



universidad  
de león



Grado Universitario en Relaciones Laborales y Recursos Humanos

Facultad de Ciencias del Trabajo

Curso 2021-2022

Título:

Equipos de trabajo en las organizaciones. Análisis del equipo de trabajo en la novela “Rinconete y Cortadillo”

Título en inglés

Work teams in organizations. Analysis of the work team in the novel "Rinconete and Cortadillo"

Realización: D<sup>a</sup> Bárbara Leticia Valadares Duraes da Silva

Tutora: Dra. María Consuelo Morán Astorga

## AGRADECIMIENTOS

A MI TUTORA, CONSUELO MORÁN ASTORGA, POR LA IDEA ORIGINAL DEL TEMA, POR EL APOYO LOGÍSTICO Y PROFESIONAL QUE ME HA PROPORCIONADO.

A MI FAMILIA POR EL APOYO MORAL, LOS ÁNIMOS QUE ME HAN DADO Y EL IMPULSO PARA ACABARLO CON ÉXITO.

# ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS.....	2
RESUMEN.....	3
Palabras claves.....	3
ABSTRACT.....	3
Key words.....	4
OBJETIVOS.....	4
METODOLOGÍA.....	5
PRIMERA PARTE: DESARROLLO TEÓRICO.....	7
I. TEORÍAS SOBRE LAS ORGANIZACIONES.....	8
La teoría clásica.....	8
La teoría neoclásica.....	9
La teoría de sistemas de las organizaciones.....	9
II. DEFINICIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO.....	9
III. ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO.....	11
Características de los equipos de trabajo.....	13
Normas de funcionamiento en el equipo.....	15
Normas en las reuniones.....	15
Diferencias entre equipo de trabajo y grupo de trabajo.....	16
IV. TIPOS DE EQUIPOS DE TRABAJO.....	17
Equipos de solución de problemas.....	17
Equipos creativos.....	17
Equipos tácticos.....	17
Equipos autodirigidos.....	18
Equipos multidisciplinarios.....	18
Equipos virtuales.....	18
V. LA COMUNICACIÓN EN LOS EQUIPOS.....	19
Estilos de comunicación.....	19
Estilo de comunicación asertivo.....	19
Estilo de comunicación pasivo.....	20
Estilo de comunicación agresivo.....	20
Comunicación agresiva disimulada.....	20

VI. EL LIDERAZGO .....	20
Líder versus director .....	21
El liderazgo como rasgo de la personalidad .....	22
Estilos de liderazgos .....	22
La teoría del liderazgo situacional .....	23
VII. LA MOTIVACIÓN .....	25
Ciclo de la motivación .....	26
Participación de los directivos .....	27
VIII. GESTIÓN DE CONFLICTOS .....	27
Estimulación del conflicto .....	28
Conflictos funcionales y disfuncionales .....	28
Consecuencias del conflicto disfuncional entre los equipos.....	29
Control y resolución de los conflictos .....	29
SEGUNDA PARTE: ESTUDIO EMPÍRICO .....	31
ESTUDIO DE CASO: ANÁLISIS DEL EQUIPO DE TRABAJO CREADO POR MIGUEL DE CERVANTES SAAVEDRA EN LA NOVELA “RINCONETE Y CORTADILLO” .....	31
I. INTRODUCCIÓN .....	32
II. SINOPSIS DE LA NOVELA .....	32
III. ANÁLISIS DE LA NOVELA EN RELACIÓN CON EL ESTUDIO DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO .....	33
Entrada al equipo .....	33
Normas de la cofradía .....	34
Rasgos de personalidad de Monipodio .....	35
Liderazgo .....	36
Estilo de comunicación asertivo .....	38
Gestión de conflicto .....	38
CONCLUSIONES.....	40
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	43

## RESUMEN

El objetivo principal de este estudio fue analizar los equipos de trabajo que actualmente son tan valorados en empresas y organizaciones. Está bien demostrado que el trabajo en equipo logra mejores resultados en proyectos complicados, en resolución de problemas difíciles, en la toma de decisiones complejas, en creatividad e innovación. También aumenta el compromiso de sus integrantes en las decisiones tomadas. Un equipo de trabajo está formado por personas especialistas que, bajo la misma dirección, comparten un objetivo común. Hemos dividido este TFG en dos partes: Desarrollo teórico, donde exponemos temas como estructura, liderazgo y gestión de conflictos. Y, el Estudio empírico donde analizamos un equipo de trabajo: El de la cofradía de hampones regentada por Monipodio donde entran Rinconete y Cortadillo cuando llegan a Sevilla tras una rigurosa selección. Esta cofradía es un buen ejemplo de un equipo de trabajo bien organizado que cumple los requisitos suficientes para considerarse así. Esta organización ficticia aparece en la novela ejemplar Rinconete y Cortadillo del gran escritor Miguel de Cervantes Saavedra. Podemos concluir que, cualquier organización, indiferentemente de su actividad, necesita personas eficientes y comprometidas para lograr sus metas, un estilo de liderazgo adecuado y una gestión eficiente de los conflictos.

### Palabras claves

Equipo de trabajo; Rinconete y Cortadillo; liderazgo; comunicación; Miguel de Cervantes

## ABSTRACT

The main objective of this study was to analyze teamwork, which is currently so highly valued in companies and organizations. It is well demonstrated that teamwork achieves better results in complicated projects, in solving difficult problems, in making complex decisions, in creativity and innovation. Because it also increases the commitment of its members in the decisions taken. A team is made up of specialists who, under the same management, share a common goal. We have divided this TFG into two parts: Theoretical development, where we expose issues such as structure, leadership and conflict management. And, the Empirical study where we analyze a work team: the one of the brotherhood of thugs run by Monipodio where Rinconete and Cortadillo enter when they

arrive in Seville after a rigorous selection process. This confraternity is a good example of a well-organized work team that meets the requirements to be considered as such. This fictitious organization appears in the exemplary novel *Rinconete and Cortadillo* by the great writer Miguel de Cervantes Saavedra. We can conclude that any organization, regardless of its activity, needs efficient and committed people to achieve its goals, a suitable leadership style and efficient conflict management.

## Key words

Work team; *Rinconete and Cortadillo*; leadership; communication; Miguel de Cervantes.

## OBJETIVOS

El término equipo de trabajo se ha convertido en los últimos años en una forma de trabajo muy popular y de moda, pero ¿qué sabemos sobre cómo trabajar en equipo?

El objetivo de este Trabajo Fin de Grado fue analizar en profundidad la importancia de los equipos de trabajo dentro de las organizaciones y el éxito que tiene su funcionamiento cuando sus miembros son muy competentes y los directivos saben gestionarlos de manera eficiente.

Ese objetivo general se aplicó a un caso concreto de equipo de trabajo: la cofradía de hampones regentada por Monipodio en Sevilla, de la que entraron a formar parte, cuando llegaron a esta ciudad, *Rinconete y Cortadillo*.

Como objetivos específicos buscamos:

- I. Conocer las pruebas de selección de personal y la formación inicial que han de pasar los candidatos a formar parte de ese equipo de trabajo o cofradía.
- II. Conocer las normas principales por las que se rige la cofradía.
- III. Analizar los estilos de liderazgo que hay y descubrir cuál es el utilizado en el caso de la novela de *Rinconete y Cortadillo*.
- IV. Descubrir cuál es el estilo de comunicación utilizado.
- V. Averiguar por qué es necesario el conflicto y su adecuada gestión.

## METODOLOGÍA

La primera fase en la realización de este Trabajo de Fin de Grado consistió en la selección del tema a desarrollar. Tras la proposición de este tema y analizando la información de la que se disponía para desarrollarlo, se llegó a la decisión de optar por el tema que a continuación se desarrolla con el acuerdo y la ayuda de la tutora.

Con esta justificación, tras la aprobación de la tutora, se elabora un índice con las ideas principales que necesariamente deben ser tratadas.

La siguiente fase fue determinar qué metodología íbamos a utilizar para realizar este trabajo. Para ello hemos utilizado el método científico hipotético deductivo de investigación.

Este método consiste en hacer hincapié en el origen teórico y avanzar a través de la introducción de conceptos y la comprobación sistemática de los mismos. Para recopilar la información hemos acudido a fuentes primarias y secundarias, como libros, artículos, trabajos académicos, publicaciones periódicas y revistas especializadas. Para esto hemos hecho diversas búsquedas bibliográficas en bases de datos y plataformas como Dialnet y Google Scholar.

Y una vez bien conceptualizado el tema a investigar, hemos analizado un caso de un equipo de trabajo, diseccionando su estructura, la forma de seleccionar a sus miembros, el comportamiento del líder, cómo forma a sus seguidores, el estilo de comunicación y liderazgo utilizado y la forma de resolver los conflictos.

Para ello, el trabajo aquí presentado, lo hemos configurado en dos grandes apartados:

Desarrollo teórico: Donde explicamos el concepto de equipo de trabajo, su definición y etimología, la estructura de un equipo y sus características. También analizamos los estilos de comunicación, el liderazgo de quien ejerce el papel principal dentro del equipo, y los tipos de equipos que puede formarse dentro de las organizaciones, la motivación y las manera eficaz de gestionar los conflictos.

En el segundo apartado se presenta el Estudio empírico: donde se realiza una observación directa y análisis de un equipo determinado que está formado dentro de una organización. Como el estudio está enfocado sobre una novela, primeramente contextualizamos la

historia y enseguida comenzamos con el análisis de acuerdo al primer apartado antes desarrollado sobre la estructura de un equipo.

Completando el trabajo final, se procedió a revisarlo en su conjunto, a fin de detectar posibles defectos de contenido y forma, modificándolo de manera necesaria. En seguida fue realizada la corrección y siguiendo las recomendaciones de la tutora se subsanaron los fallos y se completaron los apartados que no habían quedado lo suficientemente desarrollados.

Se dio al trabajo la forma exigida por las normas para la realización del Trabajo Fin de Grado según la Facultad de Ciencias del Trabajo para los TFG del Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos.

Y para finalizar, se prosiguió a la realización de las conclusiones y reflexiones sobre lo que nos ha aportado dicho trabajo y lo que nosotros podemos aportar con él a la generación de nuevo conocimiento. Por último se hizo un repaso final añadiendo el resumen (en castellano y en inglés).

# PRIMERA PARTE: DESARROLLO TEÓRICO

# I. TEORÍAS SOBRE LAS ORGANIZACIONES

Muchinsky (2000) define las organizaciones como un vehículo para alcanzar metas y objetivos. Están formadas por un colectivo de personas porque si estas actúan por separado no pueden conseguir sus metas de forma eficiente. Tres escuelas principales de pensamiento o teorías analizan los procesos en las organizaciones: la escuela clásica, la neoclásica y las teorías de sistemas de organización. Estas escuelas tienen diferentes visiones del mismo fenómeno.

## La teoría clásica

La teoría clásica surge a principios del siglo XX. Se centra en el estudio de cómo debe estructurarse la organización para el logro de sus objetivos.

Existen cuatro componentes básicos en cualquier organización:

- 1) Un sistema de actividades diferenciadas;
- 2) Las personas que desarrollan las tareas y ejercen autoridad;
- 3) La cooperación que debe haber entre todos para alcanzar la meta común, y
- 4) La autoridad establecida entre el jefe y sus subordinados.

Esta teoría se basa en cuatro principios estructurales:

1. Principio funcional que establece que las organizaciones deben dividirse en unidades que cumplan funciones similares.
2. Principio escalar que se ocupa del crecimiento vertical y se refiere a la cadena de mando que crece con los niveles añadidos a la organización.
3. Principio lineal y de apoyo, son las funciones lineales que tienen la responsabilidad de alcanzar las principales metas de la organización y las funciones de apoyo son consideradas como subsidiarias, las más típicas son las de personal y control de calidad.
4. Principio de tramo de control, que es el número de subordinados de los cuales son responsable de supervisar un director.

Estos cuatro principios actualmente se consideran anticuados, pero hay que destacar que se encuentran profundamente arraigados en la estructura de la vida real de las

organizaciones. Los problemas que suscitan los principios son todavía temas de reflexión a día de hoy.

### La teoría neoclásica

La teoría neoclásica nace en la década de los cincuenta del siglo XX. Su término significa una modernización de la teoría clásica anterior. Su principal contribución fue revelar que los principios propuestos por la teoría clásica no eran tan simples y aplicables. Se centraron en descubrir la importancia de las diferencias individuales y pretendieron hacer encajar la realidad de la conducta humana en las organizaciones. Sin embargo, fue necesario un nuevo enfoque al darse cuenta de que las organizaciones eran incluso más complejas de lo que se habían planteado. De ahí surge una teoría totalmente diferente, la denominada teoría de sistemas.

### La teoría de sistemas de las organizaciones

Esta teoría adopta una visión dinámica y compleja. Concibe la organización dentro de una relación de interdependencia con su ambiente.

Dentro de la organización, los individuos interaccionan para formar pequeños grupos. Los miembros de los grupos se diferencian por su estatus y por sus roles. El medio físico afecta a la conducta de los individuos y de los grupos y todo existe dentro de la estructura proporcionada por la organización formal.

Aunque hay diferencias entre las tres escuelas de pensamiento, cada una ofrece un concepto crítico que sigue siendo importante a día de hoy. En concreto para el análisis de este trabajo es relevante el concepto de pequeños grupos de la teoría de sistemas, que nos proporciona el punto principal de interés de este estudio: el equipo de trabajo (Muchinsky, 2000).

## II. DEFINICIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

El Diccionario de la Lengua Española (Real Academia Española, 2021) define la palabra equipo como: “grupo de personas organizado para una investigación o un servicio determinado”.

El diccionario de recursos humanos: organización y dirección define Equipo de Trabajo como:

“Grupo de personas de una organización que realiza sus actividades bajo una misma dirección y coordinación hacia unos determinados objetivos. La eficacia y satisfacción de sus miembros depende de factores intrínsecos y extrínsecos al grupo tales como dinámica interna, definición de metas y roles, expectativas de logro, adecuación del perfil directivo, cultura y procesos organizacionales, etc.. Las funciones de tarea, desarrolladas con un determinado grado de autonomía, consisten básicamente en programar, dirigir, informar y coordinar. El logro de los objetivos está condicionado por el grado de interacción equilibrada de estas funciones con las propias de mantenimiento: estimular, apoyar, gestionar conflictos, valorar y compensar por los logros conseguidos. Las modernas corrientes de dirección y de recursos humanos asignan al término equipo una connotación cualitativa que trasciende a la del grupo propiamente dicho. De tal manera que equipo es sinónimo de esfuerzos y sinergia coordinados y motivados hacia metas compartidas y deseadas. Grupo de personas que realiza actividades conjuntas o complementarias propias de una función.” (Fernández-Ríos, 1999, p.357)

En cuanto a la etimología del término equipo, esta palabra proviene del escandinavo *Skip*, que tiene como significado barco, y del francés *Equipage*, palabra que se utiliza para decir tripulación, por ende, personas organizadas para el trabajo en la navegación (Ander-Egg y Aguilar, 2001).

La definición de equipo de trabajo es relativamente reciente, y es un tema bastante explorado en el campo de la investigación organizacional. Varios autores han creado sus propias definiciones. Por ejemplo, Hacman (1987 ) lo define como una unidad que es responsable de producir bienes o prestar servicios, que está totalmente involucrada en actividades de una organización. Sundstrom, DeMeuse y Futrell ( 1992) la definen como un pequeño grupo de individuos interdependientes que comparten la responsabilidad por el desempeño de una organización. Para Salas, Dickinson, Converse y Tannenbaum (1990), un equipo funciona durante un tiempo limitado, tiene definidos los roles o funciones específicas que ejecutarán y se desarrollan para cumplir misiones de manera dinámica, interdependiente y adaptativa.

De acuerdo con las definiciones anteriores, se pueden encontrar algunos aspectos similares que son fundamentales en la definición de este concepto, como la responsabilidad, los objetivos compartidos, la interdependencia, la asignación de roles y la pertenencia a una organización (Bayona-Bohórquez y Heredia-Cruz, 2012).

Por lo tanto, podemos decir que un equipo de trabajo es un grupo de personas que forman parte de una organización de trabajo cuyo objetivo es la resolución de los problemas mediante el talento y la energía de las personas que lo forman. El trabajo en equipo no produce solamente mejoras individuales y organizacionales, sino que busca perfeccionar los servicios, tanto de manera cuantitativa como cualitativa. Además, es evidente que facilita una mejor gestión de la información y del conocimiento. Se ha comprobado que cuando todos colaboran en las metas de la institución los resultados de esta son más satisfactorios (Gómez-Mujica y Acosta-Rodríguez, 2003).

### III. ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

La formación de un equipo de trabajo no siempre es posible. Para construir un equipo es preciso que se cumplan una serie de condiciones básicas, siguiendo a Ander-Egg y Aguilar (2001).:

1. Un trabajo que se ha de realizar conjuntamente.
2. Una estructura organizativa y funcional.
3. Una estructura relacional.
4. Un marco de referencia común.
5. Asumir que la construcción de un equipo de trabajo es un proceso que lleva un tiempo.

Vamos a explicar más exhaustivamente estas cinco condiciones básicas:

- Ante todo, debe existir una responsabilidad e implicación individual en la realización del trabajo, el cual debe realizarse de manera conjunta, de acuerdo con el fin para el cual se forma ese grupo de personas como equipo de trabajo. A partir de este trabajo a realizar, se desarrollan los objetivos a seguir (generales y específicos). y se establecen las actividades y tareas que se han de realizar para lograr las metas.

- Debe existir una estructura organizativa y funcional básica que se derive de los objetivos planteados y se refleje en la distribución de los miembros del equipo. Esto supone la construcción de un marco de referencias con aspectos organizativos y funcionales ensamblados. Para que un equipo funcione, es fundamental que esta estructura organizacional y funcional estén bien definidas.
- Hay un sistema relacional elaborado dentro de la dinámica interna del funcionamiento del equipo. Sus componentes son: la participación, la comunicación, la complementariedad, los métodos de resolución de conflictos y tensiones, y todo aquello que contribuya a crear el ambiente organizacional y funcional adecuado para una cooperación. Si bien la estructura organizacional es la columna vertebral del equipo, el sistema de relaciones se regula a través de los procesos sociales y emocionales que tienen lugar dentro del equipo.
- Otro factor que es muy útil para el buen funcionamiento del equipo, es definir claramente el punto de vista compartido por todos los miembros tanto filosófico e ideológico como científico.
- Finalmente, cabe señalar que, para organizar un equipo de trabajo, se debe actuar con la conciencia de que tal equipo no puede formarse por una simple decisión. La madurez personal de cada participante, así como el hecho de que hayan tenido experiencias positivas de trabajo en equipo tampoco es suficiente. Incluso la voluntad, el deseo y la necesidad de crear un equipo no basta. Esto puede ser de gran ayuda, pero crear un equipo supone un proceso para su configuración, y dicho proceso toma tiempo y no está libre de dificultades, problemas o incluso frustraciones (Ander-Egg y Aguilar, 2001).

Una vez formado el equipo, los individuos comienzan a trabajar en las tareas que les corresponde, conforme van aprendiendo a trabajar juntos es normal que pasen por diferentes etapas. Estas no siguen un orden estricto, sino que se pueden ir observando en los diferentes entornos que se encuentre el equipo. Las etapas habituales en las que evoluciona un equipo son las siguientes:

- **Formación.** Los participantes comparten datos personales, se conocen, se aceptan y se enfocan en las tareas grupales. Hay un ambiente educado y la comunicación suele ser asertiva.
- **Confrontación.** Los miembros compiten por el estatus, buscan una posición de control relativa y discuten sobre la dirección correcta para el grupo. La presión

externa interrumpe el trabajo del grupo y la tensión entre los miembros aumenta cuando exhiben un comportamiento asertivo.

- Normalización. Dichos grupos comienzan a actuar de forma cooperativa, estableciendo un equilibrio temporal entre las fuerzas que compiten dentro de ellos. Las normas grupales están surgiendo y guían cada vez más el comportamiento individual.
- Rendimiento. El grupo madura y aprende a enfrentarse a tareas difíciles. Los roles funcionales se desempeñan e intercambian fácilmente en la medida requerida, y las tareas se completan de manera efectiva.
- Despedida. Hasta los equipos más exitosos se terminan disolviendo tarde o temprano. En la etapa de separación, es necesario disolver las relaciones sociales que se formaron y que cada individuo vuelva a los deberes laborales normales que desarrollaban. Este paso es cada vez más frecuente, debido a que en las organizaciones se caracterizan por formar equipos temporales.

Cada equipo de trabajo es diferente, no todos los miembros tienen que pasar por todas estas etapas, pero sí es importante que conozcan cuáles son porque será un mecanismo útil para todos. Si conocen la existencia de estas fases podrán trabajar sobre ellos y resolver los conflictos que surjan (Newstrom y Davis, 2002).

### Características de los equipos de trabajo

Para que exista un equipo, debe haber un objetivo común claramente definido que sea aceptado y asumido por todos los miembros que deseen formar parte de él. Pero más allá de eso, deben tener voluntad para trabajar juntos y lograr esos objetivos comunes. Para que el equipo sea productivo no puede estar integrado por un número muy grande de personas, el valor óptimo en términos de número de participantes puede estar contenido en la Ecuación  $7 \pm 2$ . Es decir, un equipo debe estar formado por un mínimo de 5 personas y un máximo de 9 personas. Por debajo de 5 personas, es difícil tener interacciones/comunicaciones productivas, y cuando hay más de 9 personas, a medida que aumenta el tamaño del equipo, disminuye el tiempo que cada miembro aporta al equipo y las dinámicas internas tienden a ser más formales (Cano Ramírez, 2004).

Para que un equipo sea eficiente, debe existir un ambiente de apoyo, en el cual sus integrantes se ayuden mutuamente, definiendo los papeles que tiene cada uno, para que sean capaces de trabajar conociendo cada cual las funciones que debe desarrollar y cómo

deben interactuar entre sí, siendo responsables unos con otros en la realización de las tareas o actividades. Es fundamental que exista una integración armónica de las funciones que van a desarrollar los miembros. Se requiere una responsabilidad compartida, coordinación y un programa detallado de la planificación del equipo para lograr los objetivos. Para trabajar de manera efectiva es necesario dedicarle tiempo, para adquirir las competencias y capacidades primordiales para el desempeño armónico del proyecto (Ayoví-Caicedo, 2019).

Las bases en las cuales se asienta este modelo de trabajo son:

- la confianza,
- la comunicación,
- la sinceridad,
- el apoyo mutuo, y
- el respeto entre todos.

Con este modelo se supera la forma tradicionalmente rígida y jerárquica del trabajo que suele desmotivar a los participantes. Para que el trabajo en equipo sea eficiente, sus miembros deben asumir las siguientes habilidades denominadas las “cinco Cs” (Por y Guerrero, 2009).:

1. Complementariedad. Cada participante controla una parte determinada del proyecto, aportando el conocimiento necesario para sacar adelante el trabajo.
2. Coordinación. El líder debe actuar de manera organizada para sacar el proyecto adelante.
3. Comunicación. Debe haber una comunicación abierta entre todos los participantes, es esencial para que haya una coordinación individual; todos deben funcionar de manera equitativa, si uno fracasa el equipo falla.
4. Confianza. Cada participante confía en su compañero y esta confianza lleva a que se anteponga el éxito del equipo frente al éxito personal.
5. Compromiso. Todos se comprometen a dar lo mejor de sí mismo, a poner todo su empeño para que el trabajo salga adelante.

## Normas de funcionamiento en el equipo

Una de las primeras tareas del equipo es determinar las normas y reglas que rigen su comportamiento. Estas reglas son los acuerdos formales necesarios para aprender a cooperar y tratarse unos a otros. Una vez establecidas, es responsabilidad del líder asegurarse de que los miembros las sigan. Este código de conducta puede modificarse en cualquier momento según las sugerencias de todos los miembros del equipo. A menudo es muy útil tener un documento que contenga estas reglas en un lugar donde todos los miembros puedan verlo en cada reunión, todos deben asumir la responsabilidad de este código. Aunque los miembros tienen la última palabra, se deben tener en cuenta los siguientes puntos: La puntualidad, el respeto entre todos, confidencialidad, escuchar, participar, preparación y levantar acta al finalizar cada reunión (Winter, 2000).

## Normas en las reuniones

Hay diferentes tipos de reuniones: formativas, informativas, intercambio de ideas, de trabajo amistosas, etc. Uno de los inconvenientes generalizados es mezclar temas de la reunión de trabajo con otras cuestiones diferentes (también hay que decir, que es recomendable que los grupos de trabajo hagan reuniones de tipo amistosas).

En una reunión de trabajo cuyo propósito principal sea resolver los problemas y/o tomar decisiones se debe tener dos características primordiales: debe ser productiva (alcanzar sus objetivos) y útil (tener un buen ambiente). Por lo tanto, debe cumplir con ciertas normas de funcionamiento:

1. Puntualidad: La puntualidad es nada más que la disciplina de llegar a la hora prevista y acordada. Muchas reuniones no se desarrollan de forma adecuada por no comenzar a la hora convocada. La razón es simple: si se empieza tarde, después vienen las prisas y la falta de seriedad; todo acaba condicionando en una falta de consideración por los demás miembros del equipo. Por otro lado, llegar tarde da la impresión de falta de interés en los temas a tratar en la reunión. Se debe ser puntual al iniciar y finalizar las reuniones.
2. Escuchar: Durante una reunión es fundamental escucharse unos a los otros, si se interrumpe a cada momento no se avanza en la resolución de los temas a tratar, también surgen problemas que dificultan el desarrollo del pensamiento de todos y hacen

imposible el "pensamiento complementario" que enriquece mucho el trabajo en equipo. Las sesiones con intervenciones superpuestas carecen de dinamismo y tienen unos resultados extremadamente limitados.

3. Aportar: Intervenir con propuestas positivas e ideas concretas siendo preciso, consistente y sincero. Hablar solo cuando se va a aportar algo interesante para que todos puedan exponer sus ideas. Manejar las emociones cuando se producen situaciones tensas o estresantes. Y por último llevar a la práctica todas las decisiones que se hayan tomado en la reunión.

### Diferencias entre equipo de trabajo y grupo de trabajo

Para el estudio de este trabajo es primordial saber diferenciar lo que son "Equipos" y "Grupos" de trabajo, teniendo en cuenta que no es lo mismo y que en la práctica se suele confundir estos dos términos utilizándolos como sinónimos.

Los grupos de trabajo están formados por varios individuos que interactúan y son interdependientes y pertenecen al mismo nivel jerárquico (los profesores), que unidos entre sí buscan alcanzar un objetivo específico dentro la organización. Comparten información y toman decisiones para que cada miembro desempeñe sus responsabilidades, no tienen la necesidad de participar en el trabajo colectivo, por lo tanto, su desempeño es que cada miembro contribuya al objetivo del grupo.

Por otro lado, los equipos de trabajo tienen a describir los grupos que tiene una identidad definida más concreta, donde existe una sinergia positiva del esfuerzo coordinado por cada miembro que trabaja junto, son responsables ante los demás y por eso, los esfuerzos individuales dan un resultado mayor que la suma de los aportes de cada uno y pertenecen a distintos niveles jerárquicos (equipos de resolución de problemas) (Robbins, 2004).

Una de las diferencias más destacadas entre estos dos conceptos es que por general el grupo de trabajo se compone de un determinado número de personas, que tienen un superior jerárquico en común e interactúan cara a cara. En tanto que el equipo está formado por un número variable de personas con unas habilidades complementarias, que tienen un propósito común, una serie de metas de las cuales todos son mutuamente responsables (Ayoví-Caicedo, 2019).

Por eso es importante que se conozca la diferencia entre estos dos términos, que muchas veces se utilizan de manera indistinta.

#### IV. TIPOS DE EQUIPOS DE TRABAJO

Los equipos pueden realizar diversidad de cosas, hay diferentes tipos de equipos de trabajo, cada uno con su objetivo a cumplir. En este apartado se va a describir una serie de tipos de equipos más comunes en las organizaciones.

##### Equipos de solución de problemas

Los equipos de solución de problemas esperan de cada miembro del equipo que interaccionen entre sí de manera sincera y con un alto grado de lealtad, estos deben compartir sus ideas y proporcionar sugerencias sobre cómo mejorar el trabajo. Es importante que entre todos establezcan confianza para que el equipo sea maduro y consistente a la hora resolver los problemas.

Un método bastante utilizado en este tipo de equipo es el círculo de calidad que está formado por un número de empleados y supervisores que comparten un área de responsabilidad y que se reúnen para discutir sus problemas, e investigan las causas y las posibles soluciones, y sobre ello toman las decisiones correctas (Robbins, 2004).

##### Equipos creativos

Los equipos creativos se encargan de reconocer las posibilidades y alternativas de desarrollar un producto o servicio novedoso. Una característica imprescindible es la autonomía respecto a los sistemas y procedimientos, así como establecerse en un ambiente donde las ideas que surgen no sean descartadas de forma apresurada. Este tipo de equipo necesita estar separado del resto de la organización, para poder estar centrados en los resultados de sus investigaciones (Muchinsky, 2000).

##### Equipos tácticos

Los equipos tácticos son los encargados de efectuar un plan bien estructurado. Esto requiere mucha claridad de ideas y una definición de roles. El éxito de los equipos tácticos depende de un alto nivel de afectividad por parte de los miembros del equipo, una

comprensión clara de quién está haciendo qué y un determinado conjunto de estándares de desempeño. Cada tarea debe estar bien definida, ser lo bastante específica y estar enfocada. Además, los estándares de excelencia deben ser claros para todos y la forma en que se mide el éxito o el fracaso debe ser entendida por todo el equipo (Muchinsky, 2000).

### Equipos autodirigidos

Los equipos autodirigidos son autónomos, no solo se encargan de resolver problemas, sino que también crean soluciones y se hacen responsables por los resultados. Los miembros del equipo seleccionan a sus propios integrantes y entre ellos evalúan su desempeño, por lo tanto, en este tipo de equipo las jerarquías superiores tienen menor importancia y en algunos casos se puede hasta excluir.

La efectividad de los equipos autodirigidos ha tenido éxito, pero se debe tener precaución con este modelo, ya que funcionará dependiendo de cada situación, de la cultura del lugar donde se quiera implantar y del grado de colaboración que quiera tener los empleados con la organización (Robbins, 2004).

### Equipos multidisciplinarios

Los equipos multidisciplinarios son equipos formados por personas de diferentes áreas de trabajo dentro de una organización que se juntan para ejecutar una tarea. Tienen que intercambiar información, ideas, solucionar conflictos y organizar proyectos complicados.

Son equipos difíciles de guiar, lleva mucho tiempo conseguir que los miembros aprendan a trabajar juntos, consolidar confianza entre ellos debido a que cada uno tiene experiencias y perspectivas diferentes.

### Equipos virtuales

Los equipos virtuales a diferencia de los anteriores no son cara a cara, usan la tecnología para unir a los miembros del equipo mediante medios informáticos como videoconferencias o correos electrónicos. Pueden lograr lo mismo que un equipo convencional, llevando a cabo el trabajo, aunque los individuos estén a kilómetros de distancia. Esta modalidad permite unir a las personas para la realización de un trabajo que de otra manera no sería posible.

Hay una serie de factores que marcan la diferencias con los equipos cara a cara que son: 1) la falta de expresiones no verbales, 2) contexto social limitado, y 3) la capacidad de superar la distancia. Por lo tanto, los equipos virtuales tienden a estar orientados a la realización de la tarea y los miembros cambian menos información social y afectiva, todo esto conlleva a una menor satisfacción para los participantes (Robbins, 2004).

## V. LA COMUNICACIÓN EN LOS EQUIPOS

La comunicación es la capacidad de los miembros del equipo de transmitir información y comprensión mediante los elementos comunes. Los componentes de la comunicación son: el emisor, el mensaje, el medio de transmisión, el receptor, la retroinformación y los ruidos. Estos siempre deben estar presentes para que la comunicación sea eficaz (Morán-Astorga y Finez-Silva, 2014).

### Estilos de comunicación

En comunicación existen dos dimensiones importantes que determinan los estilos de comunicación, según Glasser (1990). Primero, el respeto por el propio yo. En segundo lugar, el respeto por los demás.

El respeto por el propio yo significa que me concedo a mí mismo los mismos derechos que a los demás. La persona que se respeta a sí misma está dispuesta a compartir sus pensamientos, sentimientos y experiencias con otros y se basa en la creencia de que “soy bueno como persona”.

El respeto por los demás se define como una disposición que concede una persona a otra los mismos derechos que se concede a sí mismo.

Estas dos dimensiones distinguen cuatro estilos de comunicación, que se caracterizan por sus propias actitudes y conductas (Morán-Astorga y Finez-Silva, 2014).

### Estilo de comunicación asertivo

La comunicación asertiva la utilizan las personas que se comunican de manera clara y directa con respeto por sí mismos y por los demás. Defienden sus pensamientos y derechos sin minusvalorar los pensamientos y derechos de los demás.

El individuo asertivo es claro y directo, expresa sus deseos, necesidades, creencias de forma honesta, pero preocupándose por los derechos de los demás, así como por los propios.

Todo equipo depende de una buena comunicación asertiva para establecer sus normas, objetivos, valores, etc., cuando la comunicación es efectiva se convierte en un recurso muy valioso (Aguilar-Morales y Vargas-Mendoza, 2010).

### Estilo de comunicación pasivo

Quienes suelen utilizar este estilo son personas desinteresadas que carecen de confianza y prefieren evitar conflictos. No saben hacer valer sus derechos, dejan de lado sus necesidades y dan por supuesto que no son importantes para los demás.

Tienen una actitud respetuosa, son callados y tienen sentimientos de temor, inquietud con una autoestima baja y frustración, en muchas ocasiones están a la defensiva.

### Estilo de comunicación agresivo

Es un estilo típico de las personas que no tienen en consideración las necesidades ajenas, son ofensivos, autoritarios y pueden llegar a ser amenazadores. A primera vista parece ser una buena persona, y a corto plazo consigue sus objetivos, pero no son perdurables ya que logran una sumisión temporal.

### Comunicación agresiva disimulada

Hay personas que utilizan una forma de comunicación inapropiada, tienen una actitud negativa hacia sí mismo y hacia los demás y con poca consideración. Su conducta y acciones son negativas, hablan con frialdad y usan mucho el sarcasmo y la ironía. Algunas acciones significativas son las risas inapropiadas, distracciones, falta de respeto, etc. (Morán-Astorga y Fínez-Silva, 2014).

## VI. EL LIDERAZGO

El liderazgo es un fenómeno psicosocial que se establece en torno a un proceso de influencia y poder. Etimológicamente, liderazgo se considera un sinónimo de dirección que proviene del latín *DIRIGERE*, ambas palabras se refieren a las acciones de dirigir o

conducir. Pero hay que establecer la diferencia entre director y líder. El director tiene poder institucional y el líder poder personal (Morán-Astorga y Fínez-Silva, 2019).

La relación entre el equipo y su líder es un tema bastante interesante y ha generado mucho debate. En un equipo, cada miembro contribuye a todo, por lo que señala a un líder como el responsable del éxito distorsiona la imagen del equipo al ignorar la importancia de todos los miembros. Por otro lado, los equipos sin líder pueden perderse fácilmente y olvidar el objetivo principal. El logro de un equipo es el resultado de una combinación de factores, no puede funcionar si los miembros del equipo son incompetentes y no están comprometidos con hacer su trabajo y del mismo modo, sin un líder que les apoye el equipo tiene pocas posibilidades de éxito, por eso, el liderazgo es un factor poderoso y determinante para el éxito del equipo (Hayes, 2002).

### Líder versus director

Entre el líder y el director existe una distinción que vamos a especificar.

El líder forma parte del equipo y trabaja junto a este desde dentro, sus funciones son dirigir, dar visión y si es necesario representarlo ante la organización, gestionar el conflicto interno, motivar. Por otro lado, el director se encarga de ejercer autoridad para ganarse la obediencia de los miembros de la organización. La dirección se ocupa de manejar la complejidad, imponer orden, y organizar la estructura organizacional. Aunque los directores influyen en el equipo el solo hecho de ser jefe no garantiza que sean líderes. Muchos directivos confunden su papel con el de ser líder.

Ambos, líderes y directores, influyen en los grupos para conseguir sus metas. El liderazgo no formal, es decir, la capacidad de influir en los otros sin estar dotado de poder es tan o más importante que la influencia formal. En muchas ocasiones, el líder surge dentro del grupo o puede ser nombrado formalmente para dirigirlo.

Hay una cierta distancia entre la acción de dirigir y liderar. El término dirección se refiere al poder de la institución de conducir o guiar y el término liderazgo se refiere a la influencia que ejerce un individuo sobre un equipo.

Dentro de una organización de trabajo es necesario que en la dirección se tenga a una persona que sea director y líder, o sea, que ejercen el poder institucional y personal.

Porque la acción de liderar debe combinarse con acciones propias de la gerencia, como coordinar, controlar, tomar decisiones, etc. (Morán Astorga y Fínez Silva, 2019).

Estas figuras dentro de las organizaciones se pueden confundir, no están suficientemente claras. En este trabajo se va a analizar las diferentes teorías de liderazgo para gestionar un equipo.

## El liderazgo como rasgo de la personalidad

Hay una pregunta que siempre aparece cuando se menciona la palabra líder: ¿el líder nace o se hace? Comúnmente se suele atribuirles un conjunto de cualidades que son comunes en todos los líderes de distintos grupos, estas son buen nivel intelectual, extraversión, confianza, carisma, empatía, estos rasgos distinguen a los líderes de los no líderes.

Este enfoque en la práctica ha llegado a la conclusión de que no existe una serie de rasgos que define a un líder, una persona llegará a serlo en función de la situación en la que se encuentre. Si es cierto que hay una relación entre la personalidad y el liderazgo y que algunos rasgos incrementan la posibilidad de que una persona llegue a ser un buen líder como tener visión, establecer objetivos, saber comunicarse, tener capacidad de coordinación, motivar, tomar decisiones, estas características son fundamentales. Pero actualmente se sigue investigando qué cualidades tiene de diferente una persona para llegar a ser un líder (Palomo, 2013).

## Estilos de liderazgos

A lo largo de los años se han realizado investigaciones a través de las cuales se ha realizado una categorización de los estilos de liderazgo, clasificando a cada persona dentro de un estilo concreto. En la actualidad se ha demostrado que un buen líder debe adoptar múltiples estilos dependiendo de la situación en la que se encuentre, lo que le proporcionará tolerancia que facilitará sus tareas. Utilizaremos la siguiente clasificación de los estilos de líderes:

- Líderes coercitivos. La característica principal de este tipo de liderazgo es la exigencia de obediencia inmediata a las órdenes de los colaboradores, quienes suelen ser líderes orientados al logro y con buen autocontrol. Este tipo de liderazgo funciona mejor en situaciones de crisis cuando se trata de reestructurar

o tratar con empleados problemáticos, aunque a menudo tiene un impacto negativo en el ambiente de trabajo.

- Líderes autoritarios. El liderazgo autoritario es muy útil cuando se trata de impulsar a las personas en nuevas direcciones. Estos líderes tienen una gran capacidad para impulsar el cambio y son muy empáticos. Un líder autoritario suele ser bueno para generar visión y, a diferencia de un líder coercitivo, no eclipsa el entorno laboral.
- Líderes afiliativos. Los líderes afiliados basan su comportamiento en la persona. Para ellos esto es lo más importante y crean afiliación dentro de la organización. Es un estilo de liderazgo muy efectivo cuando las cosas van mal en el ambiente de trabajo y motiva a las personas en situaciones estresantes.
- Líderes democráticos: El líder democrático fomenta la comunicación dentro de la organización. Escuchan a los demás, lideran equipos de manera excelente y son muy buenos para generar consenso u obtener datos de los equipos de un empleado. El ambiente de trabajo no se verá afectado, sino que será reforzado por este liderazgo.
- Líderes marcapasos. Con este tipo de liderazgo es posible alcanzar estándares de desempeño muy altos. Su comportamiento se basa en que los colaboradores hagan lo que hace el líder. Si bien su impacto en el ambiente de trabajo es negativo, son necesarios para obtener resultados del equipo en un corto período de tiempo.
- El líder "coaching". Este tipo de liderazgo es útil para desarrollar el talento del futuro, cuya empatía ayuda a formar a otros y ayuda a desarrollar las fortalezas necesarias para sacar adelante el proyecto. Son muy positivos sobre el ambiente de trabajo (Rodrigo-Vázquez, 2007).

## La teoría del liderazgo situacional

La teoría del liderazgo situacional fue desarrollada por Paul Hersey y Kennet Blanchard (1974). Es una teoría de contingencia, que se centra en la madurez de los seguidores. Considera que la conducta del líder no es fija, sino que ha de ir modificándose según los asistentes van cambiando y madurando en la organización. Para que el liderazgo sea eficaz el líder debe adoptar el estilo correcto, dependiendo de la madurez del equipo, como antes se dijo.

Este es un planteamiento novedoso sobre todo por introducir el concepto de madurez. La madurez se refiere al grado de destrezas y motivación que tienen los participantes para realizar una actividad concreta. Es un funcionamiento similar al que tienen unos progenitores con sus hijos. A medida que van creciendo y haciéndose más responsables y maduros los padres van renunciando al control sobre ellos.

Estos autores establecieron cuatro tipos de comportamientos propios del líder, yendo del más directivo al más liberal. Estos estilos se producen de la interacción de tres variables:

1. Comportamiento orientados a la tarea: es el grado en que el líder tiene capacidad de organizar y definir los roles de los miembros, de explicar las actividades que cada uno debe realizar y cuándo, cómo y dónde las deben realizar y de establecer patrones de organización bien definidos, canales y formas para conseguir la realización de los trabajos.
2. Comportamiento orientado a las relaciones: es el grado en que el líder está capacitado para mantener relaciones personales entre él y los miembros abriendo canales de comunicación y formas para conseguir la realización de los trabajos.
3. La madurez de los participantes: es un factor situacional, el énfasis de esta teoría recae sobre los participantes y su nivel de madurez. El líder debe elaborar juicios certeros, aunque sea de forma intuitiva, sobre el nivel que pueden tener sus seguidores y, después, utilizar el estilo de liderazgo que mejor se adapte a la situación.

Los dos autores nombrados anteriormente siguen una línea de investigación, en la cual desarrollan cuatro estilos de liderazgo para los jefes:

1. Dirigir: el líder define los roles necesarios para realizar el trabajo y dice a los seguidores dónde, cómo, cuándo llevarlo a cabo. Aquí se produce un comportamiento alto de tarea y uno bajo de relación.
2. Persuadir: El líder proporciona a los seguidores instrucciones estructuradas, aunque también da apoyo y oportunidad a los seguidores de aclarar detalles. Aquí se produce un comportamiento alto de tarea y un comportamiento alto de relación.
3. Participar: el líder y los seguidores comparten ideas y decisiones sobre cómo realizar un trabajo de alta calidad. Hay un comportamiento de tarea bajo y alto de relación.

4. Delegar: el líder proporciona una mínima dirección próxima y mínimo apoyo personal específicos a los seguidores. Hay un comportamiento bajo de tarea y comportamiento bajo de relación. El jefe delega en sus subordinados la responsabilidad de tomar las decisiones.

## VII. LA MOTIVACIÓN

La motivación se puede considerar como un proceso mental, desencadenado por una necesidad psicológica, social o física, que guía el comportamiento hacia una meta que las personas encuentran efectiva para satisfacer esa necesidad. La motivación es la fuerza que actúa sobre el individuo para impulsar y mantener la energía necesaria para lograr el objetivo.

En los equipos de trabajo, podemos definir motivación como la voluntad de esforzarse mucho para alcanzar los objetivos del equipo, pero esa voluntad está condicionada por la necesidad de alcanzar los objetivos personales. Esto último no puede descuidarse, ya que todo individuo necesita un motivo que le empuje a desarrollar sus tareas con agrado (Morán Astorga, 2005).

A menudo, estas motivaciones no se contraponen entre sí, sino que se complementan, ya que los objetivos del trabajo en equipo son similares a las motivaciones individuales, como el deseo de seguridad o el reconocimiento de las propias fortalezas.

Entonces, cuando hablamos de motivar equipos, nos referimos a las acciones de una organización para alentar a las personas a lograr un fuerte compromiso con el trabajo. Se debe emplear un esquema de incentivos dual: uno para el equipo y otro para el individuo. Algunas estrategias para motivar equipos son: Idear proyectos exigentes que desafíen al equipo. Promover la autonomía del equipo, dándole la oportunidad de planificar y tomar sus decisiones. Otorgar bonificaciones en función de los resultados obtenidos. Establecer algunas metas a corto plazo que se puedan lograr fácilmente, además del objetivo final del grupo.

Además de la motivación del equipo, no se puede ignorar la motivación personal, porque es imposible motivar a un equipo si los miembros del equipo no tienen motivación personal. Las motivaciones que los empleados buscan en el trabajo incluye: capacitación para el desarrollo profesional, un buen ambiente de equipo y la aprobación del jefe. Por

lo tanto, la organización debe buscar participar en el equipo de trabajo para brindarle al empleado la oportunidad de alcanzar algunas de sus metas personales.

Un factor clave para motivar a las personas y los equipos es el reconocimiento del esfuerzo y los resultados por parte del equipo. Este reconocimiento puede ser un simple tipo de "bien hecho" verbal o algo más complejo, como una oportunidad de presentar resultados a la gerencia, una mención al resto de la organización sobre el trabajo realizado por el equipo, una carta de felicitación. En cualquier caso, este es un aspecto que no puede pasarse por alto (Rodrigo-Vázquez, 2007).

### Ciclo de la motivación

La motivación está sujeta a distintos cambios en función de las circunstancias, de ahí surgen los diferentes ciclos motivacionales que varían a lo largo de la vida del equipo. Son diversas las etapas que componen el ciclo motivacional:

- Equilibrio interno. Se refiere al organismo.
- Estímulo: La presencia de un estímulo crea una obligación.
- Necesidades: Las necesidades provocadas por estímulos provocan un estado de tensión.
- Tensión: Este desequilibrio o tensión que se crea en nosotros provoca que se realice una acción.
- Acción: La ejecución efectiva de las acciones dará como resultado la satisfacción personal.
- Satisfacción: La satisfacción de las necesidades devuelve al individuo a un estado de equilibrio.

La satisfacción de una necesidad creada por un estímulo devuelve al individuo a un estado de equilibrio hasta que otro estímulo crea una nueva necesidad. Esta nueva necesidad será diferente porque la necesidad de ser satisfecha ya no es causa de tensión o desequilibrio. A medida que se repite el ciclo motivacional, el individuo lo aprende, lo que permitirá que los comportamientos generados en ciclos futuros satisfagan con mayor eficacia las nuevas necesidades (Ander-Egg y María José Aguilar, 2001).

## Participación de los directivos

La motivación es uno de los elementos más importantes con el que tiene que saber lidiar un directivo de equipo porque de la motivación de cada miembro dependerá su desempeño al equipo, lo que se notará en el beneficio común, y por tanto en el beneficio de la organización.

Las motivaciones humanas se basan en las necesidades, algunas de ellas son necesidades primarias como respirar, dormir, alimentarse. Y otras son las necesidades secundarias, como la autoestima, el estatus, el efecto, en general estas necesidades van variando en cada etapa de vida del individuo.

Se ha llegado a la conclusión, de que si una persona realiza sus tareas motivado el resultado será mucho mejor no solo la organización se beneficiará si no también todos los miembros. Además, se intenta fortalecer los vínculos de cada participante con su organización. Un empleado no solo es efectivo cuando está motivado, sino también cuando se siente valorado.

El empleado debe sentirse valorado y bien tratado, debe sentirse involucrado en las decisiones y cosas que se hacen. Para ello, con el fin de motivar a los empleados, se pueden realizar diferentes acciones como: mostrar confianza en los colaboradores, pedirles consejo, reconocer el comportamiento positivo de cada colaborador, solicitar asesoramiento sobre temas relacionados con la organización, será interesante saber qué cambiarán, ayudar proactivamente a resolver los problemas de otras personas, y mantener alta la moral del gerente conducirá a mantener motivados a los colaboradores (Peña Rivas y Villón Perero, 2018).

## VIII. GESTIÓN DE CONFLICTOS

El conflicto es inherente e inevitable en la organización, no desaparecen ni pueden ignorarse. El desacuerdo dentro de un equipo no tiene que ser necesariamente perjudicial para el desempeño de las tareas. Se ha comprobado que el conflicto puede mejorar la capacidad de decisiones o la productividad de la organización. Por lo tanto, en determinadas situaciones es recomendable estimular el conflicto más que prevenirlo. Sin embargo, hay que tener en cuenta que existe un riesgo y que los resultados pueden no ser los esperados.

Hace décadas se pensaba que el conflicto era malo para la organización, actualmente este concepto ha cambiado. Se ha comprobado que el conflicto bien administrado puede maximizar las ganancias.

Gestionar el conflicto implica diseñar estrategias para reducir las disfunciones y maximizar sus aspectos positivos, con el fin de incrementar la efectividad organizacional.

### Estimulación del conflicto

La estimulación del conflicto se refiere tanto a la inducción como a la intensificación controlada de los asuntos que son temas de conflictos. La tensión afectiva puede ser incrementada si una de las partes utiliza conductas estratégicas o si una tercera parte interviene en el conflicto. El papel de una tercera parte lo puede ejercer los mediadores, que movilizan las partes intensificando el conflicto y expresando las frustraciones de cada uno.

Dentro de un equipo, cuando sus miembros se sienten poco críticos, o se han quedado medio dormidos este sistema sirve como una medida para revivir el equipo creando desacuerdos internos. El mediador puede prestar atención a las diferencias en las opiniones de cada individuo que antes no se habían identificado, hacer que circule información amenazante para la otra parte. También puede motivar relacionando asuntos que son temas de conflictos con otros asuntos que no eran propiamente conflictivos. Otro estímulo puede ser las barreras para el escalamiento del conflicto, como obstáculos físicos, falta de tiempo, la imagen o las normas del equipo. (Munduate-Jaca y Medina-Díaz, 2014).

### Conflictos funcionales y disfuncionales

El conflicto puede actuar como una fuerza positiva o negativa, de modo que la dirección no debe esforzarse en que desaparezca, sino eliminar los que afectan negativamente a los esfuerzos que la organización dedica a alcanzar sus objetivos.

Un conflicto funcional es un enfrentamiento entre grupos por el desempeño de la organización.

Conflicto disfuncional es una confrontación o conflicto entre grupos que perjudica a la organización o frustra sus objetivos. La dirección debe luchar contra los conflictos de este tipo.

## Consecuencias del conflicto disfuncional entre los equipos

En situaciones de conflictos los equipos tienden a reaccionar de forma predecible y se suele producir las siguientes situaciones:

- Mayor cohesión de grupo. Cuando se produce una amenaza externa, los miembros olvidan sus diferencias y se unen para defenderse. En estas situaciones suele aumentar la lealtad.
- Mayor liderazgo autocrático. En casos conflictivos extremos, es muy probable que los métodos democráticos de liderazgo no sean efectivos, ya que sus miembros reclamarán un liderazgo fuerte, por lo que es más probable que sus líderes sean más autocráticos.
- Mayor valoración de la lealtad. En una situación de conflicto, cumplir las normas es de suma importancia. Las metas del equipo se priorizan sobre las metas personales. Y en situaciones de conflictos graves se puede prohibir la interacción con miembros de otros equipos.
- Descenso de la comunicación. Entre dos grupos en conflicto, es normal que la comunicación se interrumpa. Este efecto es claramente disfuncional, sobre todo si existe una subordinación. Se cambia el proceso de toma de decisión, lo que afecta a los usuarios de la organización.

Estas no son las únicas consecuencias disfuncionales de un conflicto, sino las más frecuentes. Otras consecuencias como la violencia o las agresiones, son menos frecuentes. Cuando surge un conflicto entre equipos, lo normal es que se requiera alguna intervención por parte de la dirección.

## Control y resolución de los conflictos

Los directivos deben buscar una solución a los conflictos que surjan según su gravedad, sino este puede generar una catástrofe a la organización. Por lo tanto, como solución del problema se puede reducir las tensiones mediante encuentros cara a cara con el propósito

de identificar los problemas y resolverlos. Es una solución efectiva cuando el problema está causado por malos entendidos sin embargo en conflictos complejos no es suficiente.

Por otro lado, otra solución es unirse por un fin común. Este método consiste en poner a los equipos en conflictos a trabajar juntos por un objetivo, que no podrían lograr sin una colaboración.

Y, por último, identificar un enemigo común puede lograr que los equipos resuelvan sus diferencias y se unan para luchar contra él (Morán-Astorga, 2005).

## SEGUNDA PARTE: ESTUDIO EMPÍRICO

ESTUDIO DE CASO: ANÁLISIS DEL EQUIPO DE TRABAJO  
CREADO POR MIGUEL DE CERVANTES SAAVEDRA EN  
LA NOVELA “RINCONETE Y CORTADILLO”

## I. INTRODUCCIÓN

A continuación, se va a realizar un análisis de un equipo de trabajo en concreto. Para ello nos vamos a guiar por todos los apartados desarrollados en la parte teórica del trabajo. El equipo de trabajo que vamos a estudiar es el que se forma en la novela de Rinconete y Cortadillo de Miguel de Cervantes.

Don Miguel de Cervantes Saavedra nació en 1547, en la ciudad madrileña de Alcalá de Henares. Muere el 23 de abril de 1616 en la ciudad de Madrid, en la calle Cervantes, que a día de hoy lleva su nombre escrito en una placa de mármol.

Cervantes fue un novelista, dramaturgo, poeta y soldado español. Es considerado el mejor escritor de la literatura universal. Mundialmente conocido por su obra El ingenioso hidalgo Don Quijote de la Mancha, nombre primigenio que le atribuyó el propio Cervantes. Esta obra es descrita como la primera novela moderna y una de las mejores obras literarias del mundo (Sepa-Flórez, 1963).

Para el estudio empírico de este trabajo analizamos la novela de Rinconete y Cortadillo. Esta novela forma parte de una serie de novelas cortas que escribió Cervantes dentro de una colección denominada como *Novelas ejemplares*. Estas novelas posiblemente empezó a escribirlas durante su estancia en Andalucía. Aparecen editadas en 1613, en el periodo barroco, en el siglo XVII.

Las novelas ejemplares tienen como objetivo educar, transmitir un carácter moral del cual la gente pueda tomar ejemplo, por eso se llamaban ejemplares. Además de la novela que vamos a analizar, hay otras once que forman parte de la colección.

## II. SINOPSIS DE LA NOVELA

La trama principal de la novela son las hazañas de Pedro del Rincón (joven hábil en el manejo de los naipes) y Diego Cortado (hábil con el corte de tijera, o sea un ladrón), quienes se conocen en la venta del Molinillo. Ambos han decidido marcharse de sus casas y huir de sus familias, porque los maltratan, en busca de libertad y nuevas aventuras. Estos jóvenes inician su amistad debido a su situación similar. Los dos se encaminan a Sevilla junto a un grupo de viajeros tras estafar a un hombre con los juegos de naipes cuando se encontraban en la venta el Molinillo.

Cuando llegan a Sevilla consiguen trabajo como esportilleros, el cual compatibiliza muy bien con el oficio de ladrón. Un día hurtan a un hombre en la plaza y, un mozo que pertenece al mundo del hampa, los ve y les informa que, si son ladrones, deben presentarse ante el Señor Monipodio. Juntos se dirigen a la casa de Monipodio, quien se encarga de controlar el hampa sevillana.

Una vez llegan al patio de Monipodio, estos jóvenes son testigos de todo lo que va sucediendo, de las buenas ganancias, y de la vida alegre que se dan las personas que pertenecen al gremio. En un principio son interrogados por el señor Monipodio, que decide admitirlos en la cofradía y les cambia el nombre, pasando a llamarse uno Rinconete y el otro Cortadillo.

La novela termina con la vuelta al trabajo de todos los que se encontraban en la reunión. Cervantes adelantó que a los muchachos les van a ocurrir una serie de sucesos en el tiempo que permanecieron en la academia del mal. Pero, al final estos dos personajes se dan cuenta de lo peligroso que es ese estilo de vida, por lo que, de buena manera deciden abandonar la vida criminal.

### III. ANÁLISIS DE LA NOVELA EN RELACIÓN CON EL ESTUDIO DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

En primer lugar, una vez llegan los protagonistas al patio de Monipodio se encuentran con que este señor es el líder de la organización de criminales, en la cual todos tienen claras las metas, las normas y las tareas a realizar. Esta organización, denominada unas veces cofradía y otras congregaciones, está conformada por un colectivo de personas que por separado no podrían ser eficientes.

Dentro de la congregación hay una serie de pequeños equipos que son interdependientes con el ambiente. Los equipos tienen sus miembros que se diferencian por sus estatus y roles. Por lo tanto, dentro de la cofradía vamos a estudiar el equipo del que van a formar parte nuestros protagonistas.

#### Entrada al equipo

Rinconete y Cortadillo llegan a una organización que ya está estructurada, y quieren pasar a ser nuevos miembros. Son presentados ante Monipodio por el hombre que los conoce

en la plaza con estas palabras: *“Éstos son los dos buenos mancebos que a vuestra merced dije, mi señor Monipodio: vuesa merced los desamine y verá cómo son dignos de entrar en nuestra congregación”* (sic).

Tienen que pasar por una entrevista con el presidente de la cofradía, el Señor Monipodio, para ser o no aceptados. El tal Monipodio les pide compartir datos personales, para que se den a conocer y sean aceptados. La primera pregunta que les hace el jefe es sobre su patria y padres, luego sobre los nombres de los dos, y finalmente sobre cuáles son sus habilidades para darles un oficio. Se puede equiparar estas preguntas a las de una entrevista estructurada, ya que se da como una conversación con una serie de preguntas iguales que se hacen con el fin de conocer a los entrevistados. Son pocas preguntas, pero con respuestas claras y necesarias.

Durante la entrevista Monipodio queda asombrado de las habilidades y la sabiduría que tienen los dos amigos. Por esa razón, y con la aprobación de los demás miembros, les ofrece el cargo de cofrades mayores, siendo así innecesario que hagan el año de noviciado. Por lo tanto, entrar en la cofradía con un estatus superior que cualquier otro novato. Y van a tener una serie de privilegios por ello.

## Normas de la cofradía

Como todo equipo de trabajo, esta cofradía presenta un código de conducta que es importante para crear un lugar de trabajo eficiente. Las normas que he detectado dentro de la cofradía son las siguientes:

1. Tratan al líder con respeto: aunque a Monipodio se le describe como una hombre bárbaro y desalmado, los miembros de la cofradía siempre lo tratan con una profunda y larga reverencia, excepto los dos bravos, que son los dos hombres de confianza de Monipodio, que solo se quitan los sombreros.

Esta norma de respeto ayuda al equipo a la hora de dividir las tareas, en la resolución de conflictos, o en las reuniones. Convivir en un entorno respetuoso mejora las relaciones entre los jefes y los subordinados.

2. Tratan a los clientes y a los cofrades con respeto: independientemente del estatus de cada uno dentro de la organización, deben tratarse de forma justa, incluido también a los clientes.

Con esta regla se consigue mejorar la satisfacción de los cofrades y disminuye los conflictos con los miembros.

3. Puntualidad: en una escena se puede ver como se requiere puntualidad de parte del jefe a sus trabajadores. Monipodio, encarga a los viejos que viniesen a dar noticia con toda puntualidad a todo aquello que viniese ser útil y conveniente a la comunidad.
4. Cumplir con los encargos: los cofrades deben cumplir con las tareas que se les encargan y sobre todo completarlas en su totalidad.

Esta regla fomenta la responsabilidad de los trabajadores y la motivación.

5. Devoción a Dios y a los santos: aunque son delincuentes guardan una gran devoción a la iglesia. Tienen la creencia de que si prenden candelicas a los santos estos perdonarán sus pecados y confían en que irán al cielo con no faltar a sus devociones.
6. Abordar los conflictos lo antes posible: esta regla la vemos cuando el jefe aborda el conflicto y anima a quienes tiene el problema a resolverlo de una forma más comunicativa: *“Todos voacedes han hablado como buenos amigos, y como tales amigos se den las manos de amigos”* (sic).

Esta norma ayuda a resolver los conflictos de forma más eficaz.

7. Residencia temporal: por el bien de la organización el señor Monipodio impone que ninguno de ellos puede residir en la misma posada por mucho tiempo.
8. Reuniones semanales: todos los domingos se reúnen en el patio de Monipodio para repartir todo lo que han hurtado sin perjudicar a nadie.
9. Libro de memoria: documento en el cual apuntan todos los encargos que tienen semanalmente, cuánto cobrarán por ello y quien lo realizará.
10. Toman decisiones en conjunto: aunque el líder es autoritario, muchas decisiones las toma en consenso con los demás participantes y siempre mediante votación.

## Rasgos de personalidad de Monipodio

Investigaciones recientes (Andersen, 2006) han demostrado que los líderes y directores no comparten rasgos de personalidad especiales. Sin embargo, otros estudios deducen que

los líderes tienen un alto nivel de dominancia, energía, sociabilidad, necesidad de logro, responsabilidad, adaptabilidad y confianza (Stogdill, 1974).

El señor Monipodio comparte estos rasgos, es dominante e impone sus órdenes a los demás. Pese a su mucha edad tiene energía, es ambicioso y tiene confianza en sí mismo, es muy responsable y los demás confían en él. Todos estos rasgos se los demuestra a sus subordinados.

En una escena de la novela se puede apreciar su honestidad e integridad (aunque la organización se dedique a la delincuencia) cuando impone a uno de sus cofrades que cumpla con el oficio que le encargó con las directrices que solicita el cliente.

## Liderazgo

Para que funcione el equipo todos sus miembros tienen que estar comprometidos con hacer su trabajo, por eso se necesita la figura del líder que les apoye porque sin él tienen poca posibilidad de éxito.

El líder de la cofradía es el señor Monipodio. Tiene influencia, poder y dirección sobre sus cofrades. Estamos ante un supuesto en el cual recae sobre la misma persona el poder de dirección y el de liderazgo. Este señor tiene un poder institucional y un poder personal.

Es director porque ejerce su autoridad para ganarse la obediencia de los miembros. Se encarga de implantar la visión, estrategia, y coordinación. Maneja la complejidad resolviendo los problemas cotidianos que aparecen en la organización. Por otro lado, es líder, porque influye y motiva al equipo para que todos los individuos consigan las metas establecidas.

Aunque en la obra no lo especifica, he llegado a la conclusión de que es jefe y líder porque ha conseguido influir en todos sin estar dotado de poder oficialmente, o sea, dentro de un grupo al que formaba parte se le nombró como persona apta para dirigirles.

Kurt Lewin establece tres tipos de liderazgo: autoritario, democrático y laissez-faire (Lewin, Lippitt y White, 1939). Monipodio encaja en los tres tipos, según la situación en la que se encuentre:

- Es un líder autoritario porque él solo establece las metas y tareas a realizar. Designa quién puede formar parte del equipo. No participa activamente en las tareas y emite críticas y alabanzas.
- Es un líder democrático porque en determinadas ocasiones, para tomar decisiones, tiene en cuenta la opinión de los demás miembros. Y estos son libres de trabajar como quieran siempre y cuando obedezcan las órdenes de la cofradía.
- Es líder laissez-faire porque no participa directamente en las actividades que realizan los cofrades, les deja hacer su trabajo y confía en que lo harán bien. Está en su casa esperando a que los demás vayan cuando lo necesiten y los reúne una vez a la semana.

Monipodio ejerce también el tipo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (Hersey y Blanchard, 1974) variando su estilo según la madurez (conocimientos y habilidades) que tengan sus subordinados.

Estos cuatro estilos de liderazgo los aplica Monipodio según cada situación:

1. Dirigir: Monipodio define los roles necesarios para realizar el trabajo y dice dónde, cómo, cuándo deben los integrantes del equipo llevarlo a cabo.
2. Persuadir: proporciona a los demás las instrucciones sobre cómo realizar las tareas y también les apoya.
3. Participar: entre todos toman decisiones sobre la organización.
4. Delegar: les proporciona una mínima dirección y apoyo personal. Delega a sus subordinados las responsabilidades de tomar ciertas decisiones.

Monipodio encaja en el tipo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard, dirigir, (Hersey y Blanchard, 1974) variando su estilo según la madurez (conocimientos y habilidades) que tengan sus subordinados.

Monipodio utiliza preferentemente el estilo de liderazgo Dirigir: reúne a su equipo una vez a la semana y les proporciona la información sobre las tareas que han de realizar, cuándo las han de realizar y dónde. Funciona bien esta cofradía porque su líder tiene las habilidades necesarias para variar su comportamiento según las necesidades y motivos de sus subordinados, y son distintas en función de la madurez de los miembros del equipo: cuando son noveles les da más instrucciones, sin embargo, a Rinconete y Cortadillo les deja hacer desde el principio, sin pasar por el tiempo de formación, porque considera que ya saben hacer bien sus tareas. Vemos que también utiliza en ocasiones el estilo Delegar,

entonces su comportamiento como líder puede variar en función de los conocimientos y habilidades que tengan los miembros de su equipo.

### Estilo de comunicación asertivo

La comunicación asertiva la utilizan las personas que se comunican de manera clara y directa con respeto por sí mismos y por los demás. Defienden sus pensamientos y derechos sin minusvalorar los pensamientos y derechos de los demás.

Los individuos de este equipo son asertivos porque son claros y directos. Todos expresan con confianza sus deseos, necesidades y creencias. También podemos ver que se preocupan unos con otros, por lo tanto, se preocupan por los derechos propios como por los de los demás.

La comunicación asertiva es un recurso valioso que tiene este equipo, ya que con este estilo consigue establecer mejor sus normas, objetivos, valores y resolución de conflictos.

### Gestión de conflicto

En su primer día ya se enfrentan con un conflicto. Como antes había mencionado, estos dos muchachos habían hurtado a un sacristán. Un familiar de este, que resulta ser un alguacil amigo y que hace favores a Monipodio. Éste se queja frente al jefe de los hampones.

El conflicto en la cofradía aparece cuando Monipodio descubre que tal hurto no se la había comunicado. Surge un desacuerdo porque el responsable de atender la plaza le dice a su jefe que no realizó el robo y que tampoco sabe quién pudo hacerlo.

Estamos ante un conflicto disfuncional, que perjudica a la organización ya que hay una confrontación entre los miembros.

El director, el señor Monipodio debe buscar una solución para responderle a su amigo y poner orden en su cofradía, ya que están actuando a su espalda. Como solución y para reducir tensiones, delante de todos los miembros, corta la comunicación asertiva y con autoridad pregunta a sus subordinados quién fue el autor del robo.

Es un problema causado por un mal entendido, porque los autores del robo son nuevos, por lo tanto, no saben las normas del gremio. Rinconete y Cortadillo dan la cara,

devuelven lo robado y de común consentimiento con todos los demás cofrades se les perdona.

Como consecuencia surge una mayor cohesión del grupo y una mayor valoración de la lealtad. Rinconete y Cortadillo consiguen así la confianza de todos por su valentía al confesar su error y demostrar que respetan las normas y priorizan los objetivos colectivos a sus metas personales.

## CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta lo explicado en el desarrollo teórico sobre cómo son los equipos de trabajo, así como el análisis del equipo de trabajo que se muestra en la novela Rinconete y Cortadillo, podemos concluir que cualquier equipo de trabajo, indiferentemente cuál sea su actividad, debe cumplir con una estructura, unas normas y unas características determinadas si pretende lograr el objetivo para el cual se ha creado.

En función de los objetivos que nos planteamos en este estudio, hemos llegado a las siguientes conclusiones:

Objetivo I. Conocer las pruebas de selección de personal y la formación inicial que han de pasar los candidatos a formar parte de ese equipo de trabajo o cofradía

Los dos amigos son llevados a conocer a Monipodio por un miembro de su cofradía, para que evalúe la idoneidad de integrarlos en el equipo. Para ello el Señor Monipodio les hace una entrevista. Tras esa serie de preguntas cortas pero lo bastante adecuadas, logran ser integrados dentro del equipo. Debido a sus habilidades y buen conocimiento del oficio, se convierten en miembros sin tener que pasar por el año de período de prueba que tiene como requisito la organización. Y con ello consiguen un montón de privilegios.

Objetivo II. Conocer las normas principales por las que se rige la cofradía

En un equipo se necesitan unas determinadas normas que fijen el comportamiento de los que forman parte de él. Estos acuerdos formales están muy bien definidos en el equipo que hemos estudiado. En esta cofradía son, entre otras, tratan al líder, a los clientes y a los propios cofrades con respeto, esta norma conlleva a tener un entorno respetuoso dentro del equipo lo que produce más satisfacción para todos. Por otro lado, la puntualidad ha de ser rigurosa y el cumplimiento de los encargos debe ser siempre realizado. Estas reglas necesarias demuestran el grado de implicación y responsabilidad que se tiene con el equipo. Estas son normas de comportamiento internas. Que, en caso de no cumplimiento, puede causar sanciones graves para los miembros participantes.

Objetivo III. Analizar los estilos de liderazgo que hay y descubrir cuál es el utilizado en el caso de la novela de Rinconete y Cortadillo

En esta cofradía nos encontramos con un líder que tiene influencia, poder y dirección sobre sus subordinados. Ser director y líder a la vez es una tarea complicada pero necesaria. Para que no existan enfrentamientos en la toma de decisiones, es importante que una organización tenga en una sola persona estas dos figuras (director y líder). Con ello se garantiza que la persona que tiene el poder de tomar la decisión y la persona que influye en el entorno sea la misma.

Hemos visto que distintos autores en sus estudios no han podido comprobar que los líderes tienen unos rasgos de personalidad similares. Pero si mencionan una serie de características que pueden ser comparables con la figura del líder. El personaje que es el líder tiene unos rasgos de personalidad equiparables con los que determinan los estudios proporcionados por Andersen (2006) y Stogdill (1974). Es una persona dominante, que impone sus órdenes, y con bastante energía y confianza en sí mismo.

Monipodio encaja en el tipo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard, dirigir, (Hersey y Blanchard, 1974) variando su estilo según la madurez (conocimientos y habilidades) que tengan sus subordinados.

Objetivo IV. Descubrir cuál es el estilo de comunicación utilizado

La comunicación utilizada es la asertiva, sirve para que el equipo sea más efectivo. En este estilo de comunicación se produce un sentimiento de preocupación tanto por el bienestar del yo propio, como por el de los demás. Consideramos que Monipodio utiliza preferentemente el estilo asertivo de comunicación. Porque fomenta el respeto, y con esto consigue un equipo más satisfecho y con una relación de confianza entre sus participantes.

Objetivo V. Averiguar por qué es necesario el conflicto y su adecuada gestión

El conflicto es inherente a cualquier organización, por lo tanto, lo más importante es saber gestionarlo y conseguir beneficios con su resolución. El jefe Monipodio opta siempre por una resolución rápida del conflicto. Utiliza toda la autoridad que posee en el equipo y en un breve instante resuelve cualquier malentendido. De

esta manera consigue una mayor unión en su equipo, se puede observar que sus subordinados respetan las normas de convivencia que existe dentro del equipo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar-Morales, J.E. y Vargas-Mendoza, J.E. (2010). *Trabajo en equipo. Network de psicología organizacional*. Asociación Oaxaqueña De Psicología A.C. <https://www.procace-elearning.cl/Demos/aau/docs/Trabajo%20en%20Equipo.pdf>
- Ander-Egg, E. y Aguilar M.J. (2001). *El trabajo en equipo*. Progreso.
- Andersen, J.A. (2006). Leadership, personality and effectiveness. *The Journal of Socio-Economics*, 35,1078-1091.
- Ayoví-Caicedo, J. (2019). *Trabajo en equipo: clave del éxito de las organizaciones*. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la Investigación y Publicación en Ciencias Administrativas, Económicas y Contables)*. Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP), 4 (10), 58–76. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i10.39>
- Bayona-Bohórquez, J.A. y Heredia-Cruz, O. (2012). El concepto de equipo en la investigación sobre efectividad en equipos de trabajo. *Estudios Gerenciales*, 28 (123)., 121–132. [https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(12\).70208-5](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(12).70208-5)
- Cano-Ramírez, A. (2005). *TEMA 4: Los equipos de trabajo*. [http://www2.ulpgc.es/hege/almacen/download/38/38195/tema\\_4\\_los Equipos\\_de\\_trabajo.pdf](http://www2.ulpgc.es/hege/almacen/download/38/38195/tema_4_los Equipos_de_trabajo.pdf)
- Fernández-Ríos, M. (1999). *Diccionario de recursos humanos: Organización y dirección*. Díaz de Santos.
- Gómez-Mujica, A. y Acosta-Rodríguez, H. (2003). *Acerca del trabajo en grupos o equipos*. *ACIMED*, 11 (6). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352003000600011&lng=iso&lng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352003000600011&lng=iso&lng=es).
- Hackman, J.R. (1987). The design of work teams. En J. Lorsch (Ed.), *Handbook Organizational Behavior* (pp. 315-342). Prentice-Hall.
- Hayes, N. (2002). *Managing teams: A strategy for success*. Thomson Learning.
- Hersey, P. y Blanchard, K. (1974). “So you want to know your leadership style?” *Training and Development Journal*, febrero, 1-15.

- Lewin, K., Lippitt, R. y White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates”. *Journal of Applied Psychology*, 81 (2), 123-133.
- Morán-Astorga, M.C., y Finez-Silva, M.J (2019). *Psicología del trabajo: Competencias para recursos humanos* (2ª edición). Eolas.
- Morán-Astorga, M.C. (2005). *Psicología del trabajo. Nociones introductorias*. Ediciones Aljibe.
- Morán-Astorga, M.C., y Finez-Silva, M.J (2014). *Técnicas psicológicas de negociación*. Eolas Ediciones.
- Muchinsky, P.M. (2000). *Psicología Aplicada al Trabajo*. Paraninfo.
- Munduate-Jaca, L., y Medina-Díaz, F.J. (2014). *Gestión del conflicto, negociación y mediación*. Pirámide.
- Newstrom, J.W. y Davis, K. (2002). *Organizational behavior: Human behavior at work*. (11ª edición). McGraw-Hill/Irwin.
- Palomo, T. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo* (8ª edición). Esic Editorial.
- Peña-Rivas, H.C. y Villón-Perero, S.G. (2018). Motivación laboral. elemento fundamental en el éxito organizacional. *Revista Científica*, 3 (7) 177–192. <https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>
- Real Academia Española (2021). *Diccionario de la Lengua Española* (23.a ed.). Madrid, España: Autor.
- Rodrigo-Vázquez, L. (2007). *Habilidades directivas y técnicas de liderazgo: Su aplicación en la gestión de grupos de trabajo*. Ideas Propias.
- Ripoll-Sintes, B. (2015). *Novelas ejemplares: Miguel de Cervantes*. Espasa.
- Salas, E. Dickinson, T.L. Converse, S.A. y Tannenbaum, S.I. (1992). Toward an understanding of team performance and training. En R.W. Swezey y E. Salas (Eds.), *Teams: Their Training and Performance* (pp. 3-29). Norwood, NJ: Ablex.

Sepa-Flórez, F. (1963). *Vista de pequeña biografía: Don Miguel de Cervantes*. Banrepcultural.org.[https://publicaciones.banrepcultural.org/index.php/boletin\\_cultural/article/view/5814/6039](https://publicaciones.banrepcultural.org/index.php/boletin_cultural/article/view/5814/6039).

Stephen-Robbins, P. (2004). *Comportamiento Organizacional (10ª ed.)*. Pearson Educación.

Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. Free Press.

Sundstrom, E., DeMeuse, K y Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45 (2), 20-133.

Winter, R.S. (2000). *Manual de trabajo en equipo*. Díaz de Santos.