



# CAR Master training

## CONTENIDO ÁREA FORMATIVA 10 LIDERAZGO



Co-funded by  
the European Union

Financiado por la Unión Europea. Los puntos de vista y opiniones expresados son únicamente por las personas autoras y no reflejan necesariamente los de la Agencia ejecutiva para la educación y la cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni EACEA son responsables de dichas opiniones.

# 10. El rol de liderazgo

## 10.1 Introducción

Como persona líder, usted es la persona directiva del equipo, por así decirlo, y tiene que cumplir una multitud de tareas diferentes. Multitarea es la palabra clave. En la siguiente unidad de aprendizaje, leerás sobre las tareas exactas a las que te enfrentas y cómo puedes dirigir con éxito a tu equipo. Además, también nos ocuparemos del trabajo en un entorno intergeneracional y diverso y de las medidas que permiten una organización del trabajo adecuada a la edad e igualitaria.

En concreto, dispondrá de los siguientes conocimientos tras completar el módulo.

- Puedes definir los estilos de liderazgo y enumerar las competencias de los líderes.
- Conoce los pilares básicos de un liderazgo (de equipo) de éxito.
- Conoce la definición de un rol de equipo.
- Puede presentar diferentes circunstancias que tienen un efecto motivador en los empleados.
- Conoce las características de un diseño del trabajo adecuado a la edad.
- Puede describir cómo puede influir la edad en la capacidad de trabajo y la prevención del comportamiento laboral en la vejez.
- Puede explicar el término género.
- Puede explicar la relación entre el lenguaje y la realidad y utilizarla para argumentar a favor de un lenguaje sensible al género.
- Es consciente de que la desigualdad de trato entre hombres y mujeres no se basa únicamente en factores biológicos, sino también sociales.
- Sabe qué es la diversidad intercultural y puedes apoyar eficazmente la diversidad cultural, promover la comunicación y el entendimiento interculturales.



## 10.2 Liderazgo

Un vehículo necesita a alguien que lo dirija, una orquesta necesita a alguien que la dirija y una fiesta de éxito necesita un anfitrión que se asegure de que todo marcha sobre ruedas. Al igual que un vehículo, una orquesta o una fiesta, una empresa o un equipo



necesitan a alguien que los guíe y los dirija y que mantenga una visión de conjunto.

[https://www.freepik.com/free-vector/employees-giving-hands-helping-colleagues-walk-upstairs\\_7732609.htm#query=Leadership&position=0&from\\_view=search&track=sph](https://www.freepik.com/free-vector/employees-giving-hands-helping-colleagues-walk-upstairs_7732609.htm#query=Leadership&position=0&from_view=search&track=sph)

Sin embargo, no se trata sólo de dirigir a sus personas empleadas, sino sobre todo de cómo los dirige. El estilo de liderazgo de una persona depende en gran medida de la personalidad del líder y del estilo de liderazgo.

### Definición

El estilo de liderazgo describe el comportamiento de las personas líderes hacia las personas empleadas.

Se distinguen dos estilos básicos de liderazgo:

- *Estilo de liderazgo autoritario*: Sólo la persona líder toma decisiones y controla. El personal empleado realizan las tareas asignadas sin poder contribuir ellos mismos.



Co-funded by  
the European Union

Financiado por la Unión Europea. Los puntos de vista y opiniones expresados son únicamente por las personas autoras y no reflejan necesariamente los de la Agencia ejecutiva para la educación y la cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni EACEA son responsables de dichas opiniones.

- *Estilo de dirección democrático:* El personal empleado tienen voz y voto en los procesos de toma de decisiones. Los retos y las soluciones se debaten conjuntamente. Sin embargo, el directivo tiene el poder de decisión final.

## Ejemplo

Al igual que en otras industrias, existen varios estilos de liderazgo utilizados en el sector de la automoción, y las distintas empresas pueden adoptar estilos diferentes en función de su cultura organizativa, modelo de negocio y objetivos. He aquí algunos ejemplos de estilos de liderazgo utilizados habitualmente en las empresas del automóvil:

**Liderazgo transformacional:** Estas personas inspiran y motivan a sus equipos para alcanzar una visión compartida. Lideran con el ejemplo y animan a su personal empleado a pensar de forma creativa y asumir riesgos calculados. Este estilo de liderazgo es habitual en empresas de automoción que dan prioridad a la innovación y la creatividad.

**Liderazgo autocrático:** Estas personas toman decisiones por su cuenta y esperan que sus empleados sigan sus instrucciones sin cuestionarlas. Este estilo de liderazgo es poco frecuente en las empresas del automóvil modernas, ya que puede conducir a una baja moral y compromiso del personal empleado.

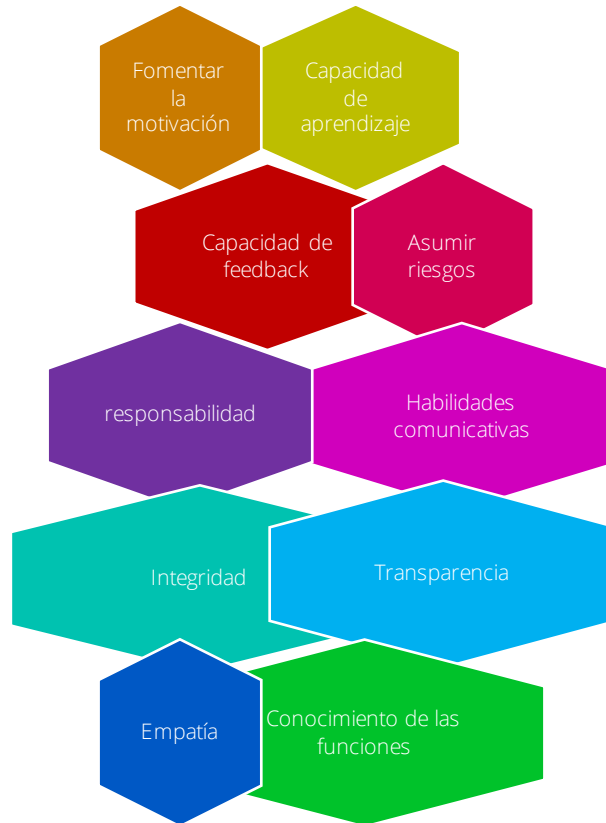
**Liderazgo de servicio:** Estas personas dan prioridad a las necesidades de su personal empleado y trabajan para servirles más que para sus propios intereses. Fomentan la comunicación abierta, la colaboración y el trabajo en equipo. Este estilo de liderazgo es común en las empresas de automóviles que priorizan el compromiso y la satisfacción de las personas empleadas.

**Liderazgo laissez-faire:** Estas personas delegan en su personal empleado la autoridad para tomar decisiones y les proporcionan una orientación o dirección mínimas. Este estilo de liderazgo no es común en la industria del automóvil, ya que puede conducir a una falta de dirección y responsabilidad.

**Liderazgo situacional:** Estas personas adaptan su estilo de liderazgo a la situación. Evalúan la situación y ajustan su estilo de liderazgo a las necesidades de su equipo. Este estilo de liderazgo es común en las empresas de automoción que se enfrentan a entornos dinámicos e impredecibles.



Las cualidades que aporta una persona líder también influyen en su forma de dirigir. No es tan fácil aclarar qué características debe poseer un "líder ideal". Un líder debe tener muchas cualidades y habilidades diferentes. El siguiente resumen muestra algunas de las características más importantes:



Sin embargo, una persona líder no sólo necesita ciertas cualidades, sino que también tiene que cumplir ciertas tareas. Las principales tareas del liderazgo son las siguientes:

Planificación	Organización	Liderazgo	Controlar
• Recursos de los empleados	• Condiciones generales	• Liderazgo de las personas empleadas	• Control

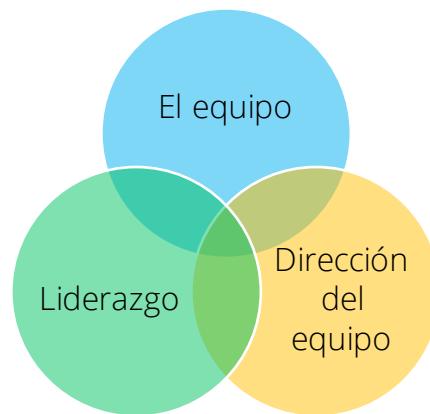
Ahora conoce las diferentes características y tareas de las personas líderes y puede distinguir entre estilos de liderazgo. A su vez, el concepto de liderazgo difiere del estilo de liderazgo.

## Definición

El concepto de liderazgo significa cómo se diseñan las actividades de liderazgo. Los conceptos de liderazgo pretenden que el liderazgo sea eficaz.

Los conceptos de liderazgo se consideran directrices para la actuación de las personas líderes. Se centran en la consecución eficaz de los objetivos comunes de la empresa.

### 10.3 Trabajo en equipo



¿Cómo gestionar con éxito su equipo para que su personal empleado se sienta cómodo y motivado? En primer lugar, es importante recordar que una persona responsable de equipo se encuentra en un campo de tensión constante entre la dirección y el personal.

El objetivo de la persona responsable de equipo es utilizar todos los recursos disponibles de forma que los objetivos del equipo puedan alcanzarse con eficacia y, a ser posible, sin ayuda externa.

## Ejemplo

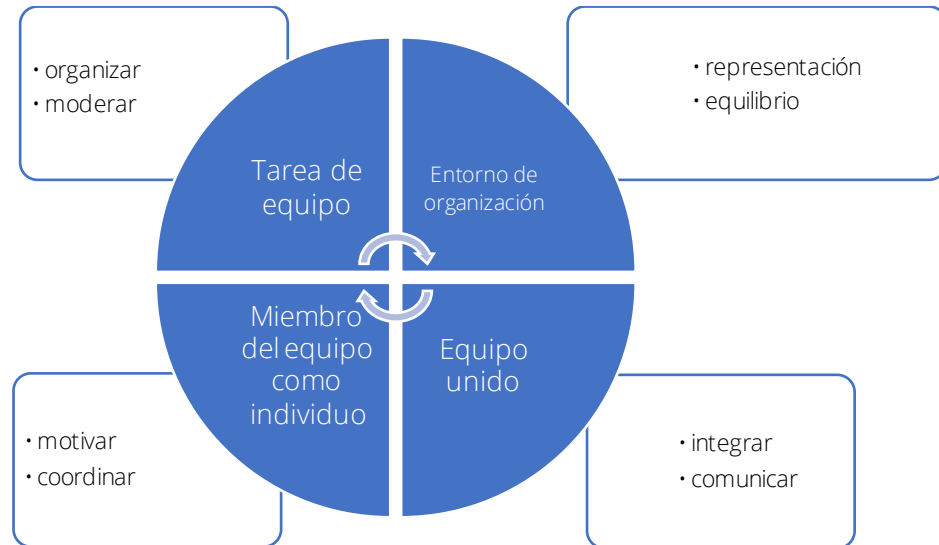
**Colaboración transversal:** Muchas empresas del automóvil utilizan equipos interfuncionales para colaborar en proyectos e iniciativas. Por ejemplo, Ford ha creado un equipo interfuncional denominado "One Ford" para trabajar en iniciativas globales, como el desarrollo de productos y la sostenibilidad.

**Metas y objetivos compartidos:** Las empresas del automóvil de éxito fijan metas y objetivos claros que comparten todos los equipos y departamentos. Por ejemplo,



Toyota utiliza un sistema llamado Hoshin Kanri, que se traduce como "despliegue de políticas", para alinear los objetivos de los distintos departamentos y equipos.

Las claves del éxito del liderazgo de un equipo son las siguientes:



Cuando se trabaja en equipo, de vez en cuando pueden surgir conflictos o perturbaciones. Como responsable del equipo, debe estar disponible como persona de contacto en estos casos, pero no resolver usted el conflicto.

Lo más importante es reconocer los factores de perturbación lo antes posible y abordarlos. Si los conflictos no se detectan o se detectan demasiado tarde, llegan a un punto crítico y acaban siendo mucho peores de lo que eran en un principio.

Es tarea del equipo buscar juntos soluciones y trabajar conjuntamente en los conflictos. Cada miembro del equipo es corresponsable de la resolución del conflicto.

Las posibles medidas que puede adoptar como responsable de equipo para evitar conflictos o gestionarlos con éxito son las siguientes:

- Formación de equipos para reforzar el sentimiento de conjunto.
- Formación en conflictos para evitar rivalidades.
- Formación en comunicación para optimizar la comunicación en el equipo.
- Proporcionar estrategias de retroalimentación.
- Desarrollo de soluciones.

- Formulación clara de objetivos y revisión de la aplicación.
- Si es necesario, pedir asesoramiento a personas expertas.

También es típico del trabajo en equipo que sus miembros asuman un determinado rol, un rol de equipo, similar al de su círculo de amigos, familia o sociedad.

### Definición

Por rol de equipo se entiende la función que una persona asume en un equipo o que se le asigna.

Sólo cuando todos hayan asumido un rol y estén satisfechos con dicha persona, podrá comenzar el trabajo en equipo.

Sin embargo, para que el trabajo en equipo tenga éxito, no sólo es fundamental asumir un papel adecuado, sino también la motivación. Cuando los empleados están motivados para hacer su trabajo, rinden más.



[https://www.freepik.com/free-vector/devops-team-abstract-concept-vector-illustration-software-development-team-member-agile-workflow-devops-team-model-it-teamwork-project-management-integrated-practice-abstract-metaphor\\_11668829.htm#query=team&position=31&from\\_view=author](https://www.freepik.com/free-vector/devops-team-abstract-concept-vector-illustration-software-development-team-member-agile-workflow-devops-team-model-it-teamwork-project-management-integrated-practice-abstract-metaphor_11668829.htm#query=team&position=31&from_view=author)



Co-funded by  
the European Union

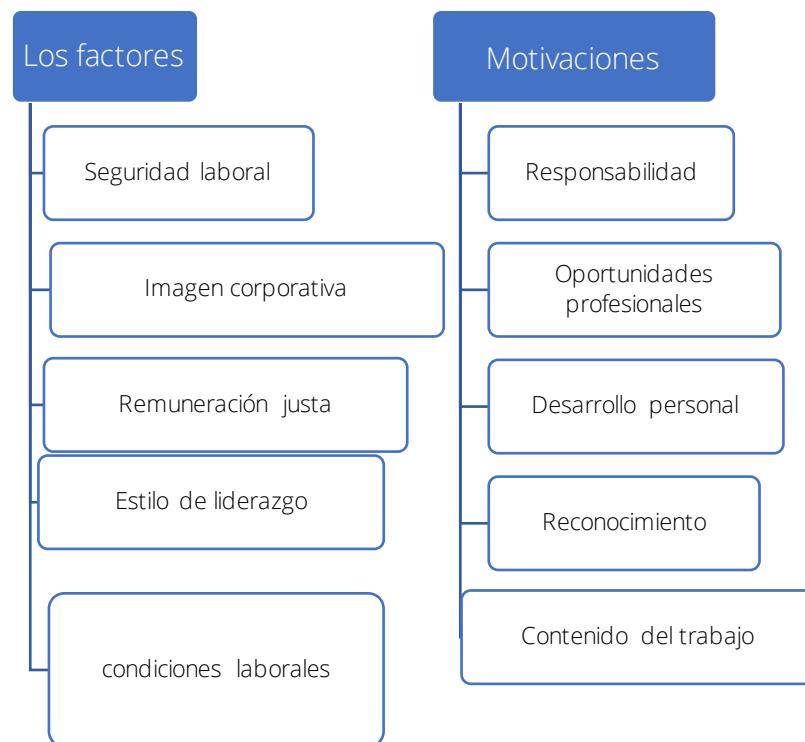
Financiado por la Unión Europea. Los puntos de vista y opiniones expresados son únicamente por las personas autoras y no reflejan necesariamente los de la Agencia ejecutiva para la educación y la cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni EACEA son responsables de dichas opiniones.



## Definición

La motivación describe el conjunto de motivos e influencias que llevan a una persona a elegir un determinado curso de acción para lograr un determinado resultado.

Qué puede hacer una persona líder para motivar a su personal para que trabaje? No es tan fácil, porque la motivación puede lograrse de muchas maneras. Algunas personas se sienten especialmente espoleadas por motivos económicos o materiales, otras por motivos sociales o de reconocimiento. La teoría de los dos factores desarrollada por Frederick Herzberg define los factores básicos que deben cumplirse para optimizar la motivación laboral. Herzberg distingue dos factores de influencia diferentes: los motivadores, que deben cumplirse para crear satisfacción en la persona empleada, y los factores que son necesarios para evitar la insatisfacción.



## 10.4 Gestión generacional

La tendencia actual al envejecimiento de la población también repercute en las empresas. En las empresas se ha convertido en una tarea importante mantener la mano de obra que envejece y promover sus capacidades. ¿Qué medidas son necesarias para lograrlo? ¿Cómo puede lograrse un diseño del trabajo adaptado al envejecimiento?

## Nota

El diseño del trabajo adaptado al envejecimiento pretende mantener y fomentar la capacidad de trabajo de los empleados a lo largo de toda su vida laboral, de modo que el personal empleado de más edad también pueda seguir siendo productivo.

Los criterios principales del diseño del trabajo adaptado al envejecimiento son los siguientes:

- Aplicación de medidas generales para un diseño del trabajo que favorezca la salud.
- Visión holística del proceso de envejecimiento (incluye toda la vida laboral de todos los grupos de edad).
- Adopción de medidas preventivas para lograr una organización saludable del empleo a largo plazo.
- Mantenimiento y fomento de la salud, las capacidades y la motivación del personal empleados.

## Ejemplo

**Desarrollo de la plantilla:** Muchas empresas del automóvil están invirtiendo en programas de desarrollo de la plantilla para ayudar al personal empleado de más edad a mantenerse comprometidos y productivos. Por ejemplo, Toyota tiene un programa llamado "Golden Years" que ofrece oportunidades de formación y desarrollo a su personal de más edad.

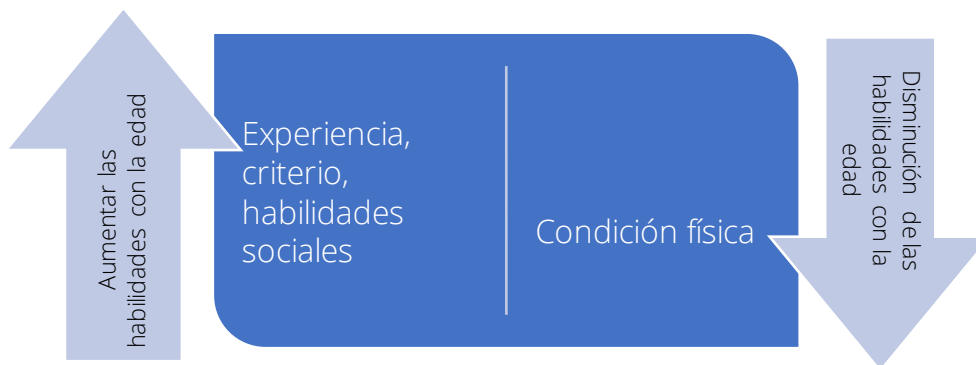
**Salud y bienestar:** Las empresas del automóvil se esfuerzan por mejorar la salud y el bienestar del personal empleado de más edad ofreciéndoles programas de bienestar, puestos de trabajo ergonómicos y horarios de trabajo flexibles. Por ejemplo, Ford tiene un programa llamado "Fit for Life" que promueve la vida sana y la forma física de estas personas.

Además, hay que tener en cuenta que el proceso de envejecimiento varía mucho de una persona a otra. Ciertas características de rendimiento y personalidad pueden evolucionar en distintas direcciones. En cuanto a la capacidad de ganancia, sin embargo, pueden determinarse algunos factores que tienden a mejorar o empeorar con el aumento de la edad.



Aspectos	Aumenta con la edad	Disminuye con la edad
Capacidades	Experiencia y conocimientos	Atención focalizada
	Competencias de autogestión (por ejemplo, gestión de las emociones)	Enfrentar nuevos problemas
	Habilidades sociales	Aptitudes sensoriales (por ejemplo, fuerza muscular, equilibrio)
		Funciones fisiológicas (por ejemplo, menor resistencia, tiempos de recuperación más largos)
		Capacidades motrices (por ejemplo, velocidad, agilidad)
Salud	Molestias físicas	Salud
	Absentismo (en términos de duración de las bajas)	Absentismo (en términos de frecuencia de las bajas)
	Enfermedades crónicas (por ejemplo, cardiovasculares)	Rendimiento

Así pues, la edad influye en la capacidad de trabajo de maneras muy distintas y puede tener efectos tanto positivos como negativos.



En cambio, las aptitudes psicológicas suelen permanecer inalteradas. Es decir, aquellas capacidades que tienen que ver con el pensamiento, la atención o la capacidad de concentración, así como con el manejo de las emociones.

El objetivo de toda empresa debería ser ahora adoptar a tiempo medidas de prevención del comportamiento en la vejez. Tenemos diferentes posibilidades para hacerlo.

### Importante

El objetivo es avanzar para adoptar este trabajo en el futuro.

Esto incluye:

- Mantener un equilibrio entre los recursos disponibles y el trabajo.
- Proporcionar educación y formación complementarias para mantener y actualizar las competencias del personal. A este respecto, también deben tenerse en cuenta las cambiantes necesidades de aprendizaje de las personas mayores.
- Mostrar aprecio por los empleados y demostrarles que se les respeta.
- Apoyo en situaciones difíciles.
- constructiva para mejorar el rendimiento.
- Comunicación continua entre la dirección y el personal empleado.
- Prevención de cualquier tipo de discriminación.
- Proteger al personal empleado de cualquier edad frente las cargas de trabajo que son perjudiciales para su salud.
- Adaptación continua de las tareas a los puntos fuertes, habilidades y necesidades de cada persona empleada.

### Ejemplo

Las empresas del automóvil también pueden promover el envejecimiento y el cuidado de la salud a lo largo de la vida para la clientela:

**Diseño para la accesibilidad:** Las empresas del automóvil están diseñando sus vehículos



para que sean más accesibles y fáciles de usar por las personas conductoras y pasajeras de más edad. Por ejemplo, Honda trabaja con personas conductoras y pasajeras de edad avanzada para entender sus necesidades y desarrollar características como puertas y asientos más grandes y accesibles.

**Vehículos autónomos:** Los vehículos autónomos tienen potencial para ofrecer soluciones de movilidad a las personas de más edad. Muchas empresas automovilísticas están invirtiendo mucho en el desarrollo de vehículos autónomos para ofrecer un transporte seguro y fiable a las personas mayores.

**Marketing para clientes mayores:** Las empresas automovilísticas se dirigen a la clientela de más edad con campañas de marketing que hacen hincapié en las características de seguridad, confort y comodidad de sus vehículos. Por ejemplo, Mercedes-Benz tiene una campaña de marketing llamada "Forever Young" que se dirige a personas conductoras mayores con características como el control de crucero adaptativo y los sistemas de advertencia de salida de carril.

## 10.5 Diversidad e inclusión



[https://www.freepik.com/free-vector/race-abstract-concept-vector-illustration-racial-discrimination-human-rights-skin-color-human-diversity-genetic-code-racism-racial-equity-workplace-social-justice-abstract-metaphor\\_11668218.htm#query=Diversity&position=0&from\\_view=author](https://www.freepik.com/free-vector/race-abstract-concept-vector-illustration-racial-discrimination-human-rights-skin-color-human-diversity-genetic-code-racism-racial-equity-workplace-social-justice-abstract-metaphor_11668218.htm#query=Diversity&position=0&from_view=author)

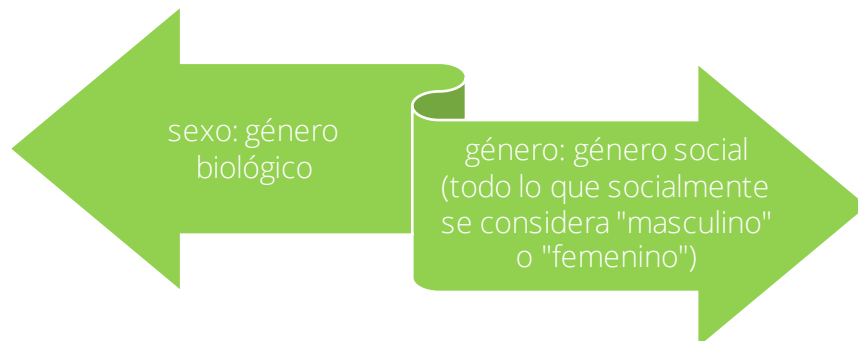


Co-funded by  
the European Union

Financiado por la Unión Europea. Los puntos de vista y opiniones expresados son únicamente por las personas autoras y no reflejan necesariamente los de la Agencia ejecutiva para la educación y la cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni EACEA son responsables de dichas opiniones.

No sólo la forma correcta de tratar a las personas empleadas de más edad, sino también el conocimiento en el trabajo con personas de diferentes géneros y orientaciones sexuales es una de las tareas centrales de toda persona líder.

Analicemos primero el término género desde una perspectiva científica y fijémonos en la lengua inglesa. En inglés, no sólo hay una palabra para género, sino dos:



El término "género" ya indica que la relación entre los dos sexos puede cambiar. Por tanto, explicar las desigualdades sociales con razones biológicas no es legítimo.

Para evitar la discriminación por motivos de género, es necesario, como primer paso, un cambio lingüístico. El lenguaje siempre reacciona a los procesos sociales y los refleja. Si utilizamos el lenguaje sin reflexión, es fácil que surjan desigualdades. A la inversa, también podemos configurar activamente nuestro entorno con el lenguaje. Controla la percepción y crea o cierra espacios en los que tienen lugar procesos de pensamiento. Por tanto, tiene el poder de mantener determinadas relaciones de poder, pero también de cambiarlas y disolverlas. El lenguaje sensible al género no sólo está justificado, sino que es necesario.

### Ejemplo

Las empresas del automóvil que dan prioridad a la diversidad y la inclusión en sus equipos suelen ver cómo mejoran el trabajo en equipo y la colaboración. Por ejemplo, General Motors ha creado grupos de recursos para su personal empleado (ERG) que reúnen a personas empleadas con orígenes, intereses e identidades similares para fomentar la colaboración y el trabajo en equipo.

El lenguaje también afecta a nuestra concepción de los roles. Debido a los ejemplos tradicionales de roles, a menudo tendemos a asociar ciertas imágenes ocupacionales

con personas femeninas o masculinas y luego utilizamos automáticamente la forma femenina o masculina para la ocupación. El mecánico y la peluquera, el ingeniero y la enfermera son sólo algunos ejemplos que se asocian clásicamente a un género determinado.

Sin embargo, los ejemplos no sólo afectan a determinados grupos profesionales, sino que nos encontramos con ellos en todos los ámbitos de la vida desde que nacemos. Así pues, los modelos sociales también influyen mucho en nuestra identidad. Ya de niños aprendemos comportamientos típicamente masculinos o femeninos en función de nuestro sexo. Basta pensar en el tópico de poner a las niñas disfraces de princesas y a los niños de piratas. Así pues, los niños experimentan muy pronto el reparto clásico de papeles y desarrollan su identidad con estos ejemplos.



[https://www.freepik.com/free-vector/break-gender-norms-concept\\_8398716.htm#query=gender&position=1&from\\_view=search&track=sph](https://www.freepik.com/free-vector/break-gender-norms-concept_8398716.htm#query=gender&position=1&from_view=search&track=sph)

Lo que se necesita, por tanto, es una concienciación social sobre la gran influencia que ejercen estos estereotipos de género en nuestra percepción e identidad para, posteriormente, provocar un cambio social.

Como hemos visto, estos estereotipos y la consiguiente desigualdad de trato entre mujeres y hombres no se basan en factores biológicos, sino sociales. Por ello, muchas

personas siguen recurriendo a distinciones estereotipadas entre los sexos, simplemente porque las explicaciones sencillas resultan atractivas.

### Ejemplo

#### Diferencias de ingresos entre hombres y mujeres:

"Las mujeres sólo tienen hijos" es un argumento biológico común para que las mujeres se ocupen de la familia y los hombres de la carrera

Por lo tanto, depende de cada persona cambiar nuestra forma de pensar y actuar de manera que las estructuras sociales también cambien y se pueda alcanzar la igualdad de género.

La diversidad intercultural se refiere al abanico de diferencias y similitudes culturales que existen entre individuos o grupos de distintos orígenes culturales. Reconoce que las personas de diferentes culturas aportan perspectivas, experiencias y valores únicos que conforman sus interacciones con los demás.

### Definición

La diversidad intercultural consiste en aceptar y valorar estas diferencias y reconocer las contribuciones positivas que aportan a la sociedad. Implica reconocer y respetar la diversidad cultural, fomentar la comunicación y el entendimiento interculturales y cuestionar los estereotipos o prejuicios negativos que puedan existir.

En el contexto de una empresa de automóviles, la diversidad intercultural significa reconocer y aceptar la diversidad cultural entre personas empleadas, clientela y empresas proveedoras de diferentes orígenes culturales. Implica crear una cultura en el lugar de trabajo que sea integradora y respetuosa con las diferentes culturas, y desarrollar estrategias para promover la comunicación, la colaboración y el entendimiento interculturales.

Promover la diversidad y abordar las diferencias interculturales en una empresa de automoción requiere un enfoque polifacético que implica diversas estrategias y acciones. He aquí algunos consejos que le ayudarán a abordar estas cuestiones con eficacia:





**Elabore una política de diversidad e inclusión:** Empiece por crear una política que describa el compromiso de su empresa con la diversidad y la inclusión. Esta política debe establecer expectativas y objetivos claros para promover la diversidad y la inclusión en la empresa y debe comunicarse a todas las personas empleadas.

**Impartir formación sobre sensibilidad cultural:** Ofrezca formación a todas las personas empleadas para ayudarles a comprender las diferentes culturas, costumbres y tradiciones. Esta formación debe centrarse en el desarrollo de la conciencia cultural, la comprensión de las diferencias culturales y el fomento de la comunicación intercultural.

**Fomentar los grupos de recursos para las personas empleadas:** Fomente la formación de grupos de recursos para personas empleadas que apoyen diferentes orígenes culturales y étnicos. Estos grupos pueden ofrecer un espacio para que las personas empleadas compartan sus experiencias, celebren acontecimientos culturales y entablen relaciones con compañeros que comparten orígenes similares.

**Implantar prácticas de contratación que promuevan la diversidad:** Revise sus prácticas de contratación para asegurarse de que promueven la diversidad y la inclusión. Considere la posibilidad de aplicar técnicas de contratación a ciegas para eliminar cualquier sesgo inconsciente en el proceso de selección y centrarse en crear una plantilla diversa.

**Fomentar un entorno de trabajo integrador:** Fomente un entorno de trabajo integrador en el que todas las personas empleadas se sientan valoradas y respetadas. Esto puede lograrse mediante una comunicación abierta, un trato justo y políticas y prácticas inclusivas.

**Fomentar la colaboración intercultural:** Anime a todas las personas empleadas de diferentes orígenes culturales a trabajar juntos en proyectos e iniciativas. Esto les ayudará a entenderse mejor y a desarrollar relaciones más sólidas.

**Celebre eventos culturales:** Celebre acontecimientos culturales y fiestas a lo largo del año. Esto puede hacerse organizando actos culturales o reconociendo fiestas importantes de distintas culturas.

Si pone en práctica estos consejos, podrá crear un lugar de trabajo más diverso e integrador que fomente la colaboración, la comunicación y el entendimiento interculturales...



## Ejemplo

En 2019, BMW lanzó una iniciativa global llamada Respeto, Diversidad e Inclusión que tenía como objetivo promover la diversidad y la inclusión en toda la empresa. La iniciativa implicaba varios pasos prácticos para fomentar una cultura más inclusiva en el lugar de trabajo y abordar la diversidad intercultural.

BMW creó un Consejo de Diversidad e Inclusión encargado de desarrollar estrategias e iniciativas para promover la diversidad y la inclusión en la empresa. El Consejo está formado por representantes de diferentes regiones y áreas de negocio, lo que garantiza que se tengan en cuenta perspectivas diversas.

BMW también puso en marcha una plataforma de aprendizaje en línea que ofrecía a los empleados acceso a cursos de formación sobre temas como los prejuicios inconscientes, la concienciación cultural y la diversidad y la inclusión. Esta plataforma estaba disponible para todos los empleados, independientemente de su ubicación o función dentro de la empresa.

Además, BMW creó grupos de recursos de personas empleadas para diferentes grupos culturales y étnicos, incluido un grupo para empleados LGBTQ+. Estos grupos ofrecían a los empleados un espacio para relacionarse con compañeros que compartían orígenes y experiencias similares.

En general, la iniciativa de BMW demostró su compromiso de fomentar una cultura en el lugar de trabajo que valore y respete la diversidad y promueva la colaboración y el entendimiento interculturales. Al adoptar medidas prácticas para abordar la diversidad intercultural, BMW ha creado un lugar de trabajo más integrador que beneficia tanto a los empleados como a la empresa en su conjunto.

Las personas responsables de producción desempeñan un rol fundamental en la aplicación y el fomento de la diversidad intercultural en una empresa automovilística. He aquí algunas formas en que las personas responsables de producción pueden contribuir al éxito de la implantación de la diversidad intercultural:

- 1. Liderar con el ejemplo:** Las personas responsables de producción deben dar ejemplo y modelar un comportamiento inclusivo. Deben demostrar su voluntad de aprender sobre las diferentes culturas y trabajar activamente para abordar cualquier sesgo o estereotipo inconsciente que pueda existir dentro del equipo.
- 2. Crear un entorno de trabajo inclusivo:** Las personas responsables de producción deben crear un entorno de trabajo inclusivo y respetuoso con las diferentes



culturas. Deben fomentar la comunicación abierta, escuchar los distintos puntos de vista y promover una cultura de colaboración y respeto.

## 10.6 Resumen

Pudimos establecer que el papel de persona líder es una posición que abarca numerosas características y tareas diferentes, pero también sensibilidad y apertura hacia todos los empleados. Una persona líder se encuentra en un estado constante de tensión entre el equipo de producción y la dirección, entre los que debe mantener un equilibrio. La forma en que una persona líder desempeña su papel depende de la elección de su estilo de liderazgo. Hemos distinguido entre estilos de liderazgo autoritario y democrático. Sin embargo, el objetivo de toda responsable responsable de equipo, en términos generales, es utilizar todos los recursos de manera que se alcancen con éxito los objetivos del equipo.

Si surgen conflictos o interrupciones durante el trabajo en equipo, ya conoces las estrategias para afrontarlos. La regla número 1 es estar disponible como persona de contacto, pero no resolver tú los conflictos. Además, también es tarea de la persona líder motivar a su personal. Para saber qué motiva al personal empleado, hemos recurrido a la teoría de los dos factores.

En una empresa debe tenerse en cuenta el hecho del envejecimiento de la población y, por tanto, también el envejecimiento de la mano de obra. El objetivo debe ser fomentar las capacidades de las personas empleadas y mantenerlas el mayor tiempo posible. Además, hemos podido comprobar que la edad también influye positivamente en el rendimiento. Mientras que el rendimiento físico disminuye, la experiencia, los conocimientos y las habilidades sociales aumentan.

Además de los métodos y los antecedentes del trabajo en un equipo intergeneracional, ahora también sabes cómo trabajar con personas empleadas de distinto género. En concreto, hemos profundizado en el género, el poder del lenguaje en el proceso de creación de desigualdades sociales y la importancia de un lenguaje sensible al género. Por último, ha quedado claro que depende de cada persona cambiar la forma de pensar y actuar de manera que la igualdad social sea posible.

La diversidad intercultural consiste en aceptar y valorar estas diferencias y reconocer las aportaciones positivas que aportan a la sociedad. Implica reconocer y respetar la diversidad cultural, promover la comunicación y el entendimiento interculturales y cuestionar los estereotipos o prejuicios negativos que puedan existir.



## 10.7 Referencia bibliográfica

- Giesert, Marianne (Hrsg.): Arbeitsfähig in die Zukunft. Willkommen im Haus der Arbeitsfähigkeit! Hamburg: VSA, <https://www.vsa-verlag.de/uploads/media/www.vsa-verlag.de-Giesert-Arbeitsfaehig.pdf>
- Ilmarinen, Juhani: Förderung des aktiven Alterns am Arbeitsplatz, <https://www.bgm-ag.ch/files/public/literatur/pdf/foerderung-des-aktiven-alterns-am-arbeitsplatz.pdf>
- Ilmarinen, Juhani (2009): Work Ability – a comprehensive concept for occupational health research and prevention. Ein umfassendes Konzept für die Forschung zum Thema Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz und Prävention. Scandinavian Journal of Work, Environment & Health 2009, 35(1), 1–5.
- Kaspar, Helmut & Mayrhofer Wolfgang (2002): Personalmanagement – Führung – Organisation. Wien: Linde.
- Mühlenbrock, Inga (2017): Alterns- und altersgerechte Arbeitsgestaltung. Grundlagen und Handlungsfelder für die Praxis. Hrsg v. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, <file:///Users/hannahthaller/Downloads/Arbeitsgestaltung.pdf>
- TU Wien (2021): Leadership Landscape: Führungsfähigkeiten, Führungsidentität und Führungseffektivität, <https://www.tuwien.at/tuwien/aktuelles/news/news/leadership-landscape-fuehrungsfahigkeiten-fuehrungsidentitaet-und-fuehrungseffektivitaet-1-1-2>





# CAR Master training

**¡ENHORABUENA!**  
**HAS COMPLETADO CON ÉXITO ESTE ÁREA**  
**FORMATIVA.**

**¿QUIERES CONTINUAR TU APRENDIZAJE?**  
**VISITA LA WEB DEL PROYECTO**



Co-funded by  
the European Union

Financiado por la Unión Europea. Los puntos de vista y opiniones expresados son únicamente por las personas autoras y no reflejan necesariamente los de la Agencia ejecutiva para la educación y la cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni EACEA son responsables de dichas opiniones.