

TEMA 5: A DIRECCIÓN NA EMPRESA

Unha organización é unha agrupación estable de persoas pensada para acadar uns obxectivos específicos.

Toda organización conta cunha serie de recursos limitados para acadar uns fins propostos: materiais, financeiros e tecnolóxicos. Pero tales recursos son administrados e utilizados por persoas, polo tanto, os recursos humanos teñen unha tremenda importancia.

As persoas que dirixen equipos humanos xogan un papel crucial dentro dunha organización. Da súa boa ou mala xestión dependerá gran parte dos resultados da empresa.

A dirección empresarial pode definirse como un proceso mediante o cal as persoas responsables dunha organización combinan os recursos dispoñibles para acadar os obxectivos que se propuxeron.

- **A dirección e un proceso permanente.** Cando se resolve un problema aparecen outros. A persoa que dirixe atopase constantemente cun problema de distinto contido, desenvolvemento e solución.
- **O factor principal a acción directiva e a xestión dos recursos humanos,** que condicionan o emprego eficaz do resto dos recursos da empresa (materias primas, tecnoloxía, etc...).
- **O elemento central da acción directiva é o logro dos obxectivos da empresa,** con criterios da máxima eficacia.

A dirección pode entenderse como:

- **Un órgano.** Cando se fala da eficacia do persoal directivo dos diferentes departamentos da empresa.
- **Un proceso.** Cando se di que a empresa logra os seus obxectivos con eficacia.

DIFERENCIA ENTRE DIRECCIÓN E LIDERAZGO

Na linguaxe ordinaria empréganse como sinónimos ambos termos. Sen embargo, existen diferencias entre un e o outro:

DIFERENCIAS ENTRE DIRECCIÓN E LIDERAZGO	
DIRECCIÓN	LIDERAZGO
<ul style="list-style-type: none"> • Nomeada pola empresa • Conta co respaldo da autoridade formal. • Ten un poder lexítimo para recompensar ou castigar os comportamentos do persoal • Implica realizar unha serie de funcións dentro da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Xurde dentro dun grupo de persoas da empresa • Pode contar ou non co respaldo da autoridade formal • O seu poder consiste en lograr que as demais persoas actúen máis alá das directivas da autoridade formal e, incluso, opoñéndose a ela en determinadas ocasións • É unha forma de obter apoio e influencia sobre os/as demais.

Deste planeamento dedúcese o seguinte:

- Todo o persoal directivo debería ser considerado líder polo persoal da empresa. Toda persoa que coordine un equipo debería complementar o seu poder formal coa súa autoridade persoal e a súa capacidade de influencia.
- Non tódolos/as líderes teñen capacidade para desempeñar funcións de dirección. Ademais, existen moitas persoas con habilidade para influír que teñen como único interese acadar os seus obxectivos persoais, non os da empresa.

FUNCIÓNS DA DIRECCIÓN

Ciclo das funcións directivas



A dirección é un proceso que persigue a consecución dos obxectivos da empresa. Este proceso consta de **cinco fases** e, en cada unha delas, o persoal directivo ten unhas determinadas funcións que realizar.

O PROCESO DIRECTIVO	
FASES	FUNCIONES DE DIRECCIÓN
1. Planificación	Definir os obxectivos centrais: <ul style="list-style-type: none"> • Determinar os recursos a utilizar e as accións a realizar.
2. Organización	Preparar e desenvolver plans específicos de acción: <ul style="list-style-type: none"> • Preparar os recursos necesarios e dispoñibles. • Repartir as funcións, responsabilidades e tarefas entre as persoas. • Determinar os procedementos e sistemas de traballo.
3. Execución	Realizar os programas e plans deseñados.
4. Coordinación e liderazgo	Comprobar o cumprimento e a execución dos plans deseñados. <ul style="list-style-type: none"> • Sincronizar e establecer relacións entre as persoas e os departamentos. • Determinar as normas. • Motivar ás persoas, apoialas e formalas. • Tomar as decisións. • Resolver conflitos. • Eliminar problemas e obstáculos.
5. Control e valoración	Verificar se se conseguen os obxectivos propostos: <ul style="list-style-type: none"> • Recoller e analizar os datos sobre os resultados obtidos. • En caso contrario, realizar accións correctivas. • Modificar o plan inicial e/ou planificar novos programas en función da situación actual.

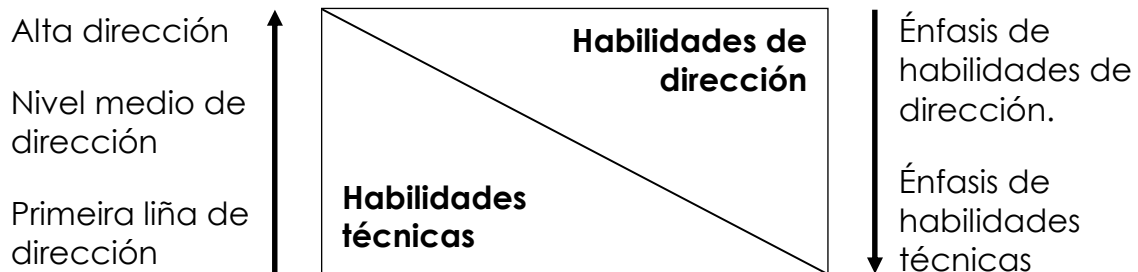
AS HABILIDADES DE DIRECCIÓN

Na empresa, segundo se ascende na escala xerárquica, as funcións da dirección pasan de ter un contido fundamentalmente técnico a un máis xenérico.

Ex. un capataz dunha obra basease na súa experiencia e coñecementos técnicos, sen embargo, a súa directora non necesita ter o mesmo nivel de cualificación técnica xa que é moito máis importante a súa experiencia e capacidade para planificar, coordinar, liderar e controlar aspectos xenerais.

E dicir, o traballo do persoal directivo é similar en distintas empresas, independentemente da actividade a que se dediquen estas. Este feito pódese representar graficamente da seguinte forma:

PROPORCIÓN DE HABILIDADES TÉCNICAS E DE DIRECCIÓN



A AUTORIDADE NA EMPRESA

A autoridade defínese como o dereito de tomar decisións que permitan acadar os obxectivos da empresa e o de esixir a realización das accións necesarias para levar a cabo ditas decisións.

O exercicio da autoridade permite ás persoas directivas decidir que, como cando, canto e con quen (en maior ou menor medida dependendo do alcance do seu control) e tamén esixir ao persoal o cumprimento das súas accións.

As categorías de autoridade defínense en funcións dos seguintes aspectos:

TIPOS DE AUTORIDADE EN FUNCIÓN DA SÚA FONTE	
FORMAL	INFORMAL
<ul style="list-style-type: none"> • Obtense polo posto de traballo que se ostenta. • Non está directamente relacionada coa súa preparación e competencias, senón por ser a/o titular do posto de traballo. • A empresa a confire a un/ha director/a ou xefe/a. 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtense como consecuencia das cualidades e características persoais. • As demais persoas deben recoñecer nel a súa superioridade e estar dispostas a obedecela. • O grupo lla confire o/a líder.
TIPOS DE AUTORIDADE EN FUNCIÓNS DA SÚA NATUREZA	
XERÁRQUICA	FUNCIONAL
<ul style="list-style-type: none"> • A recibe un/ha xefe/a para dirixir ao persoal e tomar determinadas decisións sen consultar con outras persoas. • É unha autoridade delegada sobre persoas. • Expresase mediante ordes particulares ou directivas xenerais relativas ó traballo a realizar. 	<ul style="list-style-type: none"> • A recibe unha persoa para crear normas e procedementos de actuación sobre determinado numero de actividades ou funcións. • É unha autoridade sobre actividades, non sobre persoas.

DELEGACIÓN DA AUTORIDADE

A autoridade xeral a posúe a dirección da empresa, pero necesariamente delegase de forma parcial e sucesiva en diversas persoas dependendo dos postos que ocupen. A dirección xeral non pode ter o coñecemento necesario para decidir todo por sí mesma, nin controlar a súa execución. A delegación de autoridade da á directiva ou xefas/es os medios cos que actuar.

A delegación é un proceso polo que se asigna a unha persoa autoridade e responsabilidades para executar determinadas tarefas. Este proceso consta das catro etapas que se describen a continuación:

PROCESO NA DELEGACIÓN DE AUTORIDADE	
<p>1. Asignación de deberes Asignar tarefas por parte dun/ha superior a unha determinada persoa. Ex. a directora financeira pode asignar a unha persoa a contabilidade. Hai que definir que resultados se deben acadar e asegurarse de que a persoa asignada está en condicións de asumilos.</p> <p>2. Delegación de autoridade A dirección da o poder efectivo para actuar no seu nome. Ex, o caso contrario o anterior: a directora financeira debe comunicar oficialmente o nomeamento ó resto da empresa e ao persoal deixando claro que o novo xefe de contabilidade actúa no seu nome e ten toda a súa autoridade nesa área.</p>	<p>3. Asignación de responsabilidades A delegación de autoridade debe ir sempre acompañada dunha asignación de responsabilidade, aínda que a responsabilidade última segue sendo, de quen delega a autoridade. Ex. O xefe de contabilidade é responsable da súa tarefa, aínda que a responsabilidade última será da directora financeira.</p> <p>4. Procedemento de control O control debe realizarse de forma periódica durante e o final da execución da actividade a través dun sistema previamente establecido. Un bo sistema de control permite o desenvolvemento profesional simultáneo do delegado e do elegante e o estar enterados da marcha das actividades delegadas.</p>

Obstáculos á delegación de autoridade:

No ámbito da empresa, frecuentemente, a autoridade non se delega, debido a múltiples obstáculos. De entre eles, os máis relevantes son os que teñen a seu orixe na persoa que delega ou na delegada.

Por parte da dirección	Por parte da persoa delegada
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de confianza nas persoas que se delega. Pode pensar que non teñen capacidade, habilidade ou coñecementos suficientes, ou que non son de fiar. • Crenza en que delegar autoridade é perder prestixio. • Temor a ser superados. • Exceso de control sobre a actividade. A responsabilidade última é do/a propio/a xefe/a que pode preferir executar directamente a función. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de confianza en si mesma, por non ter a formación, recursos ou habilidade para asumir as responsabilidades. • Desinterese por asumir novas responsabilidades. • Ausencia de incentivos. En ocasións o incremento de responsabilidades non vai acompañado de incentivos, de forma que a persoa lle implica realizar mais esforzos e asumir mais riscos, sen ningunha contrapartida.

Estes obstáculos poden superarse se se realizan algunhas das seguintes accións:

- » Creación dunha cultura empresarial positiva, na que se valore e estimule ás persoas a asumir riscos. Os erros por inexperiencia non deben ser castigados, débese aprender de eles.
- » Incentivar a aceptación de responsabilidades, de forma que sexa atractivo asumilas por causas extrínsecas (salario, "status", seguridade,...) e intrínsecas (funcións, promoción, recoñecemento, ...).
- » Equilibrar autoridade e responsabilidade. Para poder esixir, é necesario que a persoa teña delegada a autoridade necesaria para levar a cabo a actividade.

PODER NA EMPRESA

O poder e a autoridade son dous conceptos distintos que soen confundirse. As veces, empréganse erroneamente como sinónimos.

O poder é o instrumento de que se vale a autoridade para influír sobre as demais persoas e facer que sigan as súas directrices. É dicir, o recurso polo que as persoas cun determinado grao de autoridade poden inducir o comportamento desexado no seu persoal.

A dirección só con autoridade non pode influír automaticamente sobre outros comportamento das demais persoas. Os tipos de poder mais importantes aparecen no seguinte cadro:

Tipo de poder	Fundamento
Coercitivo	Baseado no temor: non seguillas directrices da dirección pode dar lugar a castigo
De recompensa	É o oposto ó poder coercitivo. Basease na capacidade para conseguir recompensas para aquelas persoas que cumpren coas súas directrices.
De conexión	Basease nas relacións ou conexións da dirección coas persoas influíntes, ben sexan de dentro ou de fora da empresa. As persoas que dependen dun/ha xefe/a con gran poder de conexión poden seguir as súas directrices porque tratan de obter o favor ou o recoñecemento dunha das persoas influíntes coas que está conectado a/o xefa/e.
De lexitimidade	Basease na posición que ocupa a/o xefa/e dentro da empresa. Inflúen nas demais persoas porque elas senten que ten dereito, en virtude do posto de traballo que ocupa na empresa, a esperar que se sigan as súas directrices. Canto maior é a posición da/o xefa/e dentro da organización, maior tende a ser o poder de lexitimidade.
De referente	Basease na identificación con outra persoa que ten características desexables ó provoca agrado e admiración. Elo incita a colaborar con el.
De información	Basease en que a/o xefa/e posúe o ten información que os demais cren valiosa e necesitan desa información para "estar o tanto das cousas".
De experta/o	Basease en que a/o xefa/e posúe a competencia, capacidade, habilidades e coñecementos que facilitan un comportamento laboral eficaz ós seus subordinados.

En moitas ocasións, o poder só se analiza dende a posición da dirección e téndese a pensar que é a única que o ten. A realidade é que o persoal tamén ten, en maior ou menor medida, case todos os tipos de poder mencionados. Esta posesión pode deberse tanto a factores individuais como a factores grupais.

Factores individuais:

Unha persoa empregada pode ter unhas determinadas características persoais polas que as demais persoas o admiren (**poder referente**), ter acceso a información relevante (**poder de información**), estar moi relacionado con persoas influíntes na empresa (**poder de conexión**) e ser unha especialista en determinada materia (**poder do experto**). Todo este poder o pode ter aínda que ocupe unha posición xerárquica moi baixa dentro da empresa.

Factores grupais:

Un grupo de traballadoras/es pode declararse en folga e paralizar a actividade da empresa (**poder coercitivo**) o pode tomar a decisión de realizar un esforzo extraordinario para conseguir incrementar a produción por enriba do esperable (**poder de recompensa**).

OS EQUIPOS DE TRABAJO

O ser humano é un ser social que necesita manter contactos na empresa, os grupos de traballo substitúen cada vez máis ao traballador/a individual que toma decisións e ordena, os grupos asumen decisións con máis risco e aprenden con máis rapidez.

As organizacións requiren para desenvolver os procesos produtivos equipos de traballo multidisciplinares, que teñan coñecementos e experiencia en diferentes ámbitos e materias.

O traballo en grupo supuxo un cambio organizativo amplo, pois influíu en aspectos como a dirección, a motivación, comunicación e participación, de feito, é unha das técnicas de motivación laboral máis empregada.

O temor ao rexeitamento que algunhas persoas teñen é unha das razóns máis frecuentes para non participar nos grupos e para non tomar iniciativas.

Características xerais do grupo de traballo

- Ten un fin e un obxectivo común.
- Os seus compoñentes relaciónanse para lograr obxectivos.
- Cada membro percíbese a si mesmo como parte do grupo.

A necesidade de traballo en equipo, chegou da man das propostas da calidade total, redución de custos, e interrelación de diversos sectores funcionais da empresa.

Nos anos 30-40 considerase que as empresas estaban constituídas por individuos illados. Non se tiña en conta as relacións interpersonais que entre eles se establecían. Hoxe en día, practicamente contémpanse en todas as empresas dous grandes formas de grupos: **Formais e informais**.

CARACTERÍSTICAS DUN EQUIPO DE TRABAJO

- **Integración** harmónica de funcións e actividades desenvolvidas por diferentes persoas.
- **Responsabilidades compartidas** polos membros.
- Necesita que as actividades se realícen en forma **coordinada**.
- Necesita que todo apunte a un **obxectivo común**.

Requisitos principais para traballar en equipo:

- **Liderazgo efectivo**: É dicir, ter dunha visión de futuro, que teña en conta os intereses de todas as persoas integrantes.
- Conseguir o **apoyo dos órganos de poder** para lograr o acadar ditos obxectivos e incentivando a participar ás persoas que teñan as características necesarias para acadalos.

- **Promover as canles de comunicación**, eliminando barreiras e fomentando a retroalimentación (feedback).
- **Existencia dun clima de traballo harmónico**: permitindo e promovendo a participación das persoas integrantes e aproveitando o desacordo para buscar unha mellora no desempeño.

FORMACIÓN DE EQUIPOS:

Para que un grupo se transforma nun equipo é necesario favorecer un proceso no cal se busquen e estudien os seguintes aspectos:

1. Cohesión:

Atracción que exerce a condición de ser membro dun grupo. Buscar que as persoas queren formar parte do equipo.

2. Asignación de roles e normas:

Tódolos grupos asignan roles aos seus integrantes e establecen normas, as normas son regras que gobernan o comportamento dos membros do grupo. Aterse aos roles explicitamente definidos permite ao grupo realizar as tarefas dun modo eficiente.

3. Comunicación:

Unha boa comunicación interpersonal é vital para o desenvolvemento de calquera tipo de tarefa en grupo.

4. Definición de obxectivos.

Para que un equipo funcione e fundamental que teña claros e perfectamente definidos os seus obxectivos.

5. Interdependencia positiva:

Os seus membros necesítanse e cada un aprende dos/as demais compañeiro/as, cos que interactúa día a día.

CONDICIÓN QUE DEBEN REUNIR OS MEMBROS DO EQUIPO:

- Ser capaces de establecer boas relacións cos integrantes do equipo.
- Ser leais cun mesmo e coas demais persoas.
- Ter espírito de autocrítica e de crítica constructiva.
- Responsabilidade para cumprir os obxectivos.
- Capacidade de autodeterminación, iniciativa, tenacidade e optimismo.
- Afán de superación.

OS ROLES NO TRABALLO EN EQUIPO.

Unha persoa líder é o que moldea ou dá forma á estrutura de cada grupo. Coa súa condución o/a líder pode ou non formar grupos de persoas que funcionen como un **equipo de traballo**.

O/A bo/a líder co seu traballo desenvolve equipos de traballo, utilizando a mestura adecuada de **lealtad, motivación e confianza** que todo ser humano necesita para crer e emprender en pos dos obxectivos grupais.

¿Como liderar, conducir, dirixir? ¿Como facer unha empresa eficiente?

Ese é o desafío do empresariado. Co seu emprendemento motivan aos seguidores, coas súas accións determinan o accionar dos grupos, coa súa capacidade de facer transfórmanse en empresarios/as de éxito.

¿Que tipo de líder é o mellor? A resposta é sinxela: "**o que a xente elixa**".

OS DISTINTOS ROLES NO EQUIPO DE TRABALLO

O principio fundamental para que un equipo funcione é a participación activa dos seus membros. Isto determina a súa eficacia e só é posible mediante:

- Unha coidadosa planificación.
- Un compromiso real das persoas participantes.
- Un tratamento sistemático dos problemas principais, con independencia da súa conflictividade.

Cada equipo conta cun número de membros mais ou menos comprometidos. Cada un deles desempeña un rol dentro do equipo que marca o tipo de tarefas a executar e dispón de certo status. Para evitar malos entendidos, é preciso definir exactamente os roles que desempeña cada membro do equipo.

O papel que desempeña cada membro está en relación co que as demais persoas esperan del/a, así asume o seu lugar e compórtase de acordo coa súa posición respecto das demais persoas.

ROLES GRUPAIS			
Roles positivos		Roles negativos	
Lider	Forte personalidade, boa capacidade de expresión, convicción, infonte sobre o equipo e implicase nos conflitos	Dominador/a	Ataca ó equipo, influe a través do medo, a manipulación e a chantaxe.
Coordinador/a	Orienta e guía ó equipo, o recundice ós obxectivos, ás normas. Facilita as relación interpersonais e afectivas.	Resistente	Oponse de forma sistemática por temor a perder o seu status. Desanima ou bloquea calquer iniciativa.
Investigador/a	Recolle datos dos feitos acerca da tarefa que hai que realizar. Actua ofrecendo información obxectivas	Manipulador/a	Orienta ó equipo cara os seus propos obxectivos persoais, enmascarandoas nas tarefas do grupo.
Experta/o	Os seus coñecementos sobre o contido son superiores ó resto do grupo, actúa de forma racional, lóxica e científica.	Sumiso/a	Sometese ó grupo por medo ou vergoña. Todos os membros lle atacan sistemáticamente. Busca a simpatía para esconder a súa debilidade.
Animador/a	Amistosa/o, benévola/o, comprende e estimula ós membros. Ofrece satisfaccións persoais non vinculadas co obxectivo do equipo.	Acusador/a	Non comprometido coas actuacións do equipo. Non participa pero acusa ás demais persoas dos seus fracasos e erros.
Portavoz/a	Recolle e expon con fidelidade os puntos de vista e as opinións que se expresan. Rexistra o profreso de traballo. E a memoria do grupo.	Retraído/a	Comportase de modo indiferente e pasivo. Cando participa se desvía do tema.
Observador/a	Observa con obxetividade os aspectos da reunión. Supervisa a evolución do ambiente e o clima dentro do equipo.	Sentimental	Busca a simpatía do grupo, exponiendo os seus problemas e sentimentos para obter o apoio do grupo.
Xefa/e formal	Ten o pode oficial no equipo, influe sobre o equipo polo seu status de poder formal.	Graciosa/o	Interrumpe continuamente o traballo do grupo con bromas ou imitacións desviando dos seus obxectivos.

TIPOS DE GRUPOS NAS ORGANIZACIÓNS:

Nunha empresa conviven gran variedade de grupos de traballo, pero a súa composición, as características ou funcións difiren, á hora de establecer unha clasificación dos diferentes grupos de traballo hai diferentes criterios:

Segundo un criterio temporal: (estabilidade das relacións)

- **Grupos permanentes:**

Concíbense como estables no tempo e encárganse das tarefas habituais de funcionamento e mantemento da organización. A permanencia temporal destes grupos non impide que haxa cambios na súa composición.

- **Grupos temporais ou creados ad hoc:**

Concíbense para realizar tarefas, proxectos ou actividades de carácter transitorio. O grupo ten unha duración limitada, disolvéndose unha vez concluída a súa función.

Segundo o seu criterio de formalidade: (orixe dos grupos)

- **Grupos formais:**

Trátase de grupos definidos e planificados para a obtención de obxectivos da organización. Todos eles, independentemente doutros criterios, comparten un carácter formal.

- **Grupos informais:**

Xorden das relacións espontáneas entre os membros da organización e están orientados á satisfacción de necesidades persoais e sociais dos seus compoñentes. Grupos que se constitúen por lazos de amizade ou atractivo, grupos de persoas que comparten unha mesma problemática.

Segundo o seu criterio de finalidade (obxectivos dos grupos)

- **Producción :**

Grupos cuxos integrantes realizan conxuntamente un determinado traballo. Configuran os equipos de traballo, departamentos e unidades da organización.

- **Solución de problemas:**

Céntranse en problemas particulares da propia empresa.

Segundo un criterio xerárquico: (ubicación na estrutura organizacional)

- **Diferenciación vertical:**

Composta polos diferentes grupos que van desde a alta dirección, pasando polos grupos directivos intermedios ata grupos non directivos.

- **Diferenciación horizontal:**

Inclúe fundamentalmente os distintos grupos funcionais, grupos que proporcionan servizos especializados baseados en competencias particulares,

e comités temporais, creados con diferentes misións, principalmente de asesoramento e toma de decisións.

Segundo o tipo de estrutura:

- **Actividade grupal:**

Grupo con tarefas independentes, obxectivos e incentivos grupais, relacións estables, etc.

- **Actividade individual:**

O grupo como un contexto no que predominan a actividade e os valores individuais. Os membros apenas teñen un vínculo entre se que compartir un espazo, unha tarefa, unha especialidade profesional ou estar a ordénalas dun mesma/o xefa/e.

Estes criterios, non son excluíntes entre si, de tal modo que un grupo temporal pode ser tamén un círculo de calidade é un grupo temporal, formal, de solución de problemas, relacionado coa diferenciación horizontal, no cal realizase unha actividade de carácter grupal.

FUNCIÓNS DOS EQUIPOS NA EMPRESA

Funcións dos equipos	
Técnico-profesionais	Persoais-sociais
<ul style="list-style-type: none"> • Dirixir e organizar, controlar e distribuír mellor o traballo • Solucionar problemas e tomar decisións • Recoller información, ideas ou suxerencias. • Aprobar ou ratificar decisións tomadas fora do equipo. • Coordinar e servir de enlace entre distintos elementos da organización. • Incrementar o grao de compromiso das/os traballadoras/es. • Resolver conflito da organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer necesidades de afiliación. • Axudar a conseguir obxectivos persoais (non teñen por que ter que ver cos da empresa) • Reducir os sentimentos de inseguridade e proporcionar apoio social. • Facilitar o entrenamento e a satisfacción.

EFICACIA DOS EQUIPOS DE TRABAJO.

A eficacia dos equipos de traballo vese determinada polo seu éxito para acadar os obxectivos propostos; sen embargo, las metas del grupo son moitas e moi variadas.

A eficacia dos equipos de traballo depende das características e as competencias individuais dos seus membros, e en que estes aprendan a traballar xuntos e coordinar os seus esforzos.

Considerase erróneo considerar a eficacia dun grupo de trabalo dependendo unicamente dos seus logros.

EFICACIA GRUPAL	
Equipos eficaces	Equipos ineficaces
<ul style="list-style-type: none"> • Comprenden e aceptan a tarefa encomendada. Os obxectivos foron discutidos e están ben definidos. • Non hai tensións, as persoas sintense cómodas. Non aparecen síntomas de aburrimiento. • Escóitase o que di cada membro. Non se xulga. • Os membros participan e exprésanse libremente. Cando se desvía do tema alguén recondúcese á discusión. • Os conflitos non se evitan, estúdiáanse as causas e búscanse solucións. • Con frecuencia verifica o seu funcionamento. • A crítica e franca e constructiva, non hai ataques persoais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tarefa pouco clara, non se coñecen ben os obxectivos. Parece que os membros teñen metas diferentes. • Indiferencia e aburrimiento dos seus membros. Falta de compromiso. • Non se escoita, non se teñen en conta as ideas emitidas. • So algún membros intentan dirixir as discusións. • Os conflitos se reprimen de forma taxante ou dexeneran nunha loita aberta. • As decisións tómanse rapidamente e non hai compromiso nin solidariedade con elas. • Non se estudia o funcionamento, so se cuestiona. • Evitase a crítica constructiva. Se alguén critica algo tomase coma un ataque persoal.

VANTAXES E DESVANTAXES DO TRABALLO EN EQUIPO

TRABALLO EN GRUPO FRONTE A INDIVIDUAL	
VANTAXES	DESVANTAXES
<ul style="list-style-type: none"> • O resultado é mellor cando a solución esixe gran variedade de competencias e informacións. • O equipo actúa como unha importante fonte de motivación interpersonal. • O equipo ofrece unha visión mais variada e ampla, o que é importante en procesos de resolución de problemas. • Conséguese novas solucións e ideas creativas. • Os individuos sintense mais implicados cos obxectivos cando eles participan no seu establecemento. 	<ul style="list-style-type: none"> • A aproximación individual da mellores resultados que a do grupo cando a decisión esixe unha comprensión única e global. • O traballo en equipo require mais tempo que o individual. • Dáse unha forte tendencia á conformidade por temo a ser marxinado no grupo por expresar ideas opostas. • Pode desenvolver normas contarias os obxectivos da empresa. • Pode reducir o esforzo individual (folgazanería social).