

Tema 1: Equips de treball. Rols i lideratge. Negociació

MARIO LÓPEZ JIMÉNEZ

IES MARIA ENRIQUEZ

FOL

Equips de treball

- 1. Introducció**
- 2. Equips de treball versus grups de treball**
- 3. Fases per la formació d'un equip de treball**
- 4. Funcions dels equips de treball**
- 5. Avantatges i inconvenients del treball en equip**
- 6. Com fer que els equips funcionen adequadament?**
- 7. Tipus d'equips de treball**
- 8. Tècniques de dinàmiques d'equips**
- 9. Negociació en l'empresa. Funcions, tipus i característiques dels negociadors**

Tema 1: Equips de treball. Rols i lideratge

1. INTRODUCCIÓ

Si vos agrada el futbol, sabreu que l'èxit d'un equip no depèn sols de la qualitat dels jugadors que formen part d'un planter. És essencial també que els jugadors formen un verdader equip on tots vagen a una, tots lluiten per un objectiu comú, s'ajuden els uns als altres, etc. Així per exemple, les 2 últimes lligues guanyades pel València van ser amb un equip que tenia molta menys qualitat individual que Madrid o Barça. El que va passar és que van conformar un bloc, un grup d'amics que es recolzaven els uns als altres.

El mateix passa en el món de l'empresa. Si professionals molt coneixements i amb aquestos pequen resultat no serà la l'eficiència. Així, cada empreses busquen enllà de tenir uns concreta, tinguen socials, i entre elles una de les principals és la del treball en equip. Per molt professionals que sigam, si no som capaços de treballar en equip cada vegada ens serà més difícil aconseguir un bon lloc de treball.



El mateix passa en el món de l'empresa. Si professionals molt coneixements i amb aquestos pequen resultat no serà la l'eficiència. Així, cada empreses busquen enllà de tenir uns concreta, tinguen socials, i entre elles

Per la raó anterior és important que aprengau a treballar en equip, els seus avantatges però també els seus perills, etc. I això és el que anem a fer durant el primer tema del curs. Penseu també que vos servirà d'aprenentatge per saber com treballar durant aquest curs, doncs haureu de treballar prou en equip i el professor valorarà no sols el resultat del treball sinó també la qualitat del treball en equip dut a terme.

D'altra banda, en la vida de l'empresa estarem contínuament negociant, treballadors amb superiors, encarregats amb proveïdors o clients, amb Hisenda, etc. Aquesta negociació serà la mateixa independentment de la personalitat i les expectatives de cada part? Veritat que no? Doncs això és el que anem a veure al final del tema. Com hem de negociar a l'empresa per mantindre unes relacions sanes i llargues amb clients, proveïdors, etc.

2. EQUIP DE TREBALL VERSUS GRUP DE TREBALL. CARACTERÍSTIQUES D'UN EQUIP DE TREBALL

Ja hem vist a la introducció la importància de dur a terme un bon treball en equip, però... sempre que un grup de persones es reuneixen per treballar, conformen un equip de treball? La resposta és que no. Per formar un equip de treball cal que el grup de persones reunides per treballar complisquen una sèrie de condicions. Abans que res, però anem a tractar la diferència entre un equip de treball i un grup de treball. Segons alguns autors són sinònims i podeu trobar les 2 definicions de manera indistinta (de fet nosaltres durant el curs potser ho fem). Tanmateix altres autors veuen algunes diferències:

- **Grup de treball:** és un grup de persones que interactuen compartint informació i prenent decisions conjuntes que ajuden a assolir els objectius individuals. Penseu en 2 companys de classe que queden per estudiar l'examen conjuntament. Segurament s'ajudaran i el resultat pot arribar a ser millor que el del treball individual. Tanmateix potser un aprobe i l'altre no. L'objectiu de cada amic és aprovar ell fonamentalment, no que aproven els 2. Ací la responsabilitat és individual, no hi ha visió de conjunt, el treball és independent i la col·laboració és innecessària. El resultat del treball sol ser la suma dels treballs individuals.
- **Equips de treball:** és un grup de persones que es reuneixen per treballar sumant esforços individuals de manera que es creen sinèrgies, és a dir, que el resultat del treball conjunt supera el de la suma dels treballs individuals doncs tots es recolzen per assolir un objectiu comú. Així, en els equips de treball el compromís sol ser major que en els grups i l'ideal és conformar els

equips amb persones que tinguen coneixements i capacitats diverses i complementàries. Entre ells ha d'haver una interdependència d'esforços on el resultat de cadascú millore per l'ajuda dels altres membres de l'equip. És a dir, es durà a terme un treball coordinat, on la jerarquia no existeix o és molt difusa, i es treballa de manera col·laborativa. Així, es creen sinèrgies positives (el treball de l'equip dona un resultat millor que la suma dels treballs individuals).

Què característiques ha de reunir un grup de persones per considerar-se un equip de treball?

- Establir relacions inter dependents amb els altres membres del grup.
- Participar en el grup activament, assumint responsabilitats en l'execució de les tasques a fer.
- Els membres del grup han de sentir el grup com una cosa pròpia i han de tenir consciència de pertànyer a ell (la qual cosa a nivell educatiu no és tan senzilla), cosa que es pot tractar d'aconseguir fomentant el bon rotllo, fent activitats com paintball o sopars d'empresa, evitant la competitivitat, etc.
- Els membres han de perseguir un objectiu comú i han de treballar conjuntament i de manera coordinada per tal d'aconseguir-ho (l'objectiu no és que jo guanye més gràcies a recolzar-me en el grup sinó que el que guanye siga el grup).
- Tindre relacions, com a membre del grup, amb altres grups, per tal de sentir la pertinença al teu grup.
- En definitiva es tracta de crear esperit de grup, per mig d'un clima de solidaritat i amiat, sense deixar-se endur per competències i interessos contraposats.



Penseu que la creació d'equips de treball, a més de servir-vos d'ajuda en molts camps de la vostra vida privada, vos serà necessària en l'àmbit professional on habitualment, els comandaments decidiran els integrants del grup i vosaltres haureu treballar eficientment en equip. I com podeu fer-ho? Ja ho veurem en un punt posterior.

3. FASES PER LA CREACIÓ D'EQUIPS DE TREBALL

La creació d'equips de treball pot ser espontània o estar planificada, cosa que sol esdevenir en els equips de treball en l'àmbit laboral. Ara bé, uns comandaments que vullguen generar equips de treball efectius hauran de planificar correctament la seva creació i el seu funcionament. Així, el primer que cal saber és que un equip de treball, en la seva creació, sol passar per diverses etapes:

- **Formació – Inclusió:** en aquesta fase es decideixen els components de l'equip, que en moltes ocasions no es coneixen entre ells. Està clar que els comandaments (si l'equip no crea de manera espontània) hauran de ser intel·ligents per decidir la composició d'un equip (no ficaran dos líders que puguin xocar entre ells, tractaran d'agrupar caràcters i coneixements complementaris, etc.). En aquesta fase els components tenen una incertesa sobre l'ambient que volen trobar. I aquesta incertesa cal reduir-la. Així, és interessant fer dinàmiques on els components es presenten, diguen que esperen de l'equip i que esperen aportar, etc. D'aquesta manera es trenca el gel i podem començar a rodar millor.
- **Estructuració - Conflicte:** en aquesta fase passen 2 coses perilloses. La primera és que es comparen els primers resultats obtinguts amb els esperats, i com normalment al principi els resultats no seran els millors, apareix la decepció. La segona és el xoc entre les diferents formes de pensar dels components, les diferents expectatives, els diferents valors, la lluita pel lideratge de l'equip, etc. Pot aparèixer un cert grau d'insatisfacció que de no resoldre's pot dur al fracàs de l'equip. Per aquesta raó és important saber conformar equips de treball on els valors i les formes d'actuar no xoquen, on els components siguin complementaris, etc. A més, és important, com veurem en punts posteriors, que els integrants del grup siguin pacients, sàpiguen cedir, siguin tolerants, etc. Caldrà definir bé les

regles i les maneres d'actuar per tal que aquesta fase no s'enquiste. Malgrat que no és el millor, en ocasions caldrà fins i tot llevar alguna poma podrida de l'equip. Ací haurem de ser assertius però empàtics (defensar les nostres drets a l'hora d'establir l'estructura dels equips però pensant que els demés també tenen drets).

- **Desenvolupament – Resolució:** si la fase anterior s'ha pogut resoldre adequadament, el grup començarà a obtenir resultats positius poc a poc. Cadascú ha començat a assolir les seves obligacions i a seguir les regles i això fa que les coses comencen a funcionar. Si hi havia alguna poma podrida potser se l'ha fet fora. Com les coses comencen a anar bé, els equips es van consolidant i la gent comença a sentir-se part de l'equip. Arribar a aquesta fase i la següent és el que perseguiran tots els equips.
- **Producció:** és la fase de majors i millors resultats. El grup funciona automàticament i tots els membres s'entreguen pel bé comú. Tots senten la motivació intrínseca de participar en l'equip, d'oferir el màxim d'ells per tal que l'equip arribe als seus objectius.

En ocasions pot haver una última fase que seria la de finalització. Normalment parlem d'equips creats amb objectius temporals o bé d'equips fixes que estan baixant ja molt el seu rendiment. **Nota: a partir d'ara ens referirem als equips de treball com si foren laborals.**

4. FUNCIONS DELS EQUIPS DE TREBALL

Ja hem parlat sobradament de la importància que hui dia se li dona al treball en equip, però... què aporta un equip de treball d'èxit a una empresa?

Funcions	
Generació de noves idees	No soles 4 ulls veuen més que 2. És que, a més, es creen sinèrgies i apareixen idees noves i més creatives si s'empren tàctiques com brainstormings, etc.
Foment de la creativitat	Ja ho hem dit al punt anterior. Al treball en equip es poden dur a terme diverses dinàmiques per potenciar la creativitat, ajudant els membres a perdre por a participar.
Detecció de problemes	No és difícil pensar que entre tots els membres de l'equip serà més senzill detectar qualsevol problema i analitzar les seves causes.
Solució dels problemes detectats	Per les raons ja exposades, sempre serà més fàcil resoldre problemes si tots remem en la mateixa direcció.

Cal pensar que totes aquestes aportacions dels equips de treball laboral venen del fet que quan es treballa en equip, i com veurem al següent apartat, la gent sol perdre la por i a més mostren una major motivació i per tant més ganes de treballar.

5. AVANTATGES I INCONVENIENTS DEL TREBALL EN EQUIP

Una vegada hem parlat dels equips de treball i de les seves funcions, també seria interessant veure els grans avantatges d'aquest tipus de treball, a la vegada que els perills que pot arribar a presentar:

AVANTATGES
El treball sol ser de millor qualitat, en aprofitar les sinèrgies creades. Així, el resultat del treball és major que la suma dels resultats individuals dels membres.
Augmenta la motivació dels treballadors, doncs els membres es senten importants, es senten part d'alguna cosa i això fomenta les ganes de treballar.
En ser diversos els ulls que miren, la visió serà més completa, més heterogènia, i això serà important a l'hora de detectar i resoldre problemes com ja hem dit al punt anterior.
Hi ha una major facilitat per obtenir idees que, a més, seran més creatives.
Els membres han sigut part del procés laboral i per tant, acceptaran les decisions preses per l'equip (si jo establisc normes amb la vostra ajuda, veritat que vos vegeu més obligats a complir-les?)
Per la mateixa regla de tres, com els membres participen en la generació dels objectius, es sentiran més implicats en la seva consecució.
En sentir-se acompanyats per altres membres, els treballadors es sentiran menys fatigats físicament i mentalment.
Fomenta la paciència i el respecte per les persones i els seus interessos. Per tal que el grup tinga èxit recordeu que hem hagut de reflexionar sobre els seus membres i les expectatives que tenen. I una vegada ho hem fet, hem hagut d'acceptar, cedir, etc.

PERILLS
Aquest tipus de treball requereix major quantitat de temps que l'individual.
En ocasions, i sobretot en aquells membres menys forts mentalment, es genera una forta tendència a la conformitat, doncs alguns membres tenen por a aportar idees o contradir la majoria.
En alguns casos, el rendiment individual d'algun dels membres es pot reduir. En un equip li pot ser més senzill camuflar les poques ganes de treballar.
En ocasions, els membres més forts del grup poden fer, més o menys deliberadament, que no s'escolten les aportacions i idees d'altres membres.
Poden aparèixer les anomenades "Agendes ocultes". Alguns membres disfressen rancors, ambicions individuals, prejudicis o objectius propis, com a objectius del grup, amb el consegüent desviament dels veritables objectius de l'equip.
El treball pot estar malament repartit, bé quant a quantitat, bé quant a coneixements i capacitats. Amb això poden aparèixer malestar i/o falta d'eficiència en el treball.
Podria passar que el líder de l'equip no estiga a favor d'aquest tipus de treball, amb la qual cosa el resultat del treball no seria el millor.

6. LA PERSONALITAT I ELS ROLS EN L'EQUIP DE TREBALL. EL LIDERATGE

Una vegada hem parlat de la formació dels equips, haurem de tenir clar que en aquests equips apareixen personalitats molt diferents, unes negatives i altres positives. A més, pot donar-se l'aparició de diferents rols, que venen a ser com les funcions que cada membre decideix assumir a l'equip, més enllà de les tasques encomanades. Si, com veurem al punt posterior, volem que el nostre equip tinga èxit, haurem de tractar de minimitzar les personalitats negatives i potenciar les positives. En principi podem dir que les personalitats que poden aparèixer a un equip es divideixen en 3 grans tipus:

- **Actitud negativa:** passen dels objectius de l'equip i participen sols pels seus propis objectius. Solen tenir agendes ocultes i l'actitud negativa serà manifesta (fent fracassar qualsevol proposta que no li convinga, creant malestar i boicotejant clarament) o encoberta (mostraran molt d'interès pel treball de l'equip però en realitat volen manipular-nos per assolir els seus objectius). Cal parlar amb ells per deixar clar que tots hem de remar en la mateixa direcció però en ocasions seran les pomes podrides que haurem d'eliminar.
- **Actitud passiva:** sens dubte, es tracta d'altre aspecte de la personalitat prou negatiu per un equip. No participen, no aporten, i pot ser per desgana però també per timidesa. En l'últim cas, els demés membres, amb el líder al capdavant (si existeix aquesta figura) hauran de fer-lo sentir important, hauran d'ajudar-lo a perdre la por.
- **Actitud activa i disposta:** aquesta és l'actitud que farà que un equip triomfe. Els membres han de mostrar-se eufòrics, amb ganes de treballar, d'ajudar els altres. Caldrà anar espai per tal que algú amb actitud negativa i agendes ocultes no s'amague darrere d'una façana de col·laboració.



Però més enllà dels 3 tipus diferents de personalitat, els membres dels equips poden assumir diversos rols. Ara bé,... què és un rol? Segons el famós especialista britànic en direcció d'equips de treball Meredith Belbin és *"La nostra particular manera de comportar-nos, relacionar-nos i contribuir socialment"*. Per molts especialistes, entre ells Belbin, rol no equival a personalitat doncs una persona amb una personalitat concreta pot dur a terme rols diferents a un equip. Segons Belbin, personalitat parla de manera de ser i rol dels comportaments, actituds preses al grup en relació a les funcions fetes. El que ens hem de preguntar és: eixe comportament el decidim nosaltres i depèn de la nostra personalitat o en part ens ve assignat per l'equip?

Quins són els rols que poden aparèixer a un equip de treball segons el Doctor Meredith Belbin? Passem a veure'ls seguidament, però primer cal tenir clar que una persona pot tenir més d'un rol dins l'equip i que potser un rol que de desocupat.

Rols segons Belbin

- **Recolzador:** anima i recolza els demés per tal que el treball en equip avanci. Sempre està insuflant ànims. Solen tractar-se de persones empàtiques i molt sociables.
- **Coordinador:** s'encarrega de coordinar els esforços dels membres. Pot o no ser el líder de l'equip, malgrat que sempre és bo que tinga dots de lideratge i que sàpiga dirigir.
- **Comunicador:** sempre estan pendents de les necessitats, pensaments i preocupacions dels diferents membres, per d'aquesta manera tractar de posar-los en comú i que entre tots es resolguen problemes i l'equip funcione millor. Cal pensar que un dels problemes que es poden presentar a l treball en equip, com veurem en punts posteriors, és una mala comunicació. Són persones pacificadores, bones comunicadores, pacients, etc. Fan de portaveus de l'equip.
- **Cervell o creatiu:** va ser el primer rol ideat per Belbin i es refereix a aquelles persones que solen tenir idees originals, que són creatives i aporten solucions diferents per tirar l'equip endavant.
- **Investigadors:** igual que els anteriors, també aporten idees, però en aquest cas no són pròpies sinó que venen d'altres fonts: Internet, experiències passades en altres equips, llibres, etc. Ajuda l'equip a tirar endavant. No són persones creatives en ocasions però sí que són treballadors i curiosos.
- **Avaluador:** una vegada es presenten idees, aquest tipus de comportament tendeix a avaluar-les de manera objectiva. Quins són els avantatges i inconvenients de dur-les endavant? Tracta de fer pensar a l'equip per tal que es prengui la decisió més convenient. Són persones que empen la lògica perfectament.
- **Implementadors:** aquelles idees que l'equip decideix dur a terme, les transformen en tasques ben clares, definit què cal fer per tal que les idees no es quedin sols en això. Són persones més pràctiques i resolutives que creatives.

- **Finalitzadors:** s'asseguren que es duu a terme l'activitat prevista. Controlen que es complisca el calendari i té en compte tots els detalls per si l'equip s'oblida d'alguna tasca. Han de ser persones detallistes i que els agrade tindre tot ben definit.
- **Especialistes:** aquest rols va sorgir posteriorment i es tracta de persones que s'especialitzen en algun tema i es dediquen únicament a ell. Sempre venen bé en determinats moments. Penseu per exemple en una persona amb molta capacitat d'expressió escrita que es dedica a donar forma a un informe que ha dut a terme l'equip.

Hi ha altres especialistes que estan més per la igualtat entre rol i personalitat que si estableixen rols negatius:

- **Bromista:** parlem de la típica persona que tracta de crear bon ambient al grup amb contínues bromes, la qual cosa no és negativa. El problema és quan aquestes persones no fan res més que estar de broma. A més i per desgràcia, en ocasions són més valorades que els treballadors i això pot crear mals rotllos (millor és caure en gràcia que ser graciós).
- **Sabotejador:** és aquell membre de l'equip que té agendes ocultes amb interessos contraposats a l'equip i que per tant de manera subtil tractarà d'impedir la consecució d'objectius per part de l'equip. Són un autèntic càncer per l'equip que cal descobrir ràpid.
- **Passota:** és aquell membre de l'equip que no treballa, que no parla en les reunions ni participa en la presa de decisions, etc. Quina pot ser la raó? Fonamentalment 2: peresa o timidesa. En el primer cas cal tractar de motivar-los d'alguna manera i en cas últim apartar-los doncs són pomes podrides que poden tirar a perdre l'equip. En el segon cas cal que entre tots insufllem confiança a aquest membre, l'animem, el motivem a participar més, el fem sentir important, no tirem per terra les seves intervencions, etc. Recordeu que com més persones participen millor!!!

Lideratge: per alguns autors el líder és com un rol més però per altres, un líder pot ocupar qualsevol altre rol. Així, segons Belbin, un líder pot ser implementador, cervell, finalitzador, etc. El que és important, és tenir clar el fet que la figura del líder és molt important en un equip de treball. Així, els equips que tenen la figura de líder i aquest líder actua com a tal, el resultat sol millorar. Però... què és un líder? És aquella que persona que aconsegueix que els membres d'un equip s'esforcen voluntàriament per la consecució dels objectius de l'equip.

Ara bé, com actua un líder? Els líders poden actuar de maneres molt diferents. Primer que res, cal diferenciar quan el líder ens ve imposat (és un superior) o es considera com a tal de manera implícita a altre membre de l'equip (és acceptat com a líder, bé pels seus coneixements, bé pel seu magnetisme personal). El comportament del líder pot seguir diferents patrons:



- **Autocràtic:** el líder es situa per damunt dels altres membres de l'equip, donant ordres i emprant, per aconseguir el que vol, premis i càstigs. Normalment, el rendiment que traurà del seu equip no serà el màxim ja que el seguiran més per por que per convenciment. Com és lògic en aquest cas parlem de líders imposats (superiors d'empresa, etc.) doncs el grup difícilment acceptarà de manera espontània un a persona autocràtica com a líder.

- **Laissez-faire:** ací el líder deixa fer, no dona ordres però tampoc anima ni convenç. És com si l'equip no tinguera líder i per tant parlem de un lideratge poc efectiu (cadascú fa el que vol i ningú coordina) i lògicament propi de líders imposats.

Els 2 models de lideratge anteriors vans er definits per K. Lewin l'any 1938, al seu llibre "An experimental approach to the study of autocracy and preliminary note", que també parlava d'un tercer estil, el democràtic, que era el més paregut al que hui dia s'entén per estil de lideratge modern. Aquest estil de lideratge modern és:

- **Participatiu i consultiu:** és aquell líder que s'encarrega de coordinar, de dirigir les tasques de l'equip (malgrat que cal recordar que el coordinador no té perquè ser considerat com un líder), però que no obliga sinó que tracta de convèncer. I com ho fa? Consultant les decisions, fent a tots partícips d'elles, sabent escoltar, no criticant negativament, sent creatiu, sent humil i admetent errades, tenint molta iniciativa, donant exemple a l'hora de treballar com el que més, ajudant els altres, tenint bones dots comunicatives, sent empàtic, sociable, etc. Sols aquestos tipus de persones seran considerats com a líders espontanis per part de l'equip. A més, cada vegada hi ha major tendència entre els líders imposats, a actuar d'aquesta manera doncs el rendiment dels membres sempre serà millor quan es per convenciment que no quan es fa per obligació.



El que està clar és que si un equip té un líder i aquest actua com a tal, animant, ajudant, donant exemple, etc, el rendiment de l'equip tendirà a ser prou més elevat.

7. COM FER QUE UN EQUIP TREBALLE ADEQUADAMENT?

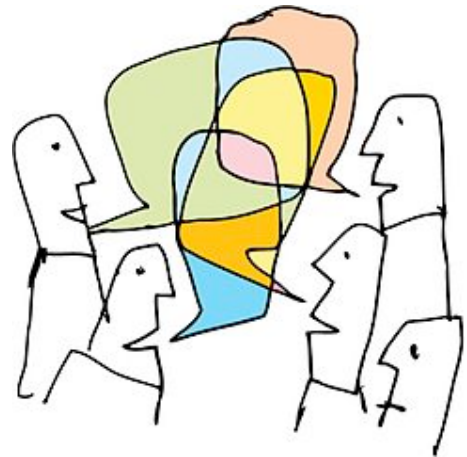
Per regla general, si es vol que el treball en equip siga satisfactori, caldrà que l'equip tracte de complir determinats requisits que passem a enumerar:

- Els membres han de tenir ganes de treballar i superar-se constantment.
- Entre tots han de tractar de crear un ambient de treball agradable, sense mals rotllos, a la qual cosa han de contribuir, bé el líder, bé els comandaments del grup.
- Els membres han de tenir intel·ligència emocional, que implica el tenir una sèrie d'habilitats socials que ens ajuden a interactuar amb els demés: ganes de treballar, sociabilitat, empatia, control dels sentiments, etc.
- Els membres han de ser autocrítics, doncs és l'única manera en què l'equip pot superar-se, estudiar les errades comeses i tractar de corregir-les.

- Els membres han d'acceptar les crítiques constructives doncs són la manera d'anar millorant allò que fan malament.
- Els membres han de saber ser assertius. I què és l'assertivitat? La capacitat de saber defensar el que és nostre o una postura concreta sense crear mals rotllos, sense ser agressius i sabent que a la vegada els demés també tenen els seus drets, raó per la qual l'assertivitat també comporta la capacitat de ser empàtics. Com a tècniques d'assertivitat molt interessants tenim:
 - Asserció negativa: quan ens critiquen, en lloc de respondre aïradament i fent-nos els ofesos, cal reconèixer que en part pot ser veritat però que en altra part estàs actuant correctament.
 - Disc ratllat: cal que repetim la nostra idea o el que volem dels altres una i altra vegada fins que l'altra part s'adone del que volem i vullga negociar amb nosaltres.
- Els membres han de respectar les opinions dels demés, doncs sols d'aquesta manera podran aconseguir la participació dels altres, que no tinguen por.
- Han d'haver unes normes clares i acceptades per tots.
- Els membres de l'equip han de tenir disposició per l'ajuda a la resta de components de l'equip.
- Els membres han de ser pacients, acceptar les diferències, saber cedir en alguna de les seues pretensions, etc.
- Al grup ha d'haver una bona comunicació. Aquest aspecte és fonamental, i com a tal passem a parlar de la comunicació als equips de treball més detingudament.

Comunicació en els equips de treball: una comunicació correcta és necessària en qualsevol aspecte de la nostra vida i per tant també en l'àmbit laboral. Això implica també al treball en equip on sense una bona comunicació es perd gran part de l'eficàcia. Com anem a treballar eficaçment sense comunicar-nos adequadament si hem de recolzar-nos, col·laborar, coordinar-nos, etc?

Els elements que habitualment participen en la comunicació són: a) l'**emissor** del missatge, b) el seu **receptor**, c) **el missatge** o informació transmesa, d) **el canal**, que és el mitjà emprat per transmetre el missatge (paper, aire, xarxa, etc.), e) **el codi**, que són el conjunt de símbols que s'empren per tal d'expressar el missatge (Morse, les mans, les mirades, un idioma determinat, etc.), i f) **el context**, que representa l'ambient en què s'envia el missatge, tot allò que envolta la situació en què s'envia el missatge i ajuda a donar-li un significat (no és el mateix insultar algú que s'ha saltat un semàfor en roig que un amic íntim que fa 2 mesos que no veus).



A més, als últims anys està donant-se importància a un sèptim element sense el qual el missatge no està complet, **la retroalimentació o feedback**, que és el mecanisme pel mig del qual podem saber si el missatge ha arribat al receptor i si aquest l'ha entès amb la intenció que nosaltres volíem atorgar-li. Es tracta de fer preguntes, de donar l'opció a que els receptors pregunten dubtes, etc. És molt important fer una bona retroalimentació si volem que la comunicació siga eficaç, i això depèn en gran mida de l'emissor del missatge que ha de responsabilitzar-se d'assabentar-se fins a quin grau els receptors han entès el missatge com ell volia.

Seguint amb la comunicació és de vital importància esbrinar quines barreres poden dificultar la comunicació en un equip de treball. Són les anomenades barreres de la comunicació:

- Falta d'escolta activa: no és suficient amb fer com si escoltarem algú, hem d'escoltar-lo de veritat, mirant-lo als ulls, pensant què ens està dient clarament, no tallar-lo mentre no haja finalitzat de parlar, etc.
- El receptor no entén l'idioma o signes emprats per l'emissor. Cal assegurar-nos que el llenguatge que utilitzem en cada moment és entès per la resta de components de l'equip.
- Interferències telefòniques, talls de la connexió a Internet, massa soroll en l'ambient, etc, és a dir, interferències en l'ambient que fan que rebem un missatge tallat, o no en assabentem del seu significat.

- Els prejudicis o les idees preconcebudes que tenim, que fan que entengam un missatge de manera sesgada.

Per totes aquestes raons cal que tractem d'estar el més atents possible, que transmetem els missatges amb atenció o que utilitzem un bon feedback.

8. TIPUS D'EQUIPS DE TREBALL

Abans de parlar dels diferents tipus d'equips de treball que poden formar-se en l'àmbit laboral, cal que tingam clares algunes característiques que poden tenir els esmentats equips:



- Poden ser **temporals** (per resoldre un problema o conflicte concret o bé per dur a terme un treball determinat) o **permanents** (un conjunt de directius d'una gran empresa que han d'estar en contínua coordinació per tal que tot funcione adequadament).
- Poden ser **formals** (quan es creen premeditadament pels directius d'una empresa amb unes normes i finalitats ben marcades) o **informals** (quan es creen entre els membres d'una empresa de manera espontània).
- Poden ser **horitzontals** (quan estan formats per treballadors del mateix nivell jeràrquic) o **verticals** (quan s'integren per persones que tenen un diferent nivell jeràrquic dins l'empresa).

Una vegada hem vist les característiques principals dels equips de treball anem a parlar dels principals tipus d'equips de treball que es poden crear:

- **Cercles de qualitat:** són equips formats per un xicotet nombre de treballadors d'una mateixa àrea de treball que es reuneixen voluntàriament per tractar de veure algun problema de la seva àrea (escollit per ells) i tractar de millorar la situació. Les reunions es fan en hora de treball.
- **Equips d'alt rendiment:** són un conjunt de treballadors que tracten de millorar la productivitat de l'empresa o la qualitat dels productes o serveis oferts. Com? Optimitzant el conjunt de recursos humans i materials de què disposa l'empresa.

Els mateixos treballadors són els encarregats de dirigir l'equip. Poden crear-se espontàniament o bé per decisió dels comandaments.

- **Equips d'autogestió:** entre 5 i 10 treballadors als quals s'atorga un poder superior al que tindrien individualment (atorgant-los inclús funcions de comandament intermedi), doncs poden planificar la seva feina, prendre decisions, controlar els resultats, etc. En moltes empreses, fonamentalment al món anglosaxó, se'ls atorga molt de poder (en ocasions inclús poden dur a terme la selecció de personal de la seva àrea funcional).
- **Equips de millora:** pareguts als cercles de qualitat però en aquest cas, els membres no es reuneixen voluntàriament. Ho fan per ordre dels superiors per resoldre un problema concret. Quan es resolga el problema el grup es dissoldrà.

9. TÈCNIQUES DE DINÀMIQUES DE GRUP

Tot el món sap què és una dinàmica de grups. Tanmateix, no tots saben d' on venen ni la seva utilitat. El què està clar és que les dinàmiques de grup, si estan ben fetes, ajuden a millorar el funcionament dels grups, ja que per mig d'elles podem adonar-nos amb supòsits pràctics com hauríem d'actuar en cada moment. Així, segons el seu inventor, Kurt Lewin, són una tècnica experimental que ens ajudarà a observar i analitzar el funcionament dels grups per veure com ajudar-los a millorar en la consecució dels seus objectius. Un llista de dinàmiques de grup interessants podria ser la següent (sabent que no podem incloure ni de lluny totes les dinàmiques existents):

- **Estudi de casos:** és de les tècniques més emprades. Consisteix a analitzar una situació real o inventada que es presenta al grup per mig d'un article de premsa, un vídeo, etc. S'entrega a cada membre per tal que estudei el cas individualment i després s'extrauen les conclusions pertinents en grup.
- **Role Playing:** es fa com un teatre sobre la situació que es vol analitzar. Cada membre ha d'as un paper a l'obra i després s'extrauran conclusions sobre experiències, sentiments, etc. El que es tracta és d'extraure conclusions de una situació possible amb una obra de teatre.

- **Brainstorming o turmenta d'idees:** cal formar un grup on les persones es sentisquen lliures d'aportar les seves idees per resoldre un problema. Com més gent aporte idees, més ric serà el resultat. Les idees van apuntant-se en la pissarra per després poder decidir entre tots quines són les idees més vàlides. Cal motivar a tots els membres per tal que participen, fonamentalment els més tímids, i sempre que es valore una idea haurà de fer-se de manera positiva, mai amb burles, etc. Una variant seria l'**embasament d'idees**, on les idees, en lloc de dir-se en veu alta, s'anoten en papers durant un temps concret, que després es van passant d'uns membres a altres per tal que vagen modificant o afegint idees, amb la qual cosa els tímids participen més per l'anonimat.
- **Phillips 66:** és una tècnica que tracta de fomentar la participació de tots els membres en un grup gran. Així, es divideix el grup en subgrups de 6 persones que durant 6 minuts han de debatre sobre un tema, tractar d'aportar solucions, etc. Una vegada finalitzen els 6 minuts, cada grup exposarà en gran grup el que han tractat i s'obrirà un debat a gran escala. Si no som tants també es podria emprar varietats (grups de 5 durant 5 minuts, etc.)
- **Business-game:** es creen diversos grups que actuen com empreses fictícies, on els membres són directius que han de prendre decisions al voltant del funcionament de l'empresa sense saber que fan les empreses de la competència (els altres equips). Posteriorment s'analitzen els resultats.



10.NEGOCIACIÓ EN L'EMPRESA. FUNCIONS, TIPUS I CARACTERÍSTIQUES DELS NEGOCIADORS.

La negociació és una ferramenta fonamental, tant dins dels equips de treball com en el món de l'empresa en general. Haurem de negociar com a membre d'un equip, com a treballadors, coma comandaments o com a propietaris d'una empresa amb moltes persones i organitzacions, i de la qualitat negociadora que tingam dependrà el nostre èxit i la consecució dels nostres objectius.

Funcions: la negociació dins l'empresa pot tindre moltes funcions com per exemple:

- Negociacions entre comandaments i treballadors per nòmines, vacances, realització d'hores extraordinàries, distribució de la jornada i els torns laborals, millora de condicions de treball, etc.
- Negociacions entre grups d'empresaris d'un sector i representants dels treballadors en el marc d'una negociació col·lectiva d'un sector (per aplegar a un acord sobre el nou conveni col·lectiu que regules drets i deures laborals així com condicions de treball al sector).
- Negociacions entre comandaments i clients sobre preus, terminis d'entrega, etc.
- Negociacions entre comandaments i proveïdors sobre preus, terminis d'entrega, etc.
- Negociacions entre empresa i Hisenda o Seguretat Social per endarrerir pagaments, aconseguir bonificacions, etc.
- Negociacions entre empreses per assolir acords estratègics de col·laboració.
- Negociacions entre comandaments i equips de treball per aconseguir allargar terminis d'entrega d'un treball, per aconseguir més recursos per realitzar el treball, etc.
- Negociacions entre els membres d'un equip per establir normes, resoldre conflictes, acordar dia o hora de reunió, distribució de les tasques, etc. (per exemple això ho haureu de fe vosaltres quan treballeu en equip durant el transcurs de la matèria).

Per totes aquestes raons és tan important saber establir estratègies negociadores i tindre qualitats de bon o boina negociadora, doncs l'èxit dels nostres objectius estan en joc.

Tipus: hi ha molts tipus de negociació. En la meua opinió, i en la de gran part d'experts, es tracta d'aconseguir el millor per nosaltres però sense pressionar a l'altra part i que isca insatisfeta de la negociació.

- **Jo guanyo tu perds:** en aquest cas, hi ha una de les parts, que és qui sol tindre més poder, que tracta d'aconseguir el màxim, sense importar-li la situació en què queda l'altra part. Des de el meu punt de vista, no és una estratègia de negociació massa ètica i, a més, sols se la poden permetre aquelles parts negociadores que tenen molt més poder que l'altra. Penseu en el cas d'algun gran supermercat que negocia amb algun xicotet proveïdor. Per desgràcia, li voldrà traure fins la darrera gota de suc. Penseu també en el cas d'una empresa gran a l'hora de negociar els salaris amb els seus treballadors. En moltes ocasions voldran pagar el mínim. Ara bé, com es sentirà la part xicoteta de la negociació? Frustrada!! I és això bo? En absolut. Una empresa xicoteta al final es pot cansar i decidir trencar amb eixe gran supermercat, un treballador potser acabe totalment desmotivats amb la consegüent falta de productivitat, etc. Així, aquesta tècnica sols la poden emprar, més enllà de les consideracions ètiques i les possibles conseqüències adverses, les parts negociadores que ostenten molt de poder. També la podem emprar, sempre tenint en compte que és enganyar a altres, quan no tenim tant de poder però es una negociació puntual, no anem a mantindre llaços més enllà d'aquesta negociació, amb la qual cosa no és important mantindre una bona relació de confiança mútua.

- **Tots guanyem:** en aquesta tècnica, malgrat que cada part voldrà maximitzar els seus beneficis, ho farà tenint en compte els interessos de l'altra part per tal que isca satisfeta de la negociació. Es tracta de ser empàtics, de cedir un poc en la negociació per tal que no parega que sols hem pensat en nosaltres i no en el



benefici comú. És sens dubte, una tècnica molt més ètica i l'única que pot conduir a relacions estables de negociació a llarg termini. Si les 2 parts tenim un poder paregut i una de les 2 parts tracta d'enganyar l'altra, potser a curt termini l'isca rendible més enllà de la falta d'ètica, però a llarg termini l'altra part no voldrà saber res de nosaltres o ens estarà esperant amb armes afilades. No val la pena guanyar 30 10 vegades que guanyar 100 una vegada? Ara bé, per molt que anem a cedir i que volem que tots estem contents, sempre podrem emprar estratègies per guanyar un poc més, dins de les expectatives de l'altra part (l'altra part potser té unes expectatives màximes de guanyar 100, un mínim a guanyar que serien 40 i un mínim amb què estarien satisfets que serien 65. El que haurem de fer és tractar que els guanys de l'altra part sobrepassen per molt poc eixos 65, de tal manera que ells estarien satisfets i nosaltres maximitzaríem beneficis dins d'eixe marc). I quines estratègies podríem emprar?

- **Fer-nos la víctima:** explicant que malament està la nostra empresa o la nostra part en eixos moments, quant que necessitem un bon acord, etc. El problema pot ser que l'altra part no ens crega i s'enfade o bé que ens crega i tracte de traure profit d'una situació de necessitat nostra.
- **Regatejar:** això implica demanar una quantitat molt per damunt del que ens marquem coma objectiu i per baix del que l'altra part considera un mínim satisfactori. Després, anem cedint un poc i apleguem a acords satisfactoris per les 2 parts. Si l'altra part supera un poc el seu mínim satisfactori, potser es sentirà molt satisfeta pensant quina era la nostra posició de partida. Ara bé, els problemes ací poden ser que l'altra part s'enfade i dificulte o trenque la negociació si estirem massa el regateig, o bé que s'adone que anem de farol i ens estiga esperant per retrucar-nos.

Característiques dels negociadors: està clar que qualsevol persona pot aprendre a negociar i que inclús un mal negociador pot, en un moment determinat, aconseguir un bon acord. Tanmateix, hi ha una sèrie de trets que, en cas que els tinga un negociador, li ajudaran a assolir millors resultats:

- Ètica, sempre que vullgam mantindré relacions estables amb altres parts negociadores.
- Empatia, sempre que anem a emprar estratègies o tècniques tipus tos guanyem.
- Assertivitat, per tal de defensar els nostres interessos des de el respecte.

- Seguretat en nosaltres mateixos, doncs en cas contrari, per por a perdre un contracte o un acord, acabarem cedint més del compte i acceptant acords gens satisfactoris pels nostres interessos.
- Saber cedir, doncs és de vital importància si volem aplegar a algun acord que totes les parts aconseguen alguna cosa de la negociació.
- Pacència davant possibles farols o males paraules de l'altra part (hem de pensar que potser estan sotmesos a mol d'estrès per part dels superiors que els exigeixen uns resultats, etc.).
- Simpatia i sociabilitat doncs en un ambient distès sempre és més senzill arribar a acords que quan les relacions no són fluides.
- Carisma, doncs una persona carismàtica impressiona i pot fer que l'altra part perdi confiança en ella i cedisca més.

FORMACIÓ I ORIENTACIÓ LABORAL



Mario López Jiménez

IES Maria Enriquez

Gandia