

u
n
i
d
a
d

1

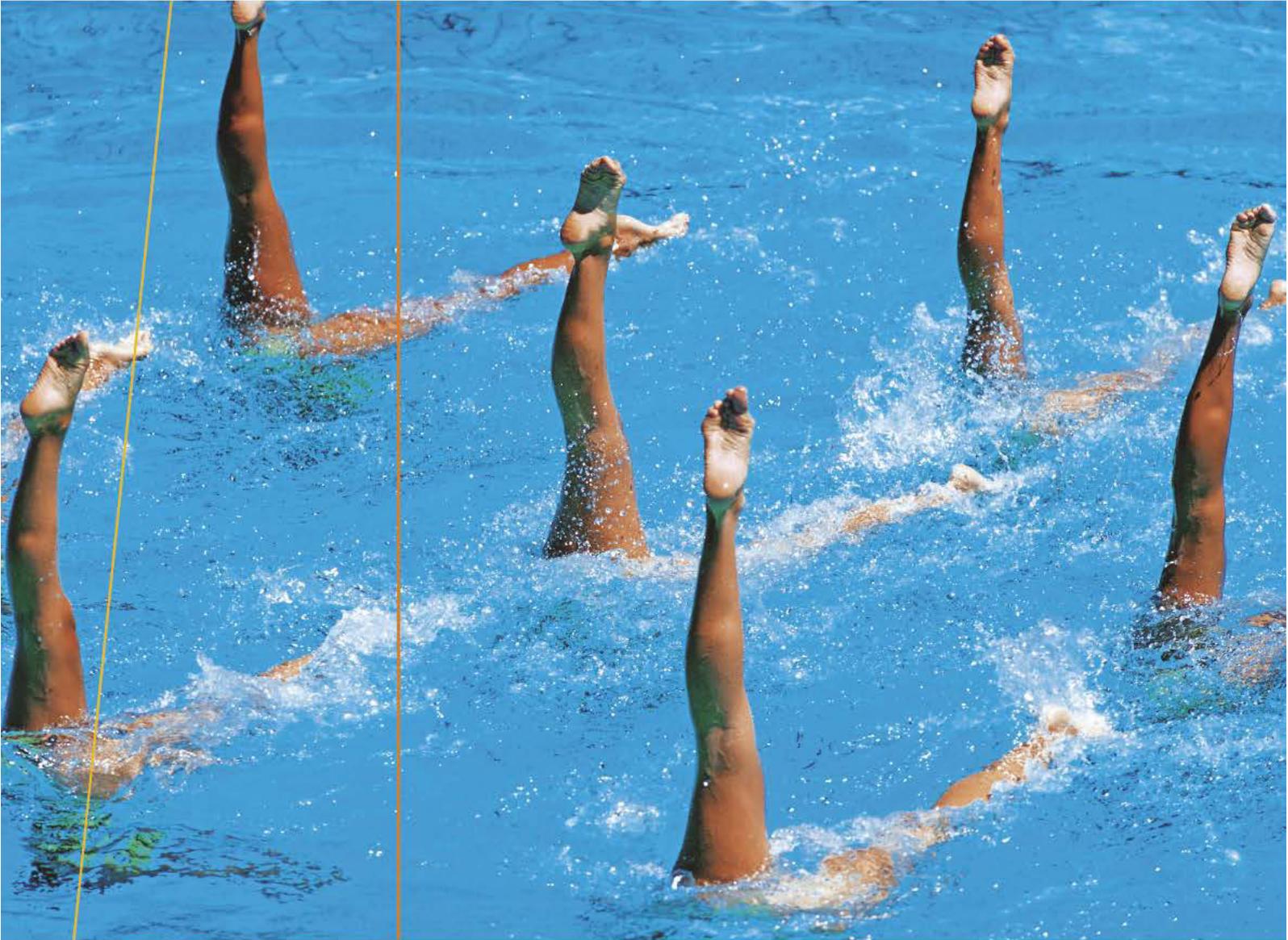
El entorno y el equipo de trabajo

SUMARIO

- Cultura y ética empresariales
- Relaciones humanas y laborales
- Formación y clasificación de equipos de trabajo
- Técnicas de dirección de equipos

OBJETIVOS

- Identificar los elementos que conforman la cultura empresarial.
- Conocer el concepto de *ética empresarial*.
- Distinguir los tipos de relaciones que se dan en una organización.
- Diferenciar los distintos tipos de equipos de trabajo y los roles de las personas que los integran.
- Analizar algunas ventajas del trabajo en equipo frente al trabajo individual.
- Conocer técnicas de dirección de equipos de trabajo.



u
n
i
d
a
d

1

El entorno y el equipo de trabajo

SUMARIO

- Cultura y ética empresariales
- Relaciones humanas y laborales
- Formación y clasificación de equipos de trabajo
- Técnicas de dirección de equipos

OBJETIVOS

- Identificar los elementos que conforman la cultura empresarial.
- Conocer el concepto de *ética empresarial*.
- Distinguir los tipos de relaciones que se dan en una organización.
- Diferenciar los distintos tipos de equipos de trabajo y los roles de las personas que los integran.
- Analizar algunas ventajas del trabajo en equipo frente al trabajo individual.
- Conocer técnicas de dirección de equipos de trabajo.

1 >> La cultura empresarial

La Sociología define **cultura** como el conjunto de conocimientos, tradiciones, usos y costumbres de cualquier grupo humano. La cultura se puede aprender y transmitir de generación en generación.

La empresa es una estructura social y, como tal, debe tener su propia cultura bien definida, ya que esta es la que caracteriza y diferencia a la empresa. Para hablar de cultura de la empresa es necesario que esta sea conocida y asumida por todos los directivos y empleados de la misma.

La cultura empresarial se manifiesta en las formas de gestión ante distintas situaciones y ante la adaptación a los cambios y requerimientos de carácter interno o externo, que son interiorizados en forma de creencias y valores colectivos. Se enseña a los nuevos miembros como una manera de pensar, vivir y actuar.

La cultura empresarial debe ser acorde con la cultura del entorno en el que se ubica la empresa, ya que su éxito o fracaso dependerá en gran medida de la percepción que tengan de ella los clientes, los proveedores y la ciudadanía en general. Esta percepción puede variar en función de múltiples aspectos: nivel formativo de los empleados, desarrollo tecnológico de la zona en la que se encuentra, etc.

La empresa debe tener en cuenta la opinión del cliente y la imagen que este tiene de ella. Por eso las empresas llevan a cabo sondeos de opinión, encuestas, etc., de forma que si detectan algún tipo de conflicto entre la cultura de la propia empresa y la cultura de los clientes deberán desarrollar una propuesta para solucionar esta discrepancia y definir una estrategia. Posteriormente, la empresa observará la reacción provocada por la estrategia seguida y actuará en consecuencia.

Los recursos humanos con los que cuenta una empresa pueden marcar las diferencias con las empresas de la competencia: personas afines a la cultura empresarial, comprometidas y flexibles a la hora de asimilar los cambios.

1.1 > Elementos de la cultura empresarial

La cultura empresarial engloba las creencias, los valores, las normas, las actitudes y los usos, tradiciones y costumbres que se dan dentro de una empresa. Estas características dotan a la empresa de una personalidad propia con la que los trabajadores y los clientes pueden sentirse identificados.

- **Creencias.** Son convicciones que determinan o modulan las pautas de pensamiento y pueden afectar a la toma de decisiones. Sin embargo, no suele cuestionarse hasta qué punto estas creencias tienen una base real. Dentro de las creencias también podemos citar las **supersticiones**, que son creencias de tipo negativo.
- **Valores.** Son fruto de las creencias y motivan las acciones y el comportamiento de la organización, imprimiéndole carácter y haciendo que el personal se identifique con ella. La formación de los valores empresariales es compleja, ya que estos van a depender de numerosos factores: las creencias y los valores del fundador, de la dirección actual y de los



Cultura específica

En cada empresa se pueden encontrar costumbres muy diferentes que caracterizan su propia cultura.

V Vocabulario

Multicultural: caracterizado por la convivencia de diversas culturas.

Comercio justo

El comercio justo es aquel que solo realiza operaciones con productos elaborados por países en vías de desarrollo y que está basado en unas relaciones justas, garantizando la igualdad entre hombres y mujeres, la no explotación infantil, los salarios dignos y el respeto por el medio ambiente.

W Web

Intermón Oxfam es una ONG que promueve políticas de comercio justo y trata de presionar a los gobiernos para la condonación de la deuda externa de los países pobres para que estos puedan promover políticas que favorezcan su desarrollo. En su página web www.intermonoxfam.org puedes encontrar toda la información sobre esta organización no gubernamental.

empleados, las normativas legales existentes, las reglas del mercado en el que se desarrolla la actividad empresarial, los valores sociales de cada momento histórico y el entorno social en el que se encuentra.

- **Normas.** Son las reglas que deben seguir los trabajadores de la empresa para ajustar sus conductas, tareas y actividades. Se desarrollan como consecuencia de los valores existentes en la organización. El incumplimiento de las normas puede provocar **sanciones externas**, mientras que el incumplimiento de los valores puede acarrear sentimientos de culpabilidad y **sanciones internas** por parte del propio sujeto.
- **Actitudes.** Son la consecuencia de los valores y normas que la preceden y marcan la tendencia a actuar de una determinada manera. Reflejan el sentir del individuo con respecto a algo.
- **Usos, tradiciones y costumbres.** El uso es una moda o forma puntual de realizar una actividad dentro de la empresa. Si se generaliza y se convierte en un hábito pasa a considerarse tradición. Si la tradición pasa a ser considerada por los trabajadores como la única forma posible de realizar la actividad, entonces se habla de costumbre.

1.2 > La ética empresarial

La ética, según Real Academia Española de la Lengua, es el “conjunto de normas morales que rigen la conducta humana”. La ética empresarial se define, por tanto, como los valores morales que rigen la actuación de la empresa.

Es conveniente distinguir entre **ética personal** y **ética social**. Los valores pueden variar de unas personas a otras y, por tanto, no es posible jerarquizarlos o señalar cuáles son más correctos. Aunque los valores son fundamentalmente personales, las sociedades con culturas semejantes suelen tener valores similares. Estos valores análogos conforman la ética social y es en este ámbito en el que se incluye la ética empresarial. Esta será propia de cada empresa en función de los valores predominantes en el entorno en el que se ubica y de aquellos valores con los que se identifican la mayoría de sus trabajadores.

En los últimos años, las empresas se han ido concienciando de la importancia que tiene un comportamiento ético para alcanzar el éxito. Este cambio se ha debido a la globalización de la información, a la fuerza de los medios de comunicación y a la sensibilización de la sociedad. Una empresa ética atrae clientela y personal cualificado con mayor facilidad que una empresa cuyo único valor es la rentabilidad económica. Ejemplo de ello es la proliferación de productos que en su etiquetado señalan que son respetuosos con el medio ambiente o que se atienen a las normas del comercio justo.

>> Actividades propuestas

1•• Dialoga con tus compañeros y tu familia sobre las empresas que, en vuestra opinión, no han mantenido o no mantienen una ética empresarial. Apunta los comentarios que creas más importantes y exponlos en clase. ¿Qué consecuencias crees que puede acarrear para una empresa el hecho de no mantener la ética empresarial?

2 >> Las relaciones en la organización

Cualquier organización, ya sea empresarial o no, nace de la necesidad humana de cooperar entre sí. A lo largo de la historia los hombres se han visto obligados, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales, a cooperar para obtener sus fines personales.

Hasta principios del siglo XX los derechos de los trabajadores eran prácticamente nulos. Las empresas valoraban a las personas únicamente como un recurso necesario para la producción, sin considerar su dimensión social y centrándose únicamente en la rentabilidad económica de la empresa. En este contexto, los trabajadores eran fácilmente sustituibles y no se tenían en cuenta las condiciones en las que se desarrollaba el trabajo, la salubridad del ambiente laboral ni, por supuesto, el grado de satisfacción de los trabajadores.

En 1919, nació la **Organización Internacional del Trabajo** como parte de las políticas mundiales destinadas a favorecer la protección y regulación del trabajo. Poco a poco, las empresas comenzaron a tomar conciencia de la importancia del trabajador para la empresa y, por tanto, de la importancia de que este se encontrara cómodo en el desarrollo de sus funciones y dentro del equipo de trabajo. Por todo ello, irá cobrando fuerza la idea de que el trabajador tiene que sentirse integrado en la empresa y formar parte de sus objetivos.

La integración de la empresa en el entorno y la del trabajador en la empresa han llevado a que actualmente carezca de sentido atender exclusivamente a la dimensión económica del trabajo. Está comprobado que las personas no se sienten integradas ni experimentan un sentido de pertenencia a la empresa si no se sienten valoradas dentro de ella. Esta situación reduce la motivación y, como consecuencia, puede afectar negativamente al rendimiento de la empresa y a su imagen en la sociedad.

Cada vez está más generalizada la idea de que **el principal activo de una empresa es su personal** y por eso se están llevando a cabo políticas de recursos humanos que favorecen el desarrollo personal y profesional de los empleados. Para ello, las empresas organizan cursos de formación, planes de carrera, sistemas de compensación y beneficios, guarderías dentro de los propios centros de trabajo, evaluaciones del desempeño, etc. Es importante señalar el papel destacado que a lo largo de todo este proceso han desarrollado los **sindicatos** de trabajadores.



La importancia de la motivación

Algunas empresas invierten en el desarrollo personal de sus empleados. Por ejemplo, algunas imparten cursos de técnicas de relajación para evitar y superar el estrés, favoreciendo así el bienestar personal de los trabajadores.



Planes de acogida

Son planes diseñados para facilitar la adaptación e integración de un nuevo empleado en la empresa. Sus objetivos son los siguientes:

- Integrar al empleado en la organización.
- Transmitirle satisfacción por poder contar con él.
- Acogerle de forma cordial.
- Informarle de los objetivos de la empresa.

V Vocabulario

Grupo de trabajo: conjunto de personas que realizan una labor similar de forma autónoma y que no dependen del trabajo del resto de los miembros del grupo.

V Vocabulario

Equipo de trabajo: conjunto de personas que realizan labores diferentes pero complementarias, es decir, dependen del trabajo del resto de los miembros del equipo. Esta dependencia requiere coordinación entre los componentes y una alta cohesión.

2.1 > Relaciones humanas

Los seres humanos son seres sociales por naturaleza, por ello necesitan establecer relaciones entre sí y con el entorno que les rodea. Las relaciones personales están muy presentes en el entorno laboral, ya que las personas pasan gran parte del día en su lugar de trabajo. Si el clima laboral no es adecuado, las relaciones personales pueden verse perjudicadas, lo que afectará negativamente a la productividad.

Las relaciones en el entorno laboral pueden trasladarse fuera de este llegando a crearse estrechos vínculos personales entre los trabajadores. Esta situación puede ser complicada si la empresa no actúa con cautela, pues dentro de la empresa estarán conviviendo dos grupos: un **grupo formal**, creado por la propia empresa, y otro **grupo no formal**, que surge de manera espontánea. Las normas y las costumbres propias de cada grupo pueden ser muy diferentes entre sí y la información transmitida entre los miembros del grupo no formal puede oponerse al equipo de trabajo y, por tanto, a la consecución de los objetivos de la empresa.

Muchas empresas concededoras de este fenómeno tratan de fomentarlo con objeto de conseguir beneficios productivos. Para ello, la empresa proporciona a sus trabajadores oportunidades de relacionarse con sus compañeros en actividades extralaborales, formando equipos deportivos, campamentos para hijos de empleados, vacaciones para los empleados y sus familias, etc.

2.2 > Relaciones laborales

El equipo de trabajo es un conjunto de personas que, bajo la coordinación de uno o más individuos, desarrollan una actividad laboral, conduciendo sus esfuerzos hacia el logro de un objetivo común y cuya consecución provocará una cierta satisfacción. En todo equipo de trabajo es fundamental el factor humano que lo integra y la interrelación entre sus componentes. Las características personales y profesionales de cada miembro del equipo de trabajo serán las que ayuden a alcanzar los objetivos propuestos.

No siempre que hay un grupo de personas trabajando se puede hablar de equipo de trabajo; para ello, es necesario que los integrantes sientan que existe tal equipo, que son parte del mismo y que se sientan apoyados por sus compañeros. Una persona crece profesionalmente al interactuar con otros compañeros, integrando nuevos conocimientos y experiencias a su andadura profesional, fortaleciendo el compromiso con su grupo de trabajo. La integración de los nuevos empleados se fortalece cuando las empresas desarrollan planes de acogida con este fin.

>> Actividades propuestas

2•• Cada vez hay más empresas que adoptan técnicas de eficiencia ecológica, es decir, que hacen más y mejores productos con la misma cantidad de materia prima, produciendo menos residuos y disminuyendo el daño medioambiental. De igual forma, en el plano social algunas empresas están empezando a hacer políticas de integración social. ¿Crees que estas políticas benefician tanto a las empresas como a los trabajadores y a la sociedad? ¿Es compatible rentabilidad y ética en una empresa?

3 >> Organización empresarial

Una empresa puede organizarse atendiendo a distintos criterios. Los tipos básicos de organización empresarial son los siguientes:

- **Funcional.** La empresa se organiza según las funciones que desarrolla. Por ejemplo, una empresa editorial se puede dividir en diferentes departamentos: producción, distribución, ventas, etc.
- **Geográfica.** La empresa se organiza por zonas geográficas, por países, comunidades o municipios para facilitar la gestión del negocio.
- **En función de ventas.** La empresa organiza sus departamentos según el público al que estos van dirigidos. Por ejemplo, una empresa textil puede crear departamentos destinados a caballero, señora, niños, etc.
- **Por producto.** La empresa se organiza por departamentos especializados de acuerdo con los distintos productos ofertados. Así, por ejemplo, una empresa de refrescos puede ofertar a la vez agua y zumos.
- **Por procesos.** La departamentalización se realiza en función de la fase productiva en que se encuentre la empresa. Así, podemos encontrar departamentos como servicio postventa, producción, compras, etc.
- **Híbrida.** Este tipo de organización es una configuración global de todas las anteriores. Por un lado, una empresa puede tener distintos departamentos repartidos en el territorio nacional, y por otro, puede dividir estos en otros departamentos por procesos y productos. Por ejemplo, la empresa de refrescos puede tener un departamento específico de refrescos y otro de agua y zumos en la delegación de Andalucía.
- **Orientada a objetivos.** Se divide en departamentos según objetivos.

La organización de una empresa también se puede clasificar en función del tipo de dirección: centralizada o descentralizada.

- La organización es **centralizada** cuando, desde un único órgano en la empresa, se mantiene el control sobre todas las actividades que se realizan en la empresa.
- La organización es **descentralizada** cuando la empresa tiene sedes en áreas geográficas distintas. Las diferentes sedes tienen casi plena autoridad para crear su propia organización.

3.1 > Equipos de trabajo

El equipo de trabajo es el conjunto de personas interdependientes que se unen en función de sus capacidades y competencias personales bajo la dirección de un líder, con el fin de desarrollar una actividad laboral que les lleve a la consecución de un objetivo común prefijado.

El equipo debe poseer autonomía en sus decisiones, aunque la responsabilidad final recaiga siempre en el **líder**.

La formación de un buen equipo de trabajo es un proceso que requiere tiempo para que los componentes adquieran las habilidades necesarias para desarrollar un trabajo óptimo actuando de forma colectiva. Por tanto, no solo son importantes los conocimientos de cada uno de los miembros del equipo sino también su capacidad para **empatizar** con los demás compañeros.

V Vocabulario

Híbrido: característica de un objeto que es producto de elementos de distinta naturaleza.



Las empresas multinacionales, por su gran tamaño, poseen sistemas organizativos complejos de tipo híbrido.

El líder

El líder es aquella persona reconocida como jefe capaz de influir en el comportamiento de los demás, contagiando el entusiasmo en el desarrollo de las tareas de trabajo a todo su equipo. Su autoridad emana de su carisma y de rasgos de personalidad que hacen que otros reconozcan en él un guía.



Dinámicas de grupo

Cada vez con más frecuencia las empresas utilizan dinámicas para favorecer la comunicación con el fin de mejorar el funcionamiento de los equipos de trabajo. Con algunas de estas dinámicas se favorece la participación de todos los trabajadores y la recogida de múltiples soluciones o ideas.

Fases de formación de los equipos de trabajo

Todo equipo de trabajo pasa por una serie de fases desde el momento en que se establece hasta su formación definitiva.

En la fase previa a la formación del equipo de trabajo es importante tener bien definidos cuáles van a ser los cometidos y objetivos del equipo, cómo se va a organizar, de quién va a depender, cuál va a ser su relación con el resto de la organización, qué características deben reunir sus componentes, etc.

Posteriormente, se seleccionará a los miembros del equipo: personas con capacidad para trabajar en equipo y con diferentes personalidades, lo cual permitirá un enriquecimiento de todo el equipo.

Por último, se nombrará al jefe del equipo, al que se le comunicará con claridad el proyecto para que se lo transmita al resto de componentes.

El equipo no puede funcionar al margen de la organización, sino que debe estar plenamente integrado en ella. Una vez establecido esto, hay que tener en cuenta que, para que el equipo de trabajo esté constituido, el grupo ha de pasar por distintas etapas:

- **Etapa de partida.** Comienza en el momento mismo en el que se forma el grupo. El equipo se puede formar por decisión de la empresa o por la libre voluntad de sus miembros que, por afinidad interpersonal o por capacidades técnicas, han decidido trabajar juntos para alcanzar un objetivo y que obtienen beneficios por el trabajo realizado. En ambos casos los equipos deben ser coordinados por un líder.
- **Etapa de tránsito.** Es el momento en el que se pasa de formar un mero grupo a constituir plenamente un equipo. Durante esta etapa los miembros del equipo establecen ciertos lazos interpersonales de cooperación y afecto y, además, se establece la jerarquía dentro del equipo. En esta etapa se comienza a progresar en la fijación de objetivos y se definen los roles de los integrantes.

Si se pretende que un equipo de trabajo se consolide, es importante atender a los principales elementos motivadores para el ser humano:

- **Reconocimiento material.** El esfuerzo del trabajador tiene que tener una compensación económica.
- **Sentimiento de pertenencia a un grupo.** Los miembros del equipo deben sentirse parte integrante del mismo, además de reconocidos y aceptados en él.
- **Crecimiento personal.** La persona ha de sentir que su esfuerzo le hace mejorar y aprender, y que es socialmente reconocido y valorado.

En función del tipo de organización empresarial se dará más valor a un tipo de elemento motivador que a otro. La conciencia de equipo puede constituirse partiendo de dos parámetros opuestos: a partir de la **competitividad** entre los miembros o a partir de la **solidaridad**, cuando la ganancia y el prestigio obtenidos lo son para todo el equipo.

- **Etapa de madurez.** Un equipo llega a ser maduro cuando todos sus miembros dejan de necesitar autoafirmarse dentro del mismo y cuando cada uno sabe cuál es su lugar y su rol en el equipo. Además esta situación debe ser aceptada por todos los componentes del grupo.

V Vocabulario

Rol: papel, cargo o función que alguien cumple en alguna situación determinada.

Entre los miembros de un equipo de trabajo no solo hay una relación jerárquica formal, sino que puede existir también una relación afectiva. Esta relación afectiva entre los integrantes de los equipos se explica, en unos casos, por la coincidencia en aficiones y gustos; en otros, responde a lo que se conoce como agendas ocultas o intereses que desconocen el resto de los integrantes del grupo.

Se trata de rencillas, ambiciones, prejuicios, deseos contrarios a los objetivos grupales, etc. y pueden dar lugar a luchas por el liderazgo del equipo, envidias entre compañeros, desmotivación traducida en una bajada del rendimiento, generación de rumores que empañan las relaciones en el grupo, etc. Estas situaciones ponen en peligro el equipo de trabajo, por lo que el líder ha de evitar que se produzcan o atajarlas lo antes posible.

Roles en el equipo de trabajo

Los miembros de los grupos de trabajo deben adoptar diferentes papeles. Por tanto, a la hora de formar un grupo se buscarán individuos con personalidades diferentes pero complementarias, evitando duplicar roles en el mismo grupo y, por tanto, posibles conflictos laborales y personales. Además, es importante recalcar a los miembros del equipo que su labor es esencial para el desarrollo grupal. De hecho, la aportación de cada miembro al grupo tiene más peso que el que tendría una aportación individual en un entorno fuera del grupo. Esto se debe a que lo que aporta una persona en un equipo es asumido, modificado y enriquecido por las contribuciones del resto de los miembros, aumentando con ello el valor de lo aportado inicialmente por el individuo.

Cuando se forma un grupo, se deben entender las diferencias de cada miembro, conocer las motivaciones personales de cada uno, comprender su forma de trabajar, etc. Una vez hecho esto, hay que integrar a todos los miembros en función de esas características y conjugarlas para obtener los mejores frutos provenientes de su puesta en común.

Con el fin de fomentar el potencial de los trabajadores, se debe fomentar un entorno laboral basado en la confianza. Este ambiente favorable provocará en las personas un sentimiento de compromiso y responsabilidad hacia su equipo y su trabajo. Para ello es importante que el líder sepa persuadir al equipo, mostrando interés hacia todos los miembros integrantes del mismo, tolerando y criticando constructivamente los errores, etc.

El líder debe promover la superación de los puntos débiles de los trabajadores y fomentar sus puntos fuertes. Cuanto mayor es la diversidad de un equipo de trabajo mayores serán sus posibilidades de alcanzar los objetivos.

Para establecer las tipologías de personas o roles que pueden darse en un equipo de trabajo podemos recurrir al **test de Belbin**. Belbin define el *rol de equipo* como: “nuestra particular tendencia a comportarnos, contribuir y relacionarnos socialmente”.

El test de Belbin trata de definir los roles principales que una persona adopta en un equipo de trabajo. Al identificar estos roles, la persona los desarrolla en mayor medida, puesto que representan las funciones y habilidades donde alcanzará éxito con mayor probabilidad.



Intercambiar los roles en los equipos de trabajo favorece el desarrollo de todos los integrantes.

W Web

En la página web www.belbin.com puedes encontrar los postulados del test de Belbin, información sobre el mismo, cuestionarios *on-line* y servicios que presta.

Según Belbin es importante que cada persona conozca el rol que desempeña en su equipo de trabajo. Este hecho contribuye a lo siguiente:

- Comprender la propia identidad en términos de roles de equipo.
- Gestionar los puntos fuertes y débiles.
- Aprender a desarrollar los roles de equipo.
- Proyectar la imagen personal de la mejor forma posible.
- Trabajar en el equipo de forma más eficaz.

En el siguiente cuadro se muestran las tres categorías de **roles** según Belbin: de acción, sociales y mentales. En cada una de estas categorías propuestas por Belbin tienen cabida tres **personalidades** distintas, con sus consiguientes **contribuciones** al equipo de trabajo. A cada una de estas personalidades le corresponde una **debilidad permitida**, que es la debilidad o debilidades que pueden mostrar los integrantes de un equipo de trabajo, pero que son asumidas y neutralizadas por sus principales contribuciones. Por ejemplo, una persona que desarrolla el rol de monitor evaluador tendrá como fortalezas la objetividad y la imparcialidad en la toma de decisiones pero su debilidad permitida será su carácter aburrido y, quizás, poco entusiasta.

Roles	Personalidades	Contribuciones	Debilidad permitida
De acción	Impulsor	- Retador, dinámico, trabaja bien bajo presión. - Tiene iniciativa y coraje para superar obstáculos.	- Propenso a provocar. - Puede ofender los sentimientos de la gente.
	Implementador	- Disciplinado, leal, conservador y eficiente. - Transforma las ideas en acciones.	- Inflexible en cierta medida. - Lento en responder a nuevas posibilidades.
	Finalizador	- Esmerado, concienzudo, ansioso. - Busca los errores y las omisiones. - Realiza las tareas en el plazo prefijado.	- Tiende a preocuparse en exceso. - Reacio a delegar.
Sociales	Coordinador	- Maduro y seguro de sí mismo. - Aclara las metas a alcanzar. - Promueve la toma de decisiones. - Delega bien.	- Manipulador. - Se descarga de trabajo personal.
	Investigador de recursos	- Extrovertido, entusiasta, comunicativo. - Busca nuevas oportunidades. - Desarrolla contactos.	- Demasiado optimista. - Pierde el interés una vez que el entusiasmo inicial desaparece.
	Cohesionador	- Cooperador, apacible, perceptivo y diplomático. - Escucha e impide los enfrentamientos.	- Indeciso en situaciones cruciales.
Mentales	Cerebro	- Creativo. - Imaginativo. - Se atiene poco a las reglas. - Resuelve problemas difíciles.	- Ignora los incidentes. - Demasiado absorto en sus pensamientos. - No se comunica eficazmente.
	Monitor evaluador	- Serio, perspicaz y estratega. - Percibe todas las opciones.	- Carece de iniciativa y de habilidad para inspirar a otros.
	Especialista	- Solo le interesa una cosa a un tiempo. - Aporta cualidades y conocimientos específicos.	- Contribuye solo cuando se trata de un tema que conoce bien. - Se expone en tecnicismos.

3.2 > Clasificación de equipos de trabajo

En el mundo laboral existen muchos y variados tipos de equipos de trabajo. Por su importancia dentro del ámbito empresarial y por su frecuencia cabe destacar principalmente los cuatro mencionados a continuación:

- **Equipos de alto rendimiento.** Son equipos capaces de optimizar los recursos materiales y humanos de los que disponen para dar respuesta a los requerimientos de productividad o servicios por encima de la media de otros equipos similares con los mismos recursos. El grado de participación de sus integrantes es muy alto y son capaces de obtener los mismos resultados que otros equipos con menos esfuerzo.
- **Círculos de calidad.** Están formados por un pequeño grupo de trabajadores que desarrollan su actividad en la misma área de la empresa. Estos círculos de calidad se reúnen voluntariamente junto a su líder para analizar distintos problemas en el desempeño de su actividad y elaborar soluciones al respecto. Estas reuniones se celebran de manera periódica, generalmente durante una hora a la semana dentro del horario laboral. Los miembros del círculo de calidad son los que eligen el problema que se va a tratar y, a partir de ese momento, recogen información pudiendo contar para ello con los técnicos y el asesoramiento que consideren necesarios.
- **Equipos de mejora.** Sus miembros se reúnen con el propósito de resolver un problema concreto por el que han sido convocados y, una vez alcanzado el objetivo, el grupo se disuelve. Generalmente se tratan problemas relacionados con las distintas áreas de trabajo, por lo que la composición del equipo será variada. Los participantes son seleccionados en función de sus conocimientos y experiencias, así como del grado de implicación en el problema.
- **Equipos de procesos.** Se centran en un proceso específico con el objetivo de mejorarlo o hacer un cambio total mediante una revisión fundamental y un rediseño del mismo. Sus miembros son dirigidos por la gerencia o por alguien que está fuertemente relacionado con el proceso en cuestión.

Son equipos **interfuncionales**, en cuanto que el objetivo prefijado comprende varias áreas o departamentos. Pueden implicar a otros equipos de proceso para la mejora de aspectos puntuales del proceso estudiado. El fin es mejorar la eficacia y reducir los costes del proceso, principalmente en aquellos aspectos en los que el equipo necesite ayuda de especialistas o profesionales en áreas desconocidas y necesarias para llevar a cabo el proceso.



Control de calidad total (CTC)

Sistema para el mantenimiento y la mejora de la calidad de los productos o servicios realizados por los diversos grupos de trabajo en una organización.

Equipos interfuncionales

Están constituidos por empleados de diferentes departamentos que trabajan en grupo para la consecución de un objetivo común. Estos equipos son importantes porque controlan los procesos completos y resultan altamente motivadores.



Mediante la telaraña se presentan las nuevas incorporaciones en un equipo de trabajo.

3.3 > Técnicas de dirección de equipos

Bajo la influencia del líder del grupo, los componentes de un equipo de trabajo desarrollan sus propias dinámicas para lograr sus objetivos. El líder orientará en cierta medida los actos de los trabajadores.

Aunque en el equipo todos los componentes participen, trabajen en la misma medida, se respete un orden en las participaciones y el líder desarrolle al máximo sus habilidades sociales, las técnicas de dirección de equipos resultan útiles para optimizar los resultados. Estas técnicas se pueden utilizar en otros ámbitos además del empresarial, como el familiar o el escolar.

La elección de la técnica adecuada para cada momento concreto viene definida por los objetivos que se pretendan conseguir en el grupo a través de la misma: dar seriedad y profundidad, superar los estancamientos en el trabajo en equipo, buscar solución a los problemas y crear un verdadero sentimiento de grupo. Así, podemos encontrar diferentes técnicas:

- Para fomentar la participación y aumentar el apoyo de los miembros del equipo.
- Para proporcionar conocimientos e información al equipo.
- De presentación personal y conocimiento de los otros miembros del equipo.
- Para la información, la discusión y el análisis.
- Para tomar decisiones por consenso.
- Expositivas, etc.

A continuación, se desarrollan algunas de las técnicas que pueden utilizarse en el equipo de trabajo. No obstante, además de estas técnicas existe un elevado número de técnicas con diversos objetivos. Algunas de ellas son: los simposios, las mesas redondas, los debates, el *role playing*, el panel, el mural, etc.

La telaraña

Se trata de una técnica de presentación personal y conocimiento de los otros miembros del equipo. Los componentes se colocan de pie formando un círculo y a uno de ellos se le entrega un ovillo de lana. En ese momento tiene que presentarse: decir su nombre, departamento del que proviene, etc.

La persona que se ha presentado en primer lugar, terminada la intervención, se queda con la punta de lana del ovillo y lanza el ovillo a otro miembro del equipo al azar, que se presentará a continuación. En el momento en que todos se hayan presentado se habrá formado una telaraña con el ovillo de lana.

Reuniones de comunicación ascendente

Es una técnica dirigida a obtener y proporcionar información a los miembros del grupo. Su objetivo es detectar necesidades, dificultades y preocupaciones del equipo. Consiste en sentarse a escuchar las inquietudes y barreras de los integrantes de la reunión, lo que mejora el clima y la motivación y, además, proporciona una imagen del líder como alguien que escucha y se preocupa por todos.



En las reuniones de comunicación ascendente, el líder del equipo desarrolla la escucha activa para conocer la situación en que se encuentra su grupo de trabajo y ofrecerles su apoyo.

Briefing

Es una técnica cuyo objetivo es fomentar la participación de los miembros del grupo. Se trata de reuniones breves e informales que suelen hacerse al comienzo de la jornada; no suelen durar más de quince minutos y su frecuencia es diaria.

Gracias a estas reuniones mejoran notablemente las relaciones entre los miembros porque están en continua comunicación, se reducen los errores y se incrementan la eficacia y la colaboración.

El método Neuland

Este método puede desarrollarse con diversos objetivos, como conducir un grupo, tomar decisiones o recibir información. Es una técnica muy utilizada en empresas que se dedican a la mejora de la calidad y propia de profesionales de alto rendimiento. Gracias a este método se atenúa la aparición de conflictos y se consiguen los objetivos más fácilmente. Se basa en la comunicación intergrupala, pero de forma escrita más que oral.

Este método requiere muchos recursos: se usan paneles y cartulinas de colores para plasmar las aportaciones de los distintos integrantes, aportaciones que son fotografiadas con una cámara digital de manera que, mediante la impresión de esas fotos, se pueda recoger el resultado de las intervenciones de forma inmediata.

V Vocabulario

Proceso motivacional: conjunto de fuerzas que mueven al individuo a realizar acciones y a perseguir metas para satisfacer sus necesidades.



Las dinámicas de grupo favorecen las relaciones interpersonales y motivan a los miembros del grupo.

>> Casos prácticos**Elección de la técnica más adecuada en cada situación**

•• Señala qué técnica de dirección de grupos te parece la más adecuada en la siguiente situación:

Un equipo de trabajo lleva ocho meses trabajando en el establecimiento de un plan efectivo de marketing que haga destacar a la empresa frente a las empresas de la competencia. El líder del grupo ha detectado desánimo, desmotivación y poca productividad en el equipo en los dos últimos meses. Además, se da la circunstancia de que ha estado fuera tres semanas y apenas ha podido mantener el contacto con su equipo. ¿Qué puede hacer?

Solución •• El líder puede utilizar el *briefing* de forma regular para evitar la pérdida de información del desarrollo del trabajo de los miembros del equipo y fomentar la participación y cooperación, lo que favorecería la cohesión grupal. Además, sería bueno que mantuvieran reuniones de comunicación ascendente para que todos los miembros fueran escuchados y el líder pudiera detectar dónde se encuentran los problemas y tomar medidas para erradicarlos.

>> Actividades propuestas

3•• Debate con tu compañero para tratar de ver qué tipo de rol desempeña cada uno de vosotros en un equipo de trabajo, teniendo en cuenta las características marcadas por Belbin.

A continuación escribe las ventajas de ese rol frente a los otros modelos marcados.

>> Actividades finales

.: CONSOLIDACIÓN .:

- 1•• ¿Qué se entiende por comercio justo? ¿Qué tiene que ver con la ética empresarial?
- 2•• Haz una lista con empresas de tu entorno correspondientes a tu ciclo formativo en las que puedas destacar actitudes éticas y no éticas, y explícalas. ¿Crees que es importante la ética en la empresa? ¿Por qué?
- 3•• Define *cultura empresarial* e indica por qué es importante que se dé dentro de la empresa y del equipo de trabajo.
- 4•• Señala las principales ventajas e inconvenientes que veas en el trabajo en equipo con respecto al trabajo individual.
- 5•• ¿Qué actitudes crees que benefician al trabajo en equipo y cuáles crees que lo perjudican?

.: APLICACIÓN .:

1•• Los directivos de la empresa MASTRAB, SL quieren hacer llegar a sus empleados su concepto de empresa. Creen que esto los motivará y que, a la vez, mejorará la imagen de la empresa de cara a los clientes. Para ello, han pensado en publicar un boletín informativo para los trabajadores en el que se expliquen los distintos proyectos con lo que la empresa colabora de manera solidaria, las ayudas aportadas a distintas ONG, su compromiso con el medio ambiente mediante el uso de materiales reciclados o las subvenciones otorgadas a las bibliotecas municipales. De cara a los clientes, la empresa tiene pensado comunicar este tipo de iniciativas mediante anuncios publicados en prensa. Para llevar a cabo estas medidas, estas deben ser aprobadas en la junta de accionistas. Realiza un informe con los beneficios de estas iniciativas para la empresa y, por tanto, para los accionistas.

2•• En 1984 se produjo en Bophal (India) una de las mayores catástrofes por negligencia empresarial y política que se conocen. Más de 40 toneladas de isocianato de metilo, cianuro de hidrógeno y otros gases se filtraron de la fábrica Union Carbide Corporation, causando la muerte de 8 000 personas, cifra que aumentó hasta más de 16 000 a causa de las enfermedades relacionadas con aquella exposición, además de los muchos que todavía hoy sufren secuelas físicas y defectos congénitos.

Investiga el caso. ¿Te parece que este suceso habría podido darse en Europa? ¿Crees que esto influye en los posibles clientes de Union Carbide Corporation? ¿Crees que esta catástrofe guarda relación con la falta de responsabilidad y ética de la empresa?

3•• En la unidad se han desarrollado cuatro modelos de trabajo en equipo, pero existen muchos más. Busca otros modelos de trabajo en equipo que se den en las empresas propias de tu ciclo. En caso de que no se trabaje en equipo, trata de señalar cuál es el motivo y si crees que sería posible instaurar esta forma de trabajo. ¿Qué beneficios reporta el trabajo en equipo tanto para la empresa como para los trabajadores?

4•• Imagina que al finalizar tu ciclo formativo pones en marcha una empresa junto con otros compañeros de clase. Trata de definir la cultura empresarial que te gustaría instaurar en vuestra empresa. ¿Qué medios utilizarías para transmitirla a los empleados? Razona tu respuesta.

5•• Identifica cada uno de los siguientes puestos de trabajo en una fábrica de mecanizado con una personalidad concreta según el test de roles de Belbin:

- a) Tornero.
- b) Responsable de formación.
- c) Director general de fábrica.

* Caso final

Premio "Los Empleados que Van Más Allá"

•• *Un accidente de camión ocasionó el bloqueo de la única ruta principal entre la estación de FedEx y el aeropuerto alrededor de las 3:00 p.m. David y Euthron tomaron todas las rutas posibles para llegar al aeropuerto. Cuando finalmente estaban a una milla, un embotellamiento de tráfico los forzó a salir de la ruta. Sabiendo que el tiempo era crucial para que los paquetes alcanzaran el vuelo de FedEx a tiempo, David y Euthron llevaron la carga y los canastos con documentación al aeropuerto, uno por uno, hasta que la carga estuvo en el avión segura para llegar a su destino final.*

Este caso nos muestra la actitud de David y Euthron, dos trabajadores de una de las mayores empresas de transporte de mercancías de ámbito internacional. El hecho sucedido es sorprendente.

- ¿Crees que lo realizado por estos dos trabajadores denota un compromiso fuerte con la empresa?
- ¿Piensas que la cultura empresarial de FedEx tiene algo que ver con la motivación en el trabajo demostrada por estos empleados?



Solución ••

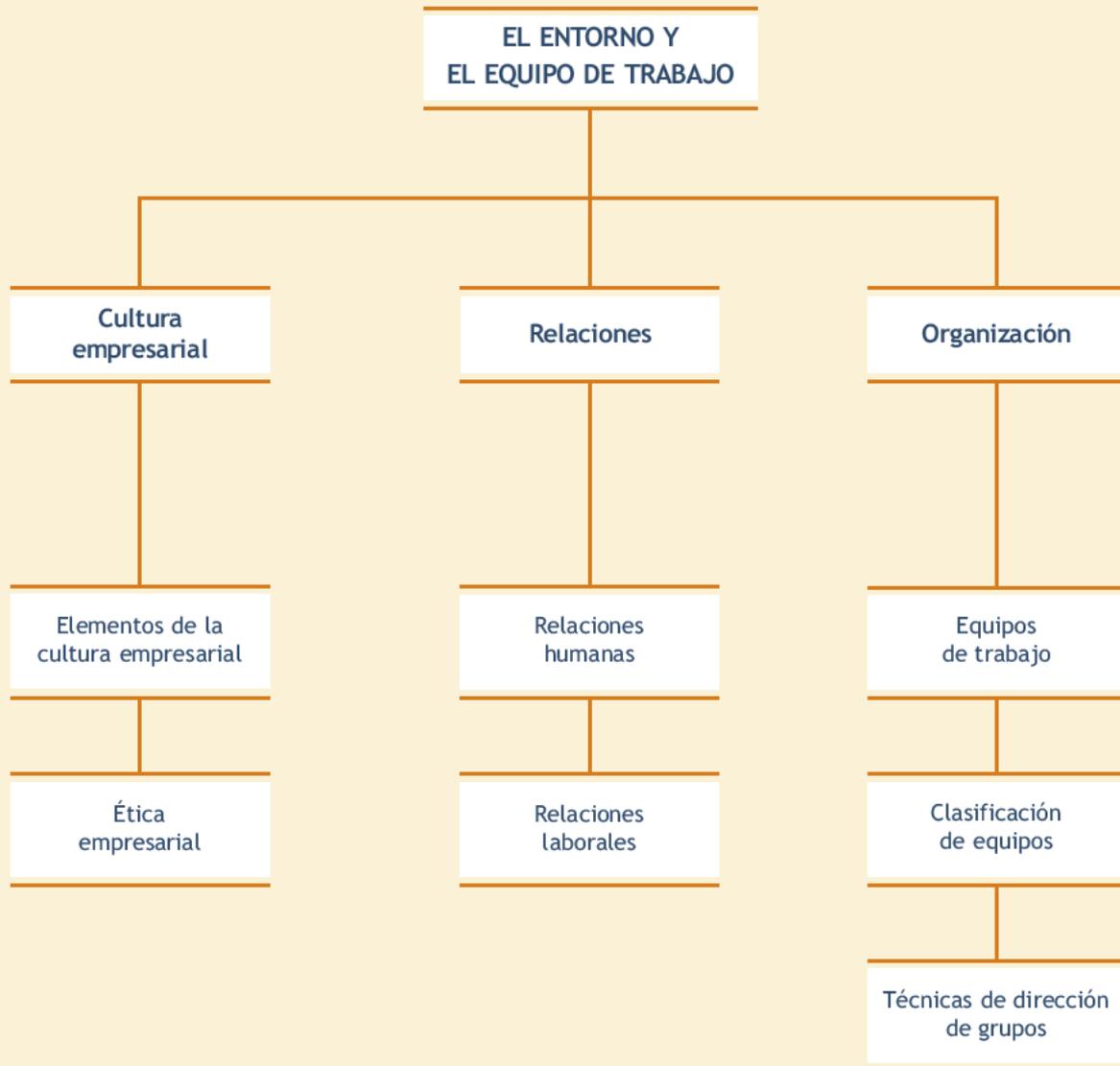
a) Por el recorte del caso de estos dos trabajadores, parece claro que su compromiso con la empresa va más allá de lo que se les puede pedir a unos empleados, ya que su obligación consistía en llevar esos paquetes en el camión y en ningún caso eran responsables del atasco. Su gesto de trasladar los paquetes ellos mismos de uno en uno muestra que el grado de implicación con la empresa y la motivación con su trabajo es muy elevada.

b) La filosofía de trabajo de FedEx, la compañía de transporte expreso más grande del mundo y proveedora de soluciones de logística globales, es de reconocimiento del trabajo de sus empleados a través de distintos premios como el de "Los Empleados que Van Más Allá", que se llevaron estos dos trabajadores, el "Premio Humanitario", que se entrega a los trabajadores que en situaciones de riesgo actúan heroicamente, y el de "Promesa Púrpura", otorgados a los trabajadores cuyo rendimiento en la empresa es excepcional.

"Nuestra gente es nuestro mayor recurso y cuando contribuye a la gran comunidad y al éxito continuo de la compañía de manera tan significativa, solo podemos sentir un gran orgullo", comentó Juan N. Cento, Presidente de la División de Latinoamérica y el Caribe de FedEx Express. "El hecho de que nuestros empleados de varios lugares en Latinoamérica fueran reconocidos refuerza el compromiso de FedEx a la región además de fomentar el sentimiento de trabajar en una comunidad dentro de una corporación global". Esta política de empresa hace sentir a los trabajadores que forman parte de algo y les incita a trabajar más duro. El caso de FedEx es el de una empresa que ha sabido hacer que cada uno de sus trabajadores se sienta importante a pesar de ser una empresa internacional y con miles de empleados.

Los premios son un reflejo del compromiso de FedEx de proveer un servicio al cliente superior y de la filosofía fundamental de la compañía llamada *People-Service-Profit* ("Empleados-Servicio-Ganancia"), establecida por el Presidente y fundador de FedEx, Frederick W. Smith.

● Ideas clave



La filosofía de The Body Shop

The Body Shop es una empresa internacional de cosmética que ha hecho de la ética empresarial su filosofía de empresa, demostrando con ello que el éxito y la rentabilidad no tienen por qué estar separados de una conciencia social y medioambiental.

Podemos conocer esta filosofía en su página web (www.thebodyshop.es). Estos son algunos de sus pilares fundamentales:

Defiende los derechos humanos

The Body Shop concede especial atención a los derechos humanos y globalmente lleva a cabo una importante labor para la protección de los mismos. Trabaja muy estrechamente con sus proveedores y se asegura de que cumplen las normas laborales. En el año 2000 lanzó su premio a los Derechos Humanos, un premio internacional que reconoce el trabajo llevado a cabo en este frente.

Está en contra de la experimentación con animales

En The Body Shop piensan que probar en animales no es ni moral ni científicamente necesario. Por eso, afirman que nunca han probado ni nunca probarán los ingredientes o productos en animales. Han sido líderes en esta lucha y seguirán oponiéndose hasta conseguir que esta forma de actuar se imponga en todos los países.

Protege tu planeta

The Body Shop es una empresa comprometida con el medio ambiente. Por eso, el objetivo es emplear los recursos naturales con responsabilidad y sensatez. Todo el empaquetado de sus productos se fabrica utilizando la menor energía posible. Utiliza fundamentalmente el plástico en sus envases ya que es más ligero, más duradero, más resistente y más seguro que el cristal. Todos los envases de The Body Shop se pueden reciclar y en cada tienda existe un contenedor especial para que los clientes puedan depositar los envases usados.



>> Actividades

- 1•• La filosofía de The Body Shop promueve otros dos aspectos en su ideario, además de los tres expuestos anteriormente. Investiga en su página web y descubre cuáles son. Coméntalos en clase con tus compañeros.
- 2•• ¿Crees que estas consignas tienen algo que ver con el concepto de *ética empresarial*? ¿En qué aspectos?
- 3•• Busca una tienda The Body Shop e investiga acerca de los envases de plástico y de los contenedores que se comentan en el texto. ¿Cómo son? ¿Quién se encarga de reciclar posteriormente estos envases?
- 4•• ¿Qué opinas acerca de la experimentación con animales? ¿Crees que es algo ético? Razona tu respuesta.