL EQUIPO Y CÓMO

La piedra angular del foco define por qué existe un equipo, hacia dónde va y cómo planea llegar allí. Algunas estrategias clave para desarrollar un foco sólido son:

### 1. Determinar los objetivos de rendimiento del equipo.

Son los grandes resultados finales que el equipo debe alcanzar en un periodo determinado de tiempo. Los objetivos se actualizan periódicamente para hacer frente a los nuevos desafíos y son la fuerza que lleva al equipo a centrarse en lo que necesita realizar.

Los objetivos y los roles van juntos, se ajustan como el anillo al dedo. Empieza con los objetivos y después elabora tus planes. Recuerda hacer esto *con* el equipo, no *para* el equipo. Es muy importante no confundir OBJETIVO con ACTIVIDADES.

El primer paso para el trabajo en equipo es clarificar las metas que se han de alcanzar. Estos objetivos deben ser motivadores, que impliquen un desafío, a la vez que alcanzables. Además el equipo debe disponer de los medios necesarios, tanto técnicos como humanos.

Cuando el proyecto es a largo plazo, es conveniente fijar metas intermedias de modo que el equipo deba alcanzar objetivos a corto plazo. El poder alcanzar unas metas, aunque sean menores, contribuye a aumentar la motivación, al ver cómo se avanza en la dirección correcta.

Asegúrate de que los objetivos de tu equipo cumplan los siguientes criterios:

Ser específicos y claros. Que incluso la gente de fuera de tu equipo pueda leerlo y entenderlo.

Ser susceptible de medida.

Estar orientado a la acción. Suelen empezar con verbos de acción: crear, diseñar, desarrollar, lograr, producir...

Estar centrados en los resultados ¿cuál es el resultado importante que se necesita lograr? No explica tanto el cómo sino más bien el qué, lo cual le da un propósito con sentido al objetivo.

Estar enmarcados en el tiempo. El objetivo tiene una fecha límite, un tiempo

## **2. Planear los proyectos y las asignaciones**

Definir los pasos clave que el equipo debe seguir con el fin de cumplir sus objetivos. La idea es: *planea el trabajo y después trabaja en el plan.*

### **Planear cómo lograr los objetivos**

1. El enfoque hacia delante: cuando planees tu estrategia, empieza con el día de hoy y traza cada paso necesario para alcanzar el objetivo. Ordena estos pasos de forma secuencial, cada uno con una fecha límite que vaya desde hoy hasta la fecha en la que el objetivo general se debe alcanzar.

2. El enfoque de planificación hacia atrás. Con este enfoque, empiezas con la fecha final en la cual tu objetivo debe haberse alcanzado y trabajas hacia atrás hasta el presente día.

Es más común el enfoque hacia delante. Sin embargo, cuando te encuentras frente a fechas límite, un equipo a veces encuentra más fácil planificar hacia atrás lo que se debe hacer.

Asegúrate de poner por escrito los planes de trabajo acordados y haz copias para cada persona como referencia y recordatorio.

### 3. **Aclarar roles y responsabilidades**

Determinar quién va a hacer qué. No des por sentado que los miembros de tu equipo saben lo que tiene que hacer. Sencillamente habla con los miembros de tu equipo para que los roles estén bien definidos. No olvides que poner por escrito estas asignaciones permite a todos saber quién está haciendo qué en cada parte del trabajo.

### 4. **Definir las medidas de rendimiento**

Un estándar de rendimiento es un nivel de rendimiento o una práctica de trabajo que se debe mantener para producir resultados consistentes de alto nivel. Los estándares pueden establecerse a nivel de políticas o de directrices y a nivel de procedimiento de operaciones.

Los estándares establecidos a nivel de políticas o de directrices usualmente se refieren a áreas importantes de rendimiento que comparten muchos miembros del equipo (si no todos), como el servicio al cliente, la calidad e incluso el propio trabajo en equipo. Deben ser tan claros y precisos como sea posible.

A veces los equipos necesitan establecer procedimientos de trabajo. Éstos definen cómo se realizan ciertas funciones. Frecuentemente lo hacen estableciendo una rutina paso a paso o estableciendo prácticas sólidas que aseguran exactitud, minuciosidad y alta calidad

### 5. **Definir los valores fundamentales**

Son los principios guía. Son el conjunto de convicciones que inspiran las prácticas del equipo y guían a sus miembros mientras trabajan. Los valores fundamentales son los principios que gobiernan el comportamiento y refuerzan la cultura organizativa o el clima que quieres mantener en el grupo.

Una buena pregunta que puede animar a la gente a pensar en valores fundamentales es:

***¿Qué creencias, prácticas y principios compartimos y consideramos importantes en nuestro equipo?***

### **2.3.MANEJO DE INFORMACIÓN**

Sin importar que estemos funcionando desde un despacho ejecutivo o empuñando una escoba en el tercer piso, cuando tomamos decisiones necesitamos información. La gente simplemente necesita mejor información para tomar mejores decisiones. Cuando la información se comparte libremente, hay más fuerza intelectual para solucionar los problemas.

Históricamente, la información se ha guardado y escondido estrechamente en diferentes niveles de la organización. Disponer de esa información suponía PODER.

Pero actualmente el poder aumenta a medida que más gente es incluida en los procesos de pensamiento de la organización.

El intercambio de información en el lugar de trabajo es simplemente el proceso de comunicación entre personas que comparten objetivos comunes.

Es importante también determinar qué información no es necesaria. Es importante ver que el grosor del intercambio de información puede cambiar a medida que los problemas se resuelven, los objetivos se consiguen y se afrontan los temas.

Siempre que compartimos información con alguien creamos un acuerdo implícito de confianza. Confiamos en que la persona utilizará la información de forma responsable.

Además, cuando compartimos información – particularmente información de naturaleza sensible- enviamos un poderoso mensaje a quien la recibe. Este mensaje no explícito se basa en valorar a la persona y confiar en que él o ella actuarán con responsabilidad.

A la inversa, cuando no queremos intercambiar información sensible con alguien, estamos enviando el mensaje opuesto: que no confiamos en la persona. Esto dificulta gravemente la relación de trabajo y, en última instancia, las oportunidades para mejorar el trabajo.

Un equipo es poderoso cuando la información se comparte abiertamente en una atmósfera de confianza y respeto. Los miembros se sienten seguros y libres al compartir información que puede ser sensible pero importante para el éxito del grupo.

### 2.3. NORMAS DE GRUPO – EQUIPO

Cuando los grupos de trabajo trabajan juntos durante un largo periodo de tiempo, tienden a desarrollar sus propias NORMAS Y VALORES. Estas se desarrollan inconscientemente y a fuerza de hábito, por lo que por lo general, también son muy resistentes al cambio.

#### FUNCIONES DE LAS NORMAS DE GRUPO

- Expresan los valores del grupo y establecen qué es lo que No debe hacer el grupo
- Ayudan a que el grupo funcione sin problemas
- Definen un comportamiento social adecuado
- Ayudan a que el grupo sobreviva

Schein demostró que hay dos tipos de normas: **las normas centrales y las normas periféricas**. Las normas centrales reflejan las ideas principales de la naturaleza del trabajo, por ejemplo en un equipo de ventas sería no ofender a un cliente potencial. Las normas periféricas, por el contrario, no son tan cruciales y tienen que ver con temas menos importantes, como el comportamiento a la hora del almuerzo. Schein observó que los grupos normalmente toleran la infracción de normas periféricas, mientras que es mucho más grave incumplir las normas centrales.

### ACTITUDES FRENTE A LAS NORMAS

- Personas adoninas, que cumplen todas las normas, en las que se puede confiar
- Individuos que cumplen las normas centrales, pero rechazan las periféricas si no les convienen. Son creativos y favorecen el cambio en la organización.
- Personas que aceptan las normas periféricas, pero no las centrales, por lo que se encuentran en un estado de “rebelión subversiva”
- Personas que rechazan los dos tipos de normas y muestran una actitud de rebelión directa con la organización.

## 2.4. LOS LÍMITES

Cuando un límite no está claramente definido, la gente puede intentar establecer por sí sola dónde establecer el límite, y la historia está llena de ejemplos de cómo la gente se pelea por ello. La intención de los límites en un equipo no es restringir la acción, sino más bien crear la responsabilidad y la libertad para actuar.

### **LÍMITES CLAROS = OBJETIVOS DEFINIDOS Y RECURSOS**

Cuando se amplía la responsabilidad en los miembros de un equipo, los límites que deben definirse no pueden ser explícitamente restrictivos, pero, al mismo tiempo, tampoco tan amplios como para que la gente se inhiba a la hora de llevar a cabo la acción. Al principio es aconsejable poner límites más restrictivos que creen una pequeña área de juego para la gente.

Es más fácil ampliar un límite y permitir mayor libertad que, de repente, cerrarlos porque la gente no ha sido capaz de asimilar el alcance de la responsabilidad.

“Los límites deben decirle a la gente lo que puede hacer, no lo que no puede hacer”

William J. Graham.

## 2.5. COHESIÓN EN EL EQUIPO

No es lo mismo estar en un grupo que sentir que pertenecemos a un grupo. La cohesión en el grupo es un lazo invisible que une a los miembros, por lo que se ven como “parte de él” y distintos de “los demás”. Está demostrado que los grupos en los que hay cohesión son más productivos.

## **FACTORES EN LA COHESIÓN DE UN GRUPO**

### **Composición del grupo**

Selección de personas colaboradoras, que sepan trabajar en grupo. Una sola persona conflictiva puede enturbiar el ambiente de trabajo.

### **Actitudes similares**

Normalmente implica que la gente disfruta estando en compañía de sus compañeros.

### **Objetivos del equipo**

Si la tarea asignada es un trabajo interesante, exigente y motivador, es más fácil que los miembros se involucren en él

### **Tiempo juntos**

Ofrece la oportunidad de buscar ideas e intereses en común

### **Aislamiento**

Puede producir la sensación de que el grupo es especial

### **Amenazas**

Refuerza la importancia de la interdependencia y puede ayudar a que el grupo sea más sólido, aunque no siempre tienen este efecto

**Tamaño**

Los grupos pequeños están más unidos que lo más grandes, en parte porque sus miembros interactúan más los unos con los otros

**Carisma del líder**

La cohesión no surge de forma espontánea, sino que hay que estimularla, y esto es función del jefe

**Ambiente de trabajo**

los ambientes más productivos son los que resultan agradables, de respeto y en los que se fomenta la participación y la comunicación

**Requisitos para entrar**

Si hay que superar una serie de barreras a la hora de entrar en el grupo, se refuerza la identificación con el mismo

**Recompensas**

Los incentivos basados en el rendimiento del grupo más que en el de los individuos generan una perspectiva cooperativa y centrada en el grupo

La gente divide automáticamente el mundo en “ellos-y-nosotros” y les gusta pertenecer a grupos que potencien su autoestima. Sin embargo, cohesión no quiere decir similitud. Es importante que el equipo se vea distinto y especial, pero eso no implica que los miembros se vean idénticos entre sí. De hecho, cuando nos identificamos con un grupo o un equipo, son “los otros” los que nos ven iguales, no “nosotros”. Un grupo en el que hay cohesión tolera las diferencias entre sus miembros.

De hecho, un equipo consiste en unir y coordinar gente con aptitudes distintas para llevar a cabo una tarea con eficacia. Lo importante es que cada miembro comprenda perfectamente cómo contribuye cada uno a los esfuerzos del equipo en conjunto y, para ello, es necesario que haya una buena comunicación.

## 2.6.HABILIDADES DEL EQUIPO

Una alternativa al enfoque de los roles de equipo es considerar a los equipos por las aptitudes que aportan sus miembros. Katzenbach y Smith (1993) destacan la importancia de que un equipo tenga un equilibrio adecuado de las aptitudes necesarias para desempeñar una tarea determinada. Podemos dividir estas aptitudes en tres grupos.

1. **Experiencias técnicas o funcionales.** Cualquier tarea que necesite la creación de un equipo para desempeñarla necesitará una serie de conocimientos especializados.
2. **Solución de problemas y toma de decisiones.** Una cosa es saber que hay que resolver un problema y otra que el equipo identifique la naturaleza del problema, evalúe opiniones e intervenciones, decida cuál es la mejor manera de actuar y lo resuelva.
3. **Interacción interpersonal en el grupo.** Un equipo no funcionará bien a menos que sus miembros puedan comunicarse entre sí eficazmente y puedan sobreponerse a los problemas y a los conflictos interpersonales que surjan.

Asimismo, se reconoce una serie de características personales que conforman el “perfil del miembro ideal” del equipo de trabajo.

|                                  |   |
|----------------------------------|---|
| <b><i>Espíritu de equipo</i></b> | Antepone los intereses del equipo a los individuales  |
| <b><i>Colaborador</i></b>        | Dispuesto a ayudar a sus compañeros, detectando las posibles dificultades de algunos de ellos para ofrecer su apoyo |
| <b><i>Respetuoso</i></b>         | En el trato personal con el líder del equipo y con sus compañeros   |
| <b><i>Buen carácter</i></b>      | Contribuye a crear un buen ambiente de trabajo, sin generar conflictos innecesarios. Resulta fácil trabajar con él  |
| <b><i>Responsable</i></b>        | Acepta sus obligaciones y no trata de evitarlas   |
| <b><i>Trabajador</i></b>         | Dispuesto a asumir nuevas tareas, sin delegar sin motivo en otros compañeros  |
| <b><i>Inconformista</i></b>      | Busca constantemente mejorar tanto en su desempeño individual como de equipo  |

## 2.7.TOMA DE DECISIONES

### LOS CINCO MÉTODOS

Las decisiones se toman en grupo mediante uno de estos cinco métodos principales:

- Unilateralmente: las toma el jefe
- Unilateralmente con algunas aportaciones de otros miembros del equipo
- Por voto mayoritario simple
- Por consenso (todos apoyan la decisión)

- Por proceso consultivo (una persona principal toma las decisiones pero con la ayuda de los miembros del grupo)

## 1. EL MODO UNILATERAL

En la toma de decisiones unilateral una persona asume la responsabilidad de todo el grupo. Normalmente esa persona es el jefe. Como jefe, decides y anuncias tu decisión, y se espera que los otros la lleven a cabo.

| PROS   | CONTRAS  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Te permite actuar rápido</li> <li>• Se encarga de las cosas pequeñas</li> <li>• Funciona bien en emergencias</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deja a algunas personas rascándose la cabeza (sin entender tu decisión)</li> <li>• Puede faltar información importante</li> <li>• Genera menos apoyo</li> </ul> |

## 2. EL MODO UNILATERAL CON APORTACIONES INDIVIDUALES

Similar al modo unilateral. Aquí una persona, normalmente el jefe, toma la decisión, pero sólo después de haber hablado individualmente con otros miembros del equipo, proponiéndoles ideas y teniendo en cuenta sus opiniones

| PROS  | CONTRAS   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se mueve rápido</li> <li>• Te da más información y percepción</li> <li>• Crea más apoyo y comprensión</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consigue poco apoyo de aquellos que quedan fuera del proceso</li> <li>• Deja en cortocircuito el análisis verdadero</li> </ul> |

### 3. EL MODO DEL VOTO POR MAYORÍA SIMPLE

Tomar una decisión por mayoría simple significa que la mitad del grupo más uno está de acuerdo con una opción, y esa se convierte en la decisión del grupo.

| PROS   | CONTRAS   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Es fácil de administrar</li><li>• Promueve la participación del grupo</li><li>• Ayuda a manejar grupos grandes</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Genera un clima de ganadores y perdedores</li><li>• Disminuye la creatividad y la flexibilidad.</li></ul> |

### 4. EL MODO DEL CONSENSO

No significa que todos estés de acuerdo (eso sería unanimidad). Se toma una decisión por consenso cuando todos están de acuerdo en apoyarla.

| PROS   | CONTRAS  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Crea una actitud de apoyo más sólida</li><li>• Acelera la puesta en práctica. Todos están comprometidos</li><li>• Desarrolla la habilidad para resolver conflictos de grupo.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Es la que más tiempo toma</li><li>• Requiere el nivel más alto de habilidades de comunicación</li><li>• No funciona para grupos grande</li></ul> |

### 5. EL MODO CONSULTIVO

En el modo consultivo, una persona (la principal en la toma de decisiones) toma la decisión pero lo hace con la ayuda del grupo. En el foro colectivo, los miembros del grupo aportan sus opiniones para ayudar al responsable de la toma de decisiones a decidir.

| <b>PROS</b>  | <b>CONTRAS</b>   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Hace posible una comprensión sólida de la decisión</li><li>• Genera una rica aportación para quien toma la decisión</li><li>• Facilita una estructura para maximizar la participación de todos</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Hace posible una comprensión sólida de la decisión</li><li>• Genera una rica aportación para quien toma la decisión</li><li>• Facilita una estructura para maximizar la participación de todos</li></ul> |

## 2.8.EVALUACIÓN DEL TRABAJO Y RETROALIMENTACIÓN

Para asegurar un buen funcionamiento del equipo, la organización debe evaluar con regularidad su rendimiento. Los objetivos de la evaluación son, por una parte, detectar posibles deficiencias y tomar a tiempo las medidas oportunas, y por otra, conocer cómo percibe la organización su desempeño. Los miembros del equipo deben conocer qué criterios van a utilizar para evaluarlos.

En una reunión de evaluación de la situación, el equipo evalúa la situación de su trabajo. Controlando su lista de asignaciones ves el rendimiento de cada persona. Otro objetivo clave de la reunión es planificar las siguientes asignaciones de trabajo. Cuando se trabaja en equipo, el trabajo de cada persona afecta al bien común del equipo, así que oír lo que han logrado otros concierne a todos.

Tu papel en la reunión de evaluación de la situación es hacer preguntas y aclarar lo que se ha hecho, o no, con relación a los puntos de acción establecidos por el equipo. No es necesario un escarmiento público cuando algo no se realiza. Todos conocen la situación y con frecuencia se vuelven a poner las pilas rápidamente para la siguiente reunión de evaluación. Puedes manejar la situación de manera individual con la gente que de manera habitual no trabaja como debería.

### 3. MOTIVACIÓN

#### 3.1. QUE ES MOTIVACIÓN

El análisis de la trascendencia que pueda tener la motivación laboral empieza con un par de sencillas preguntas.

**1) ¿Qué es lo que impulsa al hombre a dar lo mejor de sí?**

**2) ¿Qué es la motivación?**

Para responder a la primera pregunta se debe de considerar la situación específica por la cual la persona este pasando, de cuyo contexto se podrá obtener la respuesta. En general lo que impulsa a las personas es su deseo de alcanzar su meta u objetivo, este deseo es mayor o menor dependiendo de cada persona individual y es fundamentado gracias a las creencias religiosas, enseñanzas familiares y experiencias propias de las persona lo que hace tan particular estos deseos o fuerzas que le ayudan a seguir adelante y en la mayoría de los casos se les llama motivaciones.

Para la segunda pregunta "La motivación no es un acto, un momento o una acción, es más bien, un conjunto coordinado de acciones, es un proceso, reflejo de la personalidad del individuo" (Santos, 1993, p. 68), de aquí se puede destacar el hecho de que la motivación no es más que el fiel reflejo de la personalidad del individuo y el impacto que tenga la motivación en el será la

manera en que la persona ponga de manifiesto lo profundo y compleja que pueda ser su personalidad, por ejemplo se puede analizar el caso de una persona que es cristiano evangélico muy devoto y tiene todo su sistema de creencias basadas en la doctrina de la Biblia esta persona reaccionara de una manera totalmente diferente a una persona que sea atea ante la misma situación teniendo como única diferencia entre ellas la doctrina bíblica ya que la persona evangélica ante un problema laboral lo tomará con resignación, será sumiso ante su jefe y aceptará sus errores y los que no son suyos a fin de conciliar, todo esto lo hace por la doctrina de la Biblia que dice "hay que llevar la cruz para crecer en medio de la prueba" la persona lo vera de esta manera, pero el ateo lo que dirá es que el no tuvo la culpa que él desempeña bien su trabajo y se peleara con su jefe por que es injusto, ahora al analizar lo complejo de la personalidad de cada uno de los casos (la persona evangélica y la persona atea).

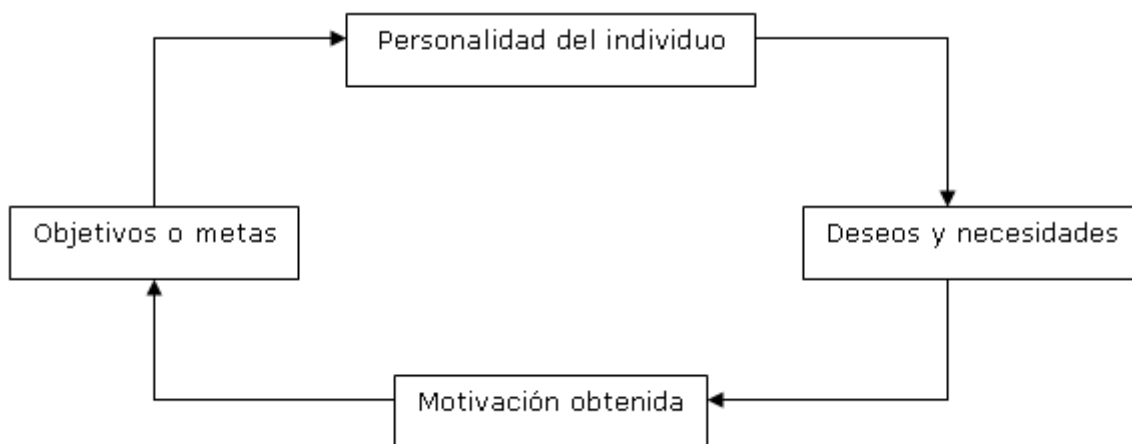
¿Cuál es la motivación que moverá a cada una de estas personas? para el evangélico la motivación será seguir adelante ya que la prueba le permite acercase cada vez un poco más hacia su señor y seguirá los mandatos de este; para el ateo su motivación puede ser demostrarle al jefe que el estaba equivocado y que es un gran empleado (en el mejor de los casos) sino sentirá resentimiento y frustración contra el jefe y su motivación en lugar de aumentar ira disminuyendo cada vez más.

Después de ver la estrecha relación que existe entre el tipo de personalidad del individuo y el tipo de motivación que recibe se puede estudiar más a fondo que tipo de personalidades llevan a una motivación laboral competitiva en lugar de una depresiva para que las personas rindan su máximo en la empresa y para que el jefe sea como motivarlos adecuadamente; para demostrar la personalidad del individuo se puede acudir al sistema de creencias de está, el sistema de creencias será el conjunto de ideas basadas en situaciones vividas y experimentadas por el individuo por medio de la cual este comparará con

algo que el ya haya experimentado y de esta manera el decidirá acorde a su creencia personal si es bueno o no para él, es importante tener en cuenta que se pueden dar estímulos malos pero para la persona serán estímulos que lo motiven a seguir adelante por como esta configurado su sistema de creencia. Será de gran ayuda para un jefe que sepa identificar a grandes rasgos en que se basa el sistema de creencias de sus empleados por que al saberlo podrá interpretar los estímulos que este puede considerar como positivos y cuales como negativos.

### 3.2.EL CICLO DE LA MOTIVACIÓN

Según lo planteado la motivación se puede describir a través de un ciclo ya que cada vez que se cumple una meta nuestra personalidad crea una nueva necesidad.



En base al ciclo de que muestra la figura se explicara cada uno de los pasos:

Ahora hay ciertas conductas que te pueden dar parámetros de que su personalidad por más que se le den estímulos esta no tendrá la motivación que se espera de ella, “El hombre ve su medio como una tortura, un castigo y reacciona defensivamente, desconfiado ante cualquier señal extraña tanto en su comunidad como trabajo” (Santos, 2005, p. 1), las personas que se comporten de esta manera no serán sujetos que se puedan estimular para lograra que su desempeño aumente ya que siempre lo verán como castigo y

tendrán desconfianza de lo que ocurre a su alrededor y con una persona así es bastante difícil de tratar.

**Personalidad del individuo:** hay varios indicios de la personalidad de los individuos que pueden dar la pauta para saber que está se moverá con la motivación laboral adecuada independiente del estímulo que reciba ya sea un regaño o un elogio, "Renovarse demanda asumir el papel de aprendiz, salir del círculo de preocupación y entregar tu tiempo" (Santos, 2004) lo cual se puede interpretar como que la persona que quiere tener éxito aun cuando la regañen o la elogien siempre va a trabajar para hacer las cosas mejor, "Para las personas inteligentes no existe la suerte, pero si la oportunidad" (Santos, 2005, p. 1) plantea la idea que, entonces se puede ver que de alguna manera hay personas que ante la adversidad ven siempre una oportunidad de mejora y de poder demostrar toda su capacidad; también es importante que la persona presente otras características como "La responsabilidad representa la capacidad de elegir entre un conjunto de alternativas la mejor" (Santos, 2005, p. 8), al analizar esta idea se puede tener la percepción de que mientras descubre un característica de la personalidad se ve la necesidad de encontrara otra para que la anterior tenga algo en que basarse, del último pensamiento se puede tener la idea de concatenar la responsabilidad del individuo con la capacidad que pueda tener este para tomar las decisiones adecuadas por último pero no menos importante "El entusiasmo es el interés llevado a su máxima expresión" (Santos, 2005, p. 9), entonces si la persona es entusiasta existe la gran posibilidad de que tenga un gran interés en lo que se le diga o le toque hacer en el trabajo, esta persona se puede aprovechar dándole más trabajo y mayor salario y se sentirá apreciada por la organización.

**Deseos y necesidades:** las necesidades del ser humano pueden clasificar se de dos maneras 1) básicas y 2) personales según esta clasificación podemos incluir a como necesidades básicas lo que es el alimento, casa, agua, vestuario y últimamente incluyen salud y educación; las necesidades personales son todas aquellas que no son básicas (denominadas así por que son requisito para una vida decente) como por ejemplo una computadora, un carro, televisión, se podría decir que las necesidades personales son los deseos que

manifiesta la personalidad de la persona para sentirse cómodo; dependiendo del tipo de necesidad que se quiera satisfacer así será y la personalidad del individuo para asignarle un valor prioritario de necesidad así será el deseo por obtenerlo.

**Motivación obtenida:** sabiendo que la clase de motivación obtenida para llegar a realizar una meta depende en gran manera de cómo es la personalidad del individuo y de que tan prioritario es satisfacer la necesidad obtendrá motivación necesaria para salir adelante ante la adversidad y la prueba laboral que imponen los jefes, para el caso se puede llegar a pensar en una persona que trabaja de operario en una planta en donde los gerentes de producción le exigen que cumpla una meta diaria para poder mantenerse y él es el que lleva la comida a su familia, esta persona soportará la presión que pueda llegar a ejercer el gerente sobre él ya que su motivación es la más fuerte de todas cumplir con las necesidades no solo de él sino la de su familia incluso se podría dar el caso de que la persona se desempeñe de una manera sobresaliente ya que necesita el empleo y tal vez de pasó le demuestra al jefe que es alguien confiable. Al ver que tan complejo y variable se hace el estudio ya que depende de muchos factores que van cambiando de individuo en individuo solo se deja la idea de cómo afecta la necesidad al tipo de motivación que se puede obtener.

**Objetivos y metas:** Cualquier equipo de trabajo funciona y se organiza para conseguir sus objetivos. Además de los objetivos generales, que son comunes a todos los miembros del equipo, debemos tener en cuenta los individuales, propios de cada uno de los integrantes. Estos últimos no pueden ser descuidados pues cualquiera de nosotros necesita un motivo que le incite a desempeñar sus tareas de un modo satisfactorio.

Habitualmente estas motivaciones no se contraponen, sino que se complementan, ya que los objetivos en equipo de trabajo son similares a las

motivaciones individuales, como el deseo de seguridad o el de ver reconocido un mérito propio.

Así pues, al hablar de motivar al equipo nos referimos a las actuaciones de la organización dirigidas a ilusionar a las personas con vistas a conseguir un fuerte compromiso con el trabajo. Debe aplicarse un doble esquema de motivaciones: uno dirigido al equipo y otro al individuo. Algunas estrategias para motivar al equipo son:

- Plantear proyectos exigentes, que supongan un desafío para el grupo
- Potenciar la autonomía del equipo, dándole la oportunidad de planificarse y de tomar sus decisiones
- Ofrecer una gratificación en función del resultado alcanzado
- Plantear metas parciales, a corto plazo, que se puedan lograr con facilidad, además de la meta final del grupo

Además de las motivaciones del equipo, no se pueden descuidar las motivaciones individuales puesto que es imposible motivar a un equipo si individualmente sus miembros no lo están. Entre las motivaciones que busca un empleado en su trabajo están el tener un buen sueldo, formarse para su desarrollo profesional, un buen ambiente de trabajo, el reconocimiento del jefe...Por tanto, la empresa debe buscar que la participación en un equipo de trabajo ofrezca al trabajador la oportunidad de alcanzar alguna de sus metas individuales.

Un factor clave para la motivación, tanto individual como grupal, es el reconocimiento del equipo por sus esfuerzos y por sus resultados. Este reconocimiento puede ser tan simple como una expresión verbal del tipo “Bien hecho”, o algo más complejo como la oportunidad de presentar los resultados a la dirección, una mención del trabajo realizado por el equipo hecha al resto de la organización, una carta de felicitación, etc. En todo caso, es un aspecto que no se debe descuidar.

### 3.3. LOGRAR LA IMPLICACIÓN

#### Marcar objetivos

Las metas constituyen un elemento motivacional fundamental. Las metas aumentan nuestra motivación, esfuerzo, interés, concentración y persistencia, por lo que mejoran el rendimiento. Sin embargo, no todas las metas son motivantes, ya que tienen que cumplir una serie de requisitos:

1. Las metas mejoran significativamente el rendimiento cuando éstas son **específicas, difíciles y desafiantes**.
2. Para que una meta sea eficaz, las personas **necesitamos recibir un feedback** de nuestro rendimiento en relación con la meta.
3. Para que una meta sea eficaz y ejerza un efecto positivo sobre nuestro rendimiento, ésta **debe ser aceptada**, por lo que advertimos que imponer metas a los demás no hará que éstos se motiven. Las metas deben ser negociadas y debatidas.
4. Para que una meta a largo plazo sea una poderosa fuente motivacional de nuestra conducta, ésta debe transformarse en varias **metas a corto plazo**. Las metas a corto plazo nos posibilitan recibir refuerzos que nos motivan a seguir luchando por la meta general, pero nunca debemos perder de vista la meta a largo plazo, pues sería como perder el norte en medio de un océano.

#### Creando necesidades

Para despertar o crear necesidades en los demás o en nosotros mismo debemos:

- Primero, **conocer las necesidades** que tienen las otras personas o las necesidades más apremiantes que tenemos nosotros, porque, partiendo de la situación actual, nos será más fácil motivar y motivarnos. Debemos partir de lo que se necesita para lograr traerlo o traernos al terreno que nos interesa.

- Segundo, una vez localizadas las necesidades, **ofrecer modos de reducirlas**. ¿Cómo? Haciendo ver algunos aspectos de los que no se han dado cuenta y que pueden satisfacer las necesidades que hemos identificado anteriormente.

*Por ejemplo, si queremos vender un producto de cosmética masculina y observamos que una necesidad importante en los chicos es “ligar”, no tenemos más que hacerles ver que con nuestro producto “ligarán más”.*

### **Promocionando la motivación intrínseca**

La motivación intrínseca se basa en una serie de necesidades psicológicas como la necesidad de autoría, de curiosidad o de autocompetencia. Cuando las personas se sienten **autores y responsables** de lo que hacen, y lo que hacen les despierta el **interés y la curiosidad** y, además lo hacen bien y poseen habilidades para ello, lo que les permite tener **experiencias exitosas**, entonces es cuando se dice que actúan por motivación intrínseca. Ya vimos las características que hacían que una tarea, conducta o problema fuera intrínsecamente motivante:

- La **dificultad, la novedad y la imprevisibilidad**
- El **reto óptimo** entre las habilidades y la dificultad
- La oportunidad para la **autodeterminación**
- La posibilidad de **sentirse competente**

No pierdas estos aspectos de vista cuando tengas que motivar a otros o cuando necesites motivarte a ti mismo, ya que una persona intrínsecamente motivada persistirá más en su esfuerzo que cualquier otra persona motivada de cualquier otra manera.

## Administrando recompensas

Recompensar un acto bien hecho es una de las formas más comunes de motivar a los demás, aunque también puede ser utilizada para motivarse a uno mismo.

Podemos **incentivar** a una persona de antemano para motivarla a actuar de una forma determinada. Por ejemplo, un maestro motiva a sus alumnos diciendo que el que apruebe los exámenes irá de excursión. El incentivo aumenta la motivación para realizar una determinada conducta.

También podemos **reforzar** una conducta, ofreciendo un premio, regalo, recompensa o halago cuando queremos que esa conducta se repita de forma más frecuente en el futuro. Éste es, por ejemplo, el principio que rige a las ventas por comisión, ya que premia a aquellos trabajadores que más venden.

## Mostrar modelos

Un **modelo** es un ideal de conducta. Una persona a la que nos gustaría parecernos, un ídolo (**modelo positivo**), o una persona a la que no nos gustaría parecernos nada, es más, que nos gustaría ser justo lo contrario (**modelo negativo**).

Tener a alguien con quien compararnos es importante en el sentido en que nos aporta una referencia y nos sirve de motivación al querer ser igual o diferente a ellos.

Además, una buena forma de motivar a los demás es la de **ejercer de modelo positivo**. Si queremos que los demás se comporten de una determinada manera, tenemos, primero, que comportarnos también nosotros de esa forma. No podemos pedirle a un compañero que tenga limpia su mesa si la nuestra es un desastre o que muestre más interés si nosotros no estamos comprometidos.

## 4. EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO

### 4.1. ¿ QUÉ SON?

Un **equipo de alto rendimiento** es un grupo de personas con unos roles específicos, complementarios y multifuncionales que cooperan juntos, con gran compromiso e identificación, en la consecución de un objetivo común del cual son responsables y por cuya consecución cuentan con los recursos y la autonomía suficientes.

**Las diferencias** entre un equipo de alto rendimiento y un equipo o grupo de trabajo convencional son:

- El equipo de alto rendimiento (EAR) es **autodirigido**, es decir, tiene un amplio margen para establecer sus líneas de actuación y autonomía para ejecutarlas.
- El EAR es **multifuncional**: supera la clásica división departamental e integra a personas de áreas y conocimientos diversos.
- Los miembros del EAR tienen una gran **identificación** y compromiso con el objetivo perseguido.
- El EAR está organizado entorno a **procesos**, es decir, cadenas de actividades que tienen un principio y un final identificables en un marco temporal.
- El EAR presenta una **claridad de roles**.
- La **información** circula sin obstáculos dentro del EAR con el fin de que todos conozcan el estado del equipo y los avances en la consecución de objetivos.
- El EAR **revisa su cumplimiento** y determina la calidad de su rendimiento colectivo en un marco de mejora continua.
- El EAR **asume colectivamente** tanto los éxitos como los fracasos sin buscar culpables, y cuenta con la capacidad de identificar lo que ha fallado y de autocorregirse con **flexibilidad**.

- El EAR se rige por la **confianza** y la **corresponsabilidad** entre sus miembros.

**Las ventajas** de crear equipos de alto rendimiento en las organizaciones son:

- Poder generar mejoras drásticas en los procesos existentes o en la implementación de un área de negocio crítica.
- Su rendimiento será muy superior a la simple suma de las capacidades y habilidades individuales de sus integrantes.
- Mejorar el clima y el sentimiento de pertenencia.
- Desarrollar las capacidades y habilidades de sus miembros.
- Permitir un mayor aprovechamiento del talento y facilitan su Manifestación.

#### 4.2.HERRAMIENTAS

El establecimiento de equipos de alto rendimiento es una tarea de gran precisión que requiere de una **combinación de herramientas** y de un **enfoque integral** para conseguir el equilibrio deseado. Las más importantes son:

La **selección de los integrantes** del equipo: es una tarea crítica que requerirá de herramientas de identificación de conocimientos y habilidades. El **rol** que el individuo ejerza dentro del equipo dependerá de dos factores: sus conocimientos técnicos y sus habilidades interpersonales en el trabajo en equipo. Hace falta que se armonicen estos dos factores de manera que los roles resultantes sean **complementarios**. Por ejemplo, dentro de un equipo tiene que haber personas **impulsoras**, que hagan avanzar el grupo, y personas **evaluadoras**, que sean capaces de evaluar con rigor en qué estadio se está. Otros roles críticos dentro de un EAR son el **coordinador**, el **representante** y el **cohesionador**. No se trata de asignar estos roles de manera explícita, sino de ser conscientes, al decidir la composición de un equipo, que las personas tenderán por su talante a adoptar uno de estos roles al integrarse en un equipo.

**Coaching:** puede acompañarse la fase inicial del grupo con la asignación de un *coach grupal*, sobre todo si se trata de la primera experiencia en EAR de sus integrantes. El *coach* no tiene que liderar el equipo, sino realizar ejercicios de construcción grupal y acompañar la organización y agenda inicial del equipo.

**Formación:** pueden complementarse las habilidades de sus integrantes con programas de formación enfocados principalmente a facilitar el trabajo en equipo:

- **Metodologías grupales:** técnica nominal de grupo, *metaplan*, *brainstorming*, etc.
- **Habilidades de gestión:** toma de decisiones, identificación de problemas, aprovechamiento del tiempo, etc.
- **Habilidades interpersonales:** gestión de reuniones, gestión de conflictos, etc.

#### 4.3. EL DATO

En un estudio sobre los factores que influyen la adopción de prácticas de alto rendimiento en las organizaciones, Mónica Ordiz Fuertes de la Universidad de Oviedo identificó los siguientes entre una muestra de 250 organizaciones españolas: entorno competitivo elevado, cultura organizativa enfocada a las personas y estilo directivo participativo. En cambio, factores como la dimensión y la estrategia competitiva de la organización no mostraban correlación positiva con la adopción de prácticas de alto rendimiento.

#### 4.4. GUIA DE TRABAJO

##### ESTABLECIMIENTO DEL EQUIPO

- Selección de los integrantes en función de sus conocimientos y habilidades.
- Establecimiento del *documento operacional (charter)* del equipo: se trata de un documento escrito donde figuran el objetivo, el ámbito de actuación, el marco temporal y los indicadores de resultados del equipo. Este documento es importante para evitar conflictos entre el equipo y el resto de la organización (solapamientos) y para comunicar al equipo qué se espera de ellos y como serán evaluados. Dentro de las fronteras que define este documento, se ejercita la autonomía del equipo para autodirigirse.

### ACOMPAÑAMIENTO

- Poner a disposición del equipo las medidas de acompañamiento necesarias: formación y *coaching*.
- Verificar la correcta y periódica autoevaluación del equipo.
- Cuando haga falta añadir o sacar miembros de un equipo, es primordial contar con la opinión y participación del equipo en la selección de candidatos. Una mala incorporación o una alteración arbitraria de la composición, puede estropear la dinámica de un equipo en marcha.



### EVALUACIÓN

- Dada la naturaleza orientada a procesos de los equipos de alto rendimiento, su evaluación no tendría que ser difícil. Los indicadores cuantitativos de rendimiento establecidos en el documento operacional son la referencia para evaluarlos.
- También hay que evaluar el factor interpersonal del rendimiento del equipo mediante entrevistas o *feedback 360°*.
- Si la experiencia no ha sido satisfactoria, hace falta identificar los factores mejorables y establecer un plan de mejora.

## Presentación del caso

### 1.1. Trabajo en equipo: Primera percepción.

Mi ingreso al Banco se produce en el año 1.999 y mi primera función fue la de Representante de Servicios al Cliente, la sucursal a la que ingresé era una de las más importantes a nivel país y estaba organizada por distintos sectores.

Un **sector operativo** supervisado por el Jefe Operativo que tenía a su cargo tres personas que realizaban tareas administrativas y contables.

La **línea de cajas** a cargo de un Tesorero que reportaba al Jefe Operativo.

La parte **comercial** estaba dividida en tres sectores: **Renta General** dirigida por un Ejecutivo de Clientes que lideraba un equipo de Representantes de Servicio al cliente, **Renta Alta** que contaba con tres Oficiales Infinity Gold y el **Sector de Empresas** conformado por tres Oficiales de Empresas.

Todas las áreas dependían y reportaban al **Gerente de Sucursal** que tenía a su cargo la administración general de la oficina.

En esa época la admisión y reclutamiento de personal la realizaba el gerente de sucursal de acuerdo a su criterio y experiencia, cuando ingresé al Banco me llamó mucho la atención que no me haya entrevistado nadie de recursos

humanos como tampoco haber recibido previamente un curso de capacitación o introducción laboral, más considerando que se trataba de un Banco de primera línea del sistema financiero. Después me di cuenta que era una práctica común de todos los Bancos.

Al poco tiempo de ingresar se produce una vacante en el Sector de Empresas porque uno de los Oficiales de Empresas se va a trabajar a La Banca Nazionale del Lavoro. Es otra de las prácticas que me llamó mucho la atención porque los recursos valiosos de cada organización eran tentados constantemente por Bancos de la competencia con ofrecimientos de mejores salarios, es decir, había una especie de mercado de pases de empleados bancarios. No existía o por lo menos no se percibían políticas de desarrollo de “talentos” sino que era más fácil ir a buscarlos a la competencia.

Está vacante me da la posibilidad de pasar a este sector como asistente de Empresas hasta que se lograra cubrir con la designación de otro colaborador.

Las principales características de ese grupo de trabajo eran:

- Gerenciamiento autoritario con toma de decisiones unilaterales.
- Importaba más lograr los objetivos que la manera de como alcanzarlos.
- No había una planificación de consecución de objetivos ni un seguimiento sistemático.
- Había premios trimestrales por cumplimiento de objetivos. Los objetivos se comunicaban a la gerencia pero no se compartían abiertamente con el equipo.
- Las tareas se realizaban o cumplían por miedo a perder el trabajo o recibir alguna sanción. Las personas no decían libremente lo que pensaban.
- La jornada laboral eran interminables y había un concepto de que el colaborador que más tarde se retiraba era más productivo.
- A pesar del autoritarismo existía un marcado sentido de equipo y pertenencia, que deduzco se consolidaba por todo el tiempo que pasábamos juntos.
- La gerencia fomentaba mucho las reuniones extra laborales y ejercía cierta presión para su concurrencia.
- Había muy poca flexibilidad para realizar trámites personales en horarios laborales.

-Las reuniones de trabajo eran muy esporádicas y sin una planificación previa ni seguimiento posterior, eran muy largas y se dispersaban mucho sobre los temas a tratar.

-La devolución por evaluación de desempeño se realizaba una sola vez al año y era solo para “comunicar” la nota. Eran mayormente subjetivas y a criterio del jefe, no existía una definición previa de objetivos ni seguimiento.

### 1.2. Distinto estilo de liderazgo y un cambio cultural en la organización.

En el año 2004 se produce un cambio en la gerencia de la sucursal y se designa un nuevo gerente que venía con un perfil muy distinto al anterior.

Tenía una forma de comunicación mucho más distendida y flexible, se mostraba preocupado por el bienestar de los integrantes del equipo y hasta hacia catarsis con los colaboradores renegando de determinadas políticas y procedimientos adoptados por el Banco.

Las asignación de tareas las realizaba sin hacerse cargo de su responsabilidad, las tareas venían de sus superiores para que él las asigne. Lo mismo pasaba con los objetivos de ventas, había que cumplirlos para que los jefes no se enojen, siempre con una mirada más de compañero o “padre” que de líder. Si alguna tarea quedaba sin realizarse por el surgimiento de algún conflicto él la tomaba para cumplirla y así evitar que a ese colaborador le llame la atención.

Ante este cambio radical de liderazgo el equipo al principio reaccionó de manera favorable y optimista ya que no habían más prácticas autoritarias ni abusos de autoridad. La responsabilidades del puesto que ocupaba cada uno habían quedado muy marcadas con la gerencia anterior por lo que todos hacían su trabajo en un ambiente laboral mucho más favorable.

Esa falta de definición de roles y tareas, sumado a la comunicación ambigua de las metas y objetivos, comenzaron a desgastar las relaciones dentro del equipo y la identidad grupal.

En el año 2005 el Banco incorpora la encuesta de clima Great Place To Work lo que significó un cambio cultural muy grande ya que a partir de ese momento las voces de los empleados comenzaban a ser escuchadas.

Como toda nueva implementación se generaron ciertas resistencias ya que esto venía a realizar un cambio organizacional muy profundo. Así como la resistencia al cambio también hubo que pelear por corregir malas prácticas en el uso de la herramienta ya que no faltaba quién para mitigar los resultados de la misma ponía en duda el anonimato del encuestado.

### 1.3. Mi primera Gerencia.

Por mi desempeño dentro de la organización en Febrero de 2006 me ascienden a Gerente de sucursal Orán, una experiencia maravillosa en una localidad el interior de la provincia.

A mi falta de experiencia para manejar equipos la afronte con una consigna: **no repetir los errores que vi en mis jefes anteriores.**

Algunos de estos errores eran:

- Exceso de autoritarismo.
- Comunicación poco clara (tanto de objetivos como de procedimientos).
- Falta de involucramiento con el logro de resultados (no es solo dar órdenes).
- No bajar los objetivos con presión sino fomentando el compromiso con motivación.

En ese entonces desde mi punto de vista un colaborador que no era productivo no era por su culpa sino porque nunca lo motivaron ni lo hicieron sentir parte del proyecto de equipo.

Había una marcada diferencia de edad entre los miembros del equipo, cuatro colaboradores tenían más de 20 años de trayectoria y los otros cuatro integrantes no superaban los 5 años. A pesar de eso logramos compatibilizar y funcionar muy bien y en los tres años que estuve allí logramos alcanzar todos los premio y objetivos. Solo recuerdo una sola observación negativa que me

hizo una de las integrantes de la sucursal al momento de realizar su evaluación de desempeño.

Me cuestionó porque su nota era más baja que la de su compañera siendo que sus ventas y su calidad de atención eran similares, solo atine a decirle que tenía razón pero como el Banco nos pedía que evaluemos al equipo respetando la distribución de la Campana de Gauss no todas podían ser buenas evaluaciones y que ella también tenía menos antigüedad que su colega por lo que me parecía correcto darle una mejor nota. Claramente mi devolución no la dejó conforme!

#### 1.4. Llego Jujuy

En Noviembre de 2009 me trasladan como gerente de la sucursal de Jujuy, yo venía con toda la impronta y confianza que te da una administración exitosa. A mi entender tenía la fórmula del “Éxito”... **Liderazgo distendido y empático, la autoridad y los cargos eran solo por una cuestión de controles cruzados pero individualmente como personas éramos todos iguales. El llegar a ser exitosos dependía de cada uno de nosotros y todos teníamos que esforzarnos por igual sin importar nuestros cargos.**

La comunicación y el seguimiento de las metas era fundamental y parte de la receta de la gestión anterior.

El primer año todo venía muy bien, Jujuy pasó de ser la cenicienta para asumir el papel de sucursal cabecera de provincia y protagonista de la zona pero llegó la encuesta anual de clima interno (Great Place To Work). No solo como lo esperaba, personalmente me sentí traicionado porque sentía que le había dado la posibilidad al equipo de equilibrar su vida laboral con la personal dándoles mayor flexibilidad e involucrándome con la experiencia personal de cada uno (cuando llegué a esa sucursal me entrevisté con cada uno de los integrantes y no solo para preguntarles sobre sus aspiraciones y proyectos laborales sino también sobre su situación personal).

Con el tiempo me di cuenta que nunca pregunté si ellos valoraban o le daban la importancia que yo creía que tenía ese involucramiento. También entendía que por querer forzar a que no haya conflictos grupales me olvidé de poner límites y a saber decir que “no”.

En el medio se produce un acontecimiento muy significativo, tuve que despedir al Ejecutivo de Clientes (y compadre del Jefe Operativo) por realizar un fraude con clientes.

Toda esta situación llevo a alejarme cada vez más del equipo, la información y el seguimiento de los objetivos ya no los bajaba con la misma impronta y entusiasmo. Las reuniones eran cada vez menos frecuentes para evitar los pases de factura entre un sector a otro.

Todo lo bueno que habíamos alcanzado se desmorono de un año a otro y ahí conocí el mal sabor del fracaso. Al año siguiente me dan la posibilidad de volver a Salta a gerenciar una sucursal que se estaba por inaugurar.

Por un viaje que ya tenía programado con anterioridad no pude formar parte de la selección del nuevo equipo de trabajo.

### 1.5. En formación.

En la nueva sucursal me toco dirigir un equipo prácticamente nuevo en el cual la mayoría de sus integrantes tenían su primera experiencia laboral. Salvo el Jefe Operativo y el Ejecutivo de Clientes que venían de ser promovidos de otra sucursal.

Desde el principio todo fluía de manera armónica, particularmente volver a Salta para mi fue una inyección anímica muy importante y renovó mis ganas de volver a alcanzar cosas importantes. Nos enfocamos en hacer de esa sucursal una sucursal exitosa, es más, cuando nos visitaban recursos del staff zonal todos resaltaban el gran clima laboral y el entusiasmo con el que se trabajaba en esa sucursal.

Personalmente me sentía alagado porque sentía que había recuperado las cualidades necesarias para lograr nuevamente un equipo comprometido y motivado.

Otra vez vi que cada uno de nosotros daba lo mejor de si, estábamos orgullosos de nuestros logros ya que no solo alcanzamos los premios habituales sino que logramos uno de los premios más difíciles que hay en el Banco porque acceden solo 4 sucursales sobre 350.

Nuevamente la gran comunicación entre los integrantes fue primordial, todos estábamos al tanto de los objetivos. Sabíamos inclusive la evolución de las sucursales con las que competíamos, elaboramos un plan estratégico con asignación de tareas donde cada uno se auto-gestionaba.

Pero el tiempo se encargó de mostrarme una vez más que hacía falta algo más, poco a poco la súper motivación comenzó a desvanecerse , comenzaron a presentarse pequeños conflictos que antes pasaban desapercibidos, la necesidad de una evaluación de desempeño más objetiva comenzó a hacerse más evidente ya que las comparaciones y el egoísmo individual desmoronaban cada vez más nuestros valores de grupo.

Este desgaste me llevo a realizar reuniones para reflexionar sobre nuestra realidad grupal e individual. Busque resaltar los beneficios de pertenecer a una institución tan prestigiosa y esto nos volvió a dar una aire (normalización) nuevo pero nunca volvimos a trabajar de la misma manera.

#### 1.6. Situación actual

Podría decirse que el equipo con el que trabajo actualmente se encuentra en una etapa o fase de **“realización”** ya que los integrantes se conocen desde hace tiempo y han aprendido a trabajar juntos atravesando momentos de gran producción, pero hay casos de colaboradores que comenzaron a perder la ilusión con mermas de su rendimiento lo que denota cierta tendencia del equipo hacia el **“agotamiento”**.

Entiendo que en parte esto tiene que ver con el concepto de Holgazanería Social donde algunos miembros se esfuerzan menos que si trabajaran solos y por sentir que su contribución es relativamente anónima (por más que no lo sea) y también por el contexto socioeconómico que atraviesa el país.

Por lo general cada miembro lleva más de 2 años desempeñando la función que ocupa y conocen en detalle las tareas que tienen que realizar al igual que sus objetivos de ventas y recompensas ya que vienen definidas por el Banco en un esquema de premiación bimestral llamado Premio Variable. Existen también otros tipos de objetivos de cumplimiento remunerado que están enfocados en la calidad de atención y la cobranza de la mora, pero su medición es grupal.

La calidad de atención se mide por encuestas a clientes y la gestión de la mora de acuerdo a los índices de recupero que tiene la sucursal en el bimestre.

Hay también otras tareas no remuneradas o mejor dicho su realización y cumplimiento no generan beneficios económicos pero son vitales para la gestión integral de los clientes (Ej. Gestiones de reclamos, entrega de piezas como chequeras y tarjetas, asignación de claves para medios automáticos, renovación de plazo fijos, etc.).

Otro aspecto importante a tener en cuenta es la experiencia del grupo con el gerenciamiento anterior porque estaban acostumbrados a un estilo gerencial autoritario con toma de decisiones unipersonales y que llevaba un proceso de evaluación de desempeño de acuerdo a su criterio y concepto personal. Es decir que no existían lineamientos claros ni predefinidos de evaluación.

La devolución se hacía una vez por año con el sentido de informar la nota y me llamó mucho la atención ver algunas evaluaciones “buenas” a colaboradores no tan destacados por el solo hecho de no confrontarlos y evitar una mala calificación del clima interno.

## Conclusión

### 1.1. En resumen

- Un cambio de liderazgo renueva la motivación y expectativas del equipo, hay que saber capitalizar este cambio de ánimo para que se prolongue en el tiempo. Por ejemplo pedir que el grupo manifieste las bondades que ve en la nueva gerencia y cuáles eran las oportunidades de mejora de la anterior.
- Todo tiene que quedar por escrito, dejar todo asentado en minutas de reunión. De esta manera nos aseguramos que lo hablado o transmitido no fue mal interpretado, por otra parte sirve para recordar fácilmente lo acordado.

- La ausencia de seguimiento imposibilita detectar oportunidades de mejora.
- Actuar sin miedo a equivocarse, hay que ser capaz de reconocer los errores y trabajar en corregirlos.
- Hay que estar siempre cerca y en contacto con todo el equipo, no hay que aislarse. Escuchar de manera activa lo que tienen que decir y codificar correctamente el mensaje (no mal interpretar las cosas por más que no sea lo que queremos escuchar).
- La comunicación debe ser simple y directa, decir siempre lo que uno piensa de manera transparente y con ánimo de mejora continua. Asegurarse de que el otro reciba el mensaje.
- Antes de hacer una reunión hay que tomarse unos minutos para prepararla.
- Ser coherentes, hacer lo que uno dice promulgando con el ejemplo. Ser auténticos.
- Lo que fue exitoso en el pasado no tiene por qué serlo en la actualidad, por eso es muy importante prestar atención a cada uno de los detalles y a la realidad que vivimos. Los equipos atraviesan por distintas etapas y hay que saber identificarlas.
- Saber delegar, sin deslindarse de responsabilidades ni compromiso es bueno transmitirle al equipo la confianza en sus capacidades.
- Respetar y respaldar a los mandos medios y no dejarlos expuestos ante sus colaboradores, si hay correcciones realizarlas en privado.
- Hacerle frente a los conflictos, por más que no se tenga la respuesta o solución hay que afrontarlos con humildad e intención sincera de resolverlo. Bajo ningún aspecto hay que negar un conflicto.

- Saber decir que no y poner límites.

## Sugerencias

### 1.1.Sugerencias o estrategia a aplicar

Para lograr consolidar equipos de alto rendimiento debería realizar las siguientes acciones:

#### 1) Reuniones

- Reuniones grupales:** van a ser semanales de no más de media hora y los temas a tratar van a ser consensuados y definidos previamente con el grupo. Se va a designar a un integrante con un suplente para que tome nota de la reunión y luego mande por mail una minuta con el resumen de lo hablado y acordado. Esta minuta servirá de guía para verificar en reuniones posteriores los avances y cumplimientos. Como el equipo es muy grande se corre el riesgo de no captar la atención de todos los participantes (holgazanería social) por lo que dividiremos las reuniones en tres grupos, los días lunes las reuniones serán con los integrantes de la plataforma comercial, los martes con el sector de cajas y back office y los miércoles con los responsables y referentes de cada sector.
- Reuniones individuales de feedback:** por la gran cantidad de miembros del equipo van a ser de frecuencia trimestral y con una duración de una hora. Previamente voy a definir las 5 tareas más representativas de cada rol y en la primera media hora vamos a repasar cual fue el grado de cumplimiento de cada una de ellas, de acuerdo al desempeño observado vamos a elegir dos oportunidades de mejoras para trabajar de cara a la próxima entrevista resaltando lo que se hizo bien hasta el momento. La misma va a quedar asentada en una minuta individual. La siguiente media hora de las expectativas laborales y plan de carrera de cada empleado, cuáles son sus ambiciones dentro de la organización y sobre sus tareas (que le gusta hacer y qué no. porque? ).

Si surge espontáneamente por parte de ellos charlar de temas personales y familiares que me ayuden a entenderlos mejor.

## **2) Planificación centrada en la autogestión.**

Teniendo en claro los objetivos y tareas a realizar y manifestando el rendimiento esperado, voy a fomentar que de manera individual cada colaborador pueda idear un plan de acción con las distintas herramientas que nos da el Banco. **Personal:** clientes que visitan la sucursal o realizar visitas a clientes prospect. **Telemarketing:** llamados a clientes ya existentes de nuestras bases de datos ofreciendo nuevos o mejores productos. **Plan de Referidos:** pedir a clientes que hayan tenido experiencias positivas de ventas que nos recomienden contactos de similares características a ellos. Deberán calcular el grado de efectividad de ventas de acuerdo al tipo de contacto y concretar la cantidad de ofertas necesarias.

## **3) Definir los valores y objetivos del grupo.**

Mediante una actividad de trabajo grupal definir los valores, principios y objetivos que gobiernan nuestro comportamiento en sintonía con nuestra cultura organizacional y el clima de trabajo que queremos mantener. Fomentar el equilibrio laboral/personal concediendo permisos y flexibilidad horarias para realizar trámites personales o bien celebrar acontecimientos importantes como cumpleaños, aniversarios, trayectorias, etc. Destacar modelos a seguir o imitar mediante reconocimientos por ejemplo “El empleado del mes”.

## **4) Definir las normas del grupo.**

Uno de los puntos que entiendo que me faltaron en mis gestiones anteriores es la ausencia de límites, aprender a decir “no” pero en un sentido no limitante sino para que la gente sepa lo que puede hacer. La corrección fraterna busca resaltar oportunidades de mejoras que fomenten el crecimiento individual y grupal. Animarse a decir las cosas con ánimo de mejorar. Es muy importante que las mismas surjan del grupo para que las adopten como propias y generen compromiso.

### **5) Manejo de la información y relaciones interpersonales.**

Aunque sea obvio hablar siempre con la verdad y con transparencia tiene que ser el motor de las relaciones. Por más complejo que parezca el conflicto ya sea individual o grupal debe exponerse y buscarle una solución siempre en sintonía con las metas organizacionales, negar el conflicto lo único que hace es desviar el foco de lo importante.

### **6) Mostrar modelos.**

Las sucursales de buen desempeño deben ser fuente de consultas, llamar a otros equipos de trabajo para copiar habilidades o cualidades individuales o grupales.

### **7) Motivación.**

- a) **Individual:** usar las reuniones de feedback para conocer en profundidad a las personas, saber qué tipo de motivaciones los movilizan más y le generan mayor compromiso o bien detectar correcciones necesarias como cambios de roles o funciones (manejo de expectativas).
- b) **Grupal:** es clave la definición de los valores y objetivos grupales porque van a ser el motor motivacional. Las normas del grupo también juegan un papel muy importante para que sea el mismo equipo el que no permita mermas de rendimiento individuales o algún integrante se aparte del funcionamiento general.

## **WEBGRAFIA**

- ✓ <http://coachingcomercial.org/news/28-coaching-comercial-equipos>
- ✓ <https://retos-directivos.eae.es/coaching-comercial-una-alternativa-para-potenciar-las-ventas/>
- ✓ <https://www.monografias.com/trabajos33/motivacion-laboral/motivacion-laboral.shtml>
- ✓ <https://psicologiaymente.com/psicologia/tipos-de-motivacion>
- ✓ <https://www.webconsultas.com/mente-y-emociones/emociones-y-autoayuda/que-es-la-motivacion>
- ✓ <https://amazonia-teamfactory.com/blog/que-son-los-equipos-de-alto-rendimiento-y-como-formarlos/>
- ✓ <https://www.cesarpiqueras.com/que-es-el-coaching-de-equipos/>
- ✓ <https://apuntescoachingequipos.com/wp-content/uploads/2015/03/ApuntesCoachingdeEquipos.pdf>

