



Alba Prats Serrat

**DETERMINACIÓ D'UNA METODOLOGIA
PEL DESENVOLUPAMENT DE
GRUPS DE TREBALL EFICAÇOS**

TREBALL DE FI DE GRAU

dirigit per la Dra. Matilde Villarroya Martínez

Grau d'Administració i Direcció d'Empreses



UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

Tortosa

Juny de 2017



“... La ciència ha descobert que les oques volen formant una “V” perquè cada ocell bat les seves ales produint un moviment a l'aire que ajuda a l'oca que va darrera seu. Volant en “V” l'esbart complet augmenta almenys un 71% més el seu poder de vol, a diferència que si cada ocell volés sol.

Cada vegada que l'oca surt de la formació, sent la resistència de l'aire i se n'adona de la dificultat de volar sol. No obstant, immediatament s'incorpora a la fila per beneficiar-se del poder del company que va al davant.

Quan l'oca que va al capdavant es cansa, passa a un lloc més endarrerit, i una altra oca ocupa la seva posició.

Les oques que van darrera produeixen un soroll propi d'elles per estimular les que van al davant i mantenir així la velocitat ...”

Autor anònim



AGRAÏMENTS

En primer lloc gràcies a l'empresa, els professionals i els treballadors d'aquesta que de forma totalment desinteressada i amb total transparència han aportat tant en aquest treball compartint els seus coneixements i el seu temps.

Agrair també a Matilde Villarroya Martínez, tutora al capdavant d'aquest estudi, la seva labor i temps dedicat.

Finalment, gràcies a la meva família i amigues per donar-me el suport per poder arribar fins aquí i en especial a tu Marc, per acompanyar-me en cada moment d'aquesta etapa i confiar amb mi sempre.

GRÀCIES.



RESUM

El present estudi tracta sobre el desenvolupament de l'eficàcia en grups de treball, entenent per eficàcia la capacitat per assolir amb èxit els objectius proposats.

La finalitat és elaborar una metodologia pròpia la qual, donat un grup de treball qualsevol, permeti augmentar el seu grau d'eficàcia. El contingut d'aquesta metodologia es determinarà a través de l'anàlisi de diversos indicadors clau en diferents grups de treball d'una mateixa empresa. Aquests indicadors s'avaluaran a partir de la creació d'una eina en forma d'enquesta, la qual emplenaran els membres dels diversos grups estudiats.

A continuació, es seleccionaran els grups que hagin obtingut millors resultats en els diferents àmbits avaluats i s'entrevistarà a cadascun dels seus líders. Gràcies a les tècniques, conductes i mètodes de gestió que nomenaran, es podran extreure una sèrie de conclusions que finalment serviran com a base per determinar la metodologia buscada.

Idealment i com s'ha comentat anteriorment, la metodologia obtinguda al final de tot aquest procés hauria de ser capaç de desenvolupar el nivell d'eficàcia d'un grup de treball qualsevol.

Paraules clau: *eficàcia, grup, objectius, metodologia, indicadors, enquesta, entrevistes, tècniques, conductes, mètodes de gestió.*



RESUMEN

El presente estudio trata sobre el desarrollo de la eficacia en grupos de trabajo, entendiendo por eficacia la capacidad para alcanzar con éxito los objetivos propuestos.

La finalidad es elaborar una metodología propia la cual, dado un grupo de trabajo cualquiera, permita aumentar su grado de eficacia. El contenido de esta metodología se determinará a través del análisis de distintos indicadores clave en diferentes grupos de trabajo de una misma empresa. Estos indicadores se evaluarán a partir de la creación de una herramienta en forma de encuesta, la cual rellenarán los miembros de los distintos grupos estudiados.

A continuación, se seleccionarán los grupos que hayan obtenido mejores resultados en los distintos ámbitos evaluados y se realizarán entrevistas a cada uno de los líderes. Gracias a las técnicas, conductas y métodos de gestión que nombrarán, se podrán extraer una serie de conclusiones que finalmente servirán como base para determinar la metodología buscada.

Idealmente y como se ha comentado anteriormente, la metodología obtenida al final de todo el proceso debería ser capaz de desarrollar el nivel de eficacia de un grupo de trabajo cualquiera.

Palabras clave: *eficacia, grupo, objetivos, metodología, indicadores, encuesta, entrevistas, técnicas, conductas, métodos de gestión.*



ABSTRACT

This research is about the development of efficacy in workgroups, understanding by efficacy the capacity to successfully achieve the proposed objectives.

The purpose is to elaborate an own methodology that, given any workgroup, allows to increase its level of efficacy. The content of this methodology will be determined through the analysis of diverse key indicators in different workgroups of the same company. These indicators will be evaluated through the creation of a survey, which will be completed by the members of the different workgroups studied.

Then, the workgroups with the best results in the different ambits evaluated will be chosen and their leaders will be interviewed. Thanks to the techniques, behaviors and management methods named by the leaders, a series of conclusions can be drawn. The conclusions will serve as a basis for determining the methodology sought.

Ideally and as mentioned above, the methodology obtained at the end of the process should be able to develop the level of efficacy of any workgroup.

Key words: *efficacy, group, objectives, methodology, indicators, survey, interviews, techniques, behaviors, management methods.*



Índex de continguts

1. INTRODUCCIÓ	8
1.1. Objectiu del treball	8
1.2. Motivació	8
1.3. Metodologia seguida.....	8
2. ELS GRUPS DE TREBALL.....	10
2.1. Què són els grups de treball	10
2.2. Propietats dels grups de treball.....	12
2.2.1. Rols	12
2.2.2. Normes.....	13
2.2.3. Estatus	13
2.2.4. Mida	14
2.2.5. Cohesió	14
2.3. Importància dels grups en les empreses.....	15
3. ELS GRUPS DE TREBALL EFICAÇOS	19
3.1. Introducció als grups de treball eficaços	19
3.2. Característiques dels grups de treball eficaços.....	19
3.3. Com es creen els grups de treball eficaços	21
3.4. Objectius a assolir d'un grup eficaç	23
3.5. Indicadors de l'eficàcia	24
3.6. Lideratge en grups de treball eficaços	25
3.6.1. Lideratge situacional.....	25
3.6.2. Habilitats essencials d'un líder.....	26
3.6.3. Principis per liderar un grup de treball eficaç	27
4. INVESTIGACIÓ DE CAS PRÀCTIC	29
4.1. Objectiu de la investigació	29
4.2. Metodologia seguida.....	29
4.3. Procés de disseny de l'eina desenvolupada	30
4.3.1. Selecció de les qüestions	30



4.3.2.	<i>Sistema de puntuació i processat de dades.....</i>	33
4.4.	<i>Prova pilot de l'eina</i>	34
4.4.1.	<i>Identificació del grup de referència</i>	34
4.4.2.	<i>Procediment de la prova.....</i>	35
4.4.3.	<i>Resultats de la prova pilot.....</i>	35
4.4.4.	<i>Validació de l'eina.....</i>	40
4.5.	<i>Prova de l'eina creada en altres grups</i>	41
4.5.1.	<i>Resultats</i>	41
4.5.2.	<i>Comparativa i selecció de grups.....</i>	48
4.6.	<i>Entrevistes als líders i conclusions</i>	49
4.6.1.	<i>Productivitat.....</i>	50
4.6.2.	<i>Eficiència</i>	51
4.6.3.	<i>Benestar dels treballadors</i>	52
4.6.4.	<i>Satisfacció dels clients.....</i>	54
4.6.5.	<i>Satisfacció amb els proveïdors</i>	55
4.6.6.	<i>Cura del medi ambient.....</i>	56
4.6.7.	<i>Qualitat</i>	56
4.6.8.	<i>Foment de noves tecnologies</i>	57
4.6.9.	<i>Ètica empresarial.....</i>	58
4.6.10.	<i>Entorn social.....</i>	58
5.	PROPOSTA METODOLÒGICA	60
6.	CONCLUSIONS FINALS	65
6.1.	<i>Assoliment d'objectius</i>	65
6.2.	<i>Futures línies de treball</i>	65
6.3.	<i>Valoració i aportacions del treball</i>	66
7.	BIBLIOGRAFIA.....	67
8.	WEBGRAFIA	67



Índex d'imatges

Imatge 1 - Relació entre el nivell de cohesió i nivell de normes i objectius definits.....	15
Imatge 2 - Aplicatiu pel processat de dades.....	34

Índex de taules

Taula 2 - Sistema de puntuació de l'eina	34
Taula 3 - Grup Pilot: Resum mitges indicadors	40
Taula 4 - Grup 1: Resum mitges indicadors	42
Taula 5 - Grup 2: Resum mitges indicadors	43
Taula 6 - Grup 3: Resum mitges indicadors	44
Taula 7 - Grup 4: Resum mitges indicadors	46
Taula 8 - Grup 4: Resum mitges indicadors	47
Taula 9 - Primer i segon classificats per cada indicador.....	49

Índex de gràfics

Gràfic 1 - Grup Pilot: Resultats qüestions productivitat	36
Gràfic 2 - Grup Pilot: Resultats qüestions eficiència.....	36
Gràfic 3 - Grup Pilot: Resultats qüestions benestar.....	37
Gràfic 4 - Grup Pilot: Resultats qüestions satisfacció clients.....	37
Gràfic 5 - Grup Pilot: Resultats qüestions satisfacció proveïdors	37
Gràfic 6 - Grup Pilot: Resultats qüestions medi ambient	37
Gràfic 7 - Grup Pilot: Resultats qüestions qualitat	37
Gràfic 8 - Grup Pilot: Resultats qüestions noves tecnologies	38
Gràfic 9 - Grup Pilot: Resultats qüestions ètica empresarial.....	38
Gràfic 10 - Grup Pilot: Resultats qüestions entorn social	38
Gràfic 11 - Grup Pilot: percentatge de participació per qüestió	39
Gràfic 12 - Grup Pilot: Resultats globals	40
Gràfic 13 - Grup Pilot: Validació de resultats globals.....	41
Gràfic 14 - Grup 1: Resultats globals	42
Gràfic 15 - Grup 2: Resultats globals	43
Gràfic 16 - Grup 3: Resultats globals	45
Gràfic 17 - Grup 4: Resultats globals	46
Gràfic 18 - Grup 5: Resultats globals	47
Gràfic 19 - Comparativa resultats globals dels grups	48
Gràfic 20 - Resultats globals dels grups ideals.....	49



1. INTRODUCCIÓ

En el primer capítol d'aquest treball, es farà menció del seu objectiu principal, així com del motiu que ha impulsat a realitzar-lo i la metodologia seguida.

1.1. Objectiu del treball

El present treball pretén determinar una metodologia pròpia que permeti desenvolupar el grau d'eficàcia d'un grup de treball qualsevol. Aquesta metodologia estarà formada per diferents tècniques, conductes, i mètodes de gestió que el líder del grup haurà de tenir en compte i adoptar per aconseguir fomentar l'eficàcia.

1.2. Motivació

El que m'ha portat a escollir aquest tema, a part de l'interès que em desperta personalment tot allò relacionat amb els recursos humans, la gestió de grups i el lideratge, és la gran importància que està prenent el foment del treball en grup en les empreses.

Al llarg dels anys s'ha observat que treballar grupalment aporta més beneficis a les organitzacions que no pas inconvenients, ja que no només ajuda a assolir els objectius amb uns resultats òptims, si no que això provoca que els treballadors estiguin més satisfets i motivats a l'hora de realitzar la seva feina i al mateix temps aquesta satisfacció i motivació impulsen el grup a continuar obtenint bons resultats, tancant així un cicle que es repeteix contínuament.

A més, durant els estudis universitaris que he cursat, he pogut comprovar que acadèmicament els grups de treball són molt útils i presenten molts avantatges: major varietat de coneixements i habilitats, millors resultats, aprenentatge continu, etc. És per això que m'ha sorgit la inquietud per conèixer si en les empreses és igual de beneficiós.

1.3. Metodologia seguida

Primerament, es realitzarà una cerca d'informació bibliogràfica per crear un marc teòric, el qual constituirà la base del present treball. Aquesta base teòrica començarà amb una introducció als grups de treball, nomenant les seves principals propietats i avantatges i inconvenients de la formació de grups.

A continuació, s'ampliarà aquesta teoria introduint el concepte de "grup de treball eficaç", nomenant les seves característiques principals, els objectius a assolir i els indicadors que permeten valorar el seu nivell d'eficàcia. El líder és una figura molt important per al bon desenvolupament de l'eficàcia en un grup, per aquest motiu es



tancarà el marc teòric explicant les habilitats, tècniques i conductes que aquest haurà de tenir i seguir.

Tot seguit, per poder aconseguir una bona metodologia, s'estudiarà el comportament de diversos grups d'una mateixa empresa. En primer lloc, en aquest estudi, es voldrà conèixer quin grau d'eficàcia té cada grup per saber quins d'ells es podran prendre com a referència. Per mesurar aquesta eficàcia, es crearà una eina d'avaluació en forma d'enquesta que emplenaran els membres de cada grup i permetrà analitzar un seguit d'indicadors clau. Prèviament, caldrà comprovar que l'eina dissenyada és vàlida a través d'una prova pilot.

Un cop obtinguts els resultats de tots els grups estudiats, es seleccionaran els grups que més destaquin en els diferents indicadors analitzats i es realitzarà una entrevista a cadascun dels seus líders per conèixer les diferents tècniques, conductes i mètodes de gestió que duen a terme.

Finalment, a través de tota la informació i conclusions extretes de les entrevistes, es generarà una metodologia pròpia formada per aquestes tècniques, conductes i mètodes de gestió que idealment haurien de conduir un grup de treball qualsevol cap a l'eficàcia.



2. ELS GRUPS DE TREBALL

En aquest capítol es presenta la definició de grup de treball, els diferents tipus de grups que es poden trobar segons diversos criteris, les principals propietats i característiques d'aquests i finalment els seus avantatges i inconvenients.

2.1. Què són els grups de treball

Un grup de treball és un conjunt de persones interdependents, és a dir, que existeix una relació bilateral entre els membres, que interactuen entre sí i intenten aconseguir uns objectius comuns (*Robbins i Judge, 2009*). Per tant, el rendiment i la conducta d'una persona condiciona i influeix en els rendiments i les conductes dels altres components del grup. En els grups de treball és necessària la figura d'un líder per garantir el seu correcte funcionament.

Segons *Robbins (2009)*, els grups de treball es poden classificar segons diferents factors. Aquest són:

Segons l'estructura:

- **Formals** → Són grups que formen part de l'estructura organitzativa de l'empresa. Han estat dissenyats per la mateixa organització amb un objectiu clar i fixat per l'empresa i alineat amb els objectius empresarials. *Un exemple seria el departament de màrqueting d'una empresa, que ha estat creat per la direcció d'aquesta amb la finalitat de promocionar i publicitar el producte o servei que ofereix.* Els grups de treball formals, a la vegada, poden ser:
 - De comandament → Grups que estan determinats per l'estructura jeràrquica de l'empresa. Tenen una persona responsable per sobre d'ells. *Per exemple, els departaments interns d'una empresa.*
 - De tasca → Grups que també són determinats per l'organigrama de l'empresa i donen respostes específiques a una necessitat puntual de l'organització. Són grups multidisciplinaris, és a dir, que procedeixen d'altres organitzacions i són heterogenis. *Per exemple, un grup format pels caps dels diferents departaments d'una empresa que es reuneixen per resoldre una incidència amb un client.*
- **Informals** → Són grups que neixen de manera espontània dins l'organització i que no són determinats per l'estructura organitzativa. Es creen per la necessitat de relacionar-se amb altres persones. *Com a exemple, podria ser tres caps de*

departament que van junts a dinar. Entre els grups informals, es troben les següents variants:

- **D'amistat** → Grups que sorgeixen per l'afinitat entre els membres. Entre ells tenen una o més característiques en comú. *Per exemple, quan un grup de persones del mateix departament es troben per practicar esport.*
- **D'interès** → Grups en què els membres troben un benefici en formar-hi part. Busquen l'interès comú. *Un exemple seria un grup que es crea dins l'organització per aprendre anglès.*

Segons la durada prevista:

- **Temporals** → Grups que es formen per una situació concreta i que normalment, en finalitzar aquesta situació, desapareixen. *Un exemple seria un grup que assisteix a un curs d'anglès.*
- **Permanents** → Grups que tenen una vocació de continuïtat. *Per exemple, els departaments d'una empresa.*

Segons la procedència dels membres:

- **Funcionals** → L'agrupació es produeix entre persones que realitzen tasques similars vinculades a la mateixa àrea de coneixement. *En aquest cas, també seria un exemple un departament de qualsevol empresa.*
- **Inter funcionals** → Grups en què la procedència dels membres és diferent i la seva principal característica és l'heterogeneïtat. *Per exemple, un grup format pels caps de diferents departaments que es reuneixen per plantejar i desenvolupar un nou projecte.*

Segons el control:

- **Supervisats** → Grups en els quals hi ha un superior responsable del funcionament d'aquest i que mitjançant uns indicadors prefixats analitzarà el seu funcionament i rendiment.
- **Auto administrats** → Aquells en els quals el control del seu rendiment el té el mateix grup. Han de tenir molt clars uns indicadors d'auto-control per tal de mesurar-los i han de ser acceptats per tots els membres.



Grups de treball virtuals:

- **Grups virtuals** → Són grups de persones d'una mateixa organització que no necessàriament han de compartir ubicació i espai per formar-ne part.
- **Grups virtuals globals** → S'incorporen persones externes a l'organització que no comparteixen ubicació ni espai amb el grup. *Per exemple, els assessors externs d'una empresa o departament.*

2.2. Propietats dels grups de treball

Segons Robbins i Judge (2009), els grups de treball tenen les següents propietats:

2.2.1. Rols

Robbins i Judge (2009) van escriure: *"els rols són el conjunt de conductes de comportament atribuïdes a algú que ocupa una posició donada en la unitat social"*. En termes més senzills, equivaldria als diferents papers que una persona pot ocupar dins d'un grup.

A continuació s'exposen alguns conceptes relacionats directament amb els rols:

- **Identitat del rol** → Són el conjunt d'actituds i conductes que composen un rol determinat, és a dir, és el comportament real de les persones que ocupen una posició determinada en el grup.
- **Percepció del rol** → Com pensa que ha d'actuar cada membre del grup donada una situació determinada.
- **Expectatives del rol** → Com pensen els altres que ha d'actuar un membre del grup en una situació determinada. Dins les organitzacions, existeix un contracte psicològic, és a dir, un acord no escrit en què l'organització i el treballador estableixen expectatives de rol mútues.
- **Conflicte de rols** → Sorgeix quan s'està complint un rol i això fa que complir-ne un altre sigui difícil, ja que possiblement són incompatibles. Els conflictes de rols es poden classificar en:
 - Conflictes persona-rol → Quan els requeriments del rol violen els valors, les necessitats o les actituds d'un individu que ocupa una posició. *Per exemple, quan s'ha d'acomiadar un treballador.*
 - Conflicte intrarol → Apareix quan un rol genera expectatives diferents i a la persona li és impossible satisfer-les totes. *Per exemple, quan algú*



és el cap d'una organització o departament i té un amic al seu càrrec. L'amic pot esperar rebre un tracte de favor i un sou més elevat que la resta, però en canvi, la resta del grup espera un tracte igualitari. Llavors, la persona que ocupa aquest rol no pot satisfer a les dues parts, ja que tenen expectatives contradictòries.

- Conflicte interrol → Sorgeix quan els individus han d'assumir i enfrontar-se a diferents rols simultàniament alguns dels quals poden tenir expectatives contraposades. *Per exemple, en una empresa familiar el cap ha d'assumir els rols de líder i de membre de la família, els quals en ocasions poden ser incompatibles i generar conflictes.*

2.2.2. Normes

Les normes són pautes de conducta acceptades pels membres del grup, que cal seguir i que s'han desenvolupat com a conseqüència de la interacció en el temps. Són àmplies i descriuen comportaments i accions permeses i no permeses dins el grup. Cada grup presentarà les seves pròpies normes. Les normes es diferencien en:

- **Normes explícites** → Són normes definides que s'han explicat prèviament a tot el grup i normalment figuren per escrit. Dins d'aquestes trobem les regles que són afirmacions o negacions que es resumeixen en una frase. Un exemple clar seria: *No es permet fumar.*
- **Normes tàcites** → Normes que són reconegudes per tothom però no estan explicitades a cap lloc, és a dir, es pressuposen. *Per exemple, si una persona forma part de la xarxa comercial d'una empresa i l'ha de representar davant dels clients, cal donar una bona imatge, anar ben vestit i tenir una bona presència.*

2.2.3. Estatus

“L'estatus es refereix al nivell de prestigi, posició o rang que els altres donen a un grup o als membres d'aquest” segons definició de Robbins i Judge del 2009. Aquesta posició es pot guanyar gràcies a diferents aspectes que poden ser tant de caràcter formal com informal (experiència, habilitats, edat, educació, etc.).

Per saber exactament què determina l'estatus, es pot prendre com a referència la teoria de les característiques de l'estatus. Aquesta teoria exposa que a partir de les diferències que es troben entre els membres d'un grup, es generaran diferents posicions internes, és a dir, una jerarquia. Els tres principals trets diferenciadors entre individus d'un mateix grup són:



1. **El poder que una persona exerceix sobre els altres** → Quan una persona és capaç de controlar els resultats i comportaments d'un grup mitjançant la seva intervenció, és percebuda amb un estatus elevat.
2. **La capacitat d'una persona per contribuir a aconseguir els objectius del grup** → Una persona serà percebuda amb un alt estatus quan la seva col·laboració sigui essencial i, fins i tot, imprescindible per assolir amb èxit els objectius.
3. **Característiques personals** → Si una persona té unes característiques personals valorades molt positivament per la resta de membres del grup, serà percebuda amb un estatus més elevat comparat amb una persona amb unes atribucions menors.

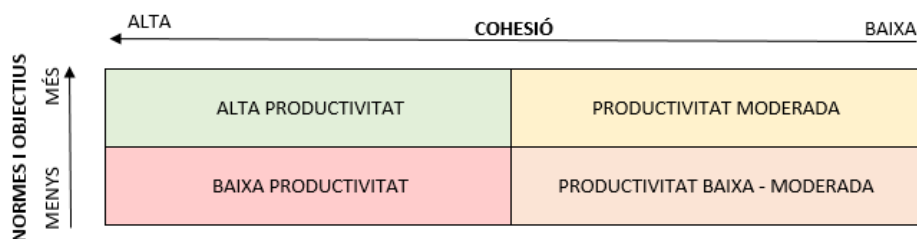
2.2.4. Mida

La mida del grup es pot relacionar directament amb l'efectivitat. Caldrà fixar un nombre de membres que faci efectiu el grup segons els objectius perseguits. És per això que normalment s'aconsella que sigui petit (fins a 7 persones aproximadament), ja que aquests grups són més àgils i ràpids en la realització de les tasques. A més, facilita la coordinació i són millors per obtenir quelcom de manera productiva. També cal dir que per contrapartida hi ha menys possibilitats per distribuir la feina.

No obstant això, els grups grans seran millors per resoldre problemes. Són grups de dotze o més membres, són bons per fer aportacions variades i són més eficaços si l'objectiu és realitzar investigacions i descobriments. Com a punt negatiu es pot dir que sorgeixen més conflictes, hi ha menys comunicació i es necessita més control perquè la coordinació i la cohesió es dificulta.

2.2.5. Cohesió

La cohesió és el grau en què els membres del grup s'identifiquen els uns amb els altres i amb les metes fixades per ells i per l'organització. Està relacionada amb la productivitat del grup. Aquesta relació depèn també de l'existència i la claretat de les normes i objectius relacionats amb la forma de realitzar la feina (*fer la major producció possible, controlar al màxim la qualitat, cooperar amb la resta de membres del grup, etc.*). La *Imatge 1* mostra gràficament aquesta relació:



Imatge 1 - Relació entre el nivell de cohesió i nivell de normes i objectius definits

D'aquesta manera, una alta cohesió i unes normes i objectius molt definits porten a aconseguir una alta productivitat.

Si la cohesió continua sent alta però no es tenen tan en compte les normes i objectius, la productivitat serà baixa.

D'altra banda, si la cohesió és baixa i la definició de normes i objectius és elevada, s'obté una productivitat moderada.

Finalment, si tant la cohesió com la definició de normes i objectius són baixes, la productivitat serà entre baixa i moderada.

2.3. Importància dels grups en les empreses

Els grups són importants per les empreses, ja que les seves característiques afavoreixen la consecució d'avantatges competitius que diferencien l'empresa de la resta de competidors (Villarroya, 2015). Aquestes característiques són:

- **Sinergia** → Fa referència a la suma dels esforços individuals per aconseguir un resultat òptim. És a dir, s'aconseguiran millors resultats si es treballa en grup que si es fa individualment. La sinergia es pot definir amb la següent equació: $2+2>4$.
- **Augment de la motivació** → Els membres d'un grup estan més motivats perquè tenen l'oportunitat d'aplicar els seus coneixements i les seves competències i d'aquesta manera contribuir a que el grup assoleixi els objectius proposats. Els membres del grup desenvolupen un sentiment d'autosuficiència i pertinença al grup.
- **Millor resposta a l'entorn** → Els canvis que es produeixen en l'entorn afecten directament a les empreses i, per tant, als membres que hi treballen. És per això que una manera d'adaptar-se als canvis és treballar en grup, ja que la varietat de coneixements i habilitats és més àmplia i permet respondre millor a les eventualitats que puguin aparèixer.



- **Promoció de la innovació** → El que busquen les empreses és innovar tant en el procés productiu com en la tecnologia que utilitzen i el servei que donen als clients. Si es treballa en grup es poden aprofitar al màxim els coneixements de cada membre d'aquest realitzant plujes d'idees o *brainstormings* per estimular la creativitat i la innovació.

Les empreses, a l'hora de treballar en grup i deixar que aquests prenguin decisions, s'exposen a obtenir avantatges que beneficiaran tant als membres del grup com a l'organització en general (Villarroya, 2015; Laritza Consuegra Mosqueda, 2010; M^a José Quiles Sebastián, 2006). Aquests són:

- ✓ **Informació i coneixements més complets:** quan es treballa en grup existeix una àmplia varietat de coneixements que es complementen entre sí i que permeten assolir els objectius proposats, respondre a eventualitats de l'entorn, etc.
- ✓ **Diversitat de punts de vista:** hi haurà un major nombre d'idees, ja que tindran més informació, habilitats i coneixements. Cada membre tindrà un punt de vista sobre les coses i això enriquirà les decisions que es prenguin. A més, els membres seran més creatius, ja que la combinació dels seus esforços generarà nous pensaments i reflexions per resoldre problemes. Això dona una perspectiva més àmplia.
- ✓ **Major compromís:** els membres s'implicaran i acceptaran amb més disposició les solucions o decisions que s'adopten en el grup si es fomenta la participació d'aquests en la presa de decisions.
- ✓ **Millora de la comunicació:** els membres han de compartir idees i punts de vista amb els altres per tal d'estimular la comunicació oberta i positiva. Això ajudarà a millorar el funcionament de l'organització.
- ✓ **Millors resultats:** tant a l'hora de prendre decisions com en la manera de treballar, els membres mostren major seguretat i confiança treballant en grup que si ho fessin individualment, amb el conseqüent augment de productivitat, eficiència i efectivitat.
- ✓ **Desenvolupament de la identitat del grup:** el treball en grup potencia el compromís i la implicació dels membres entre sí, tant en les tasques com en els objectius marcats, aconseguint crear una identitat pròpia amb la qual es senten identificats. Els reptes que es plantegen no es perceben com a



individuals, si no com una responsabilitat d'aquesta identitat que engloba tot el grup.

- ✓ **Legitimitat i representació:** els grups tenen el poder de decidir atorgat pel líder. És per això que les decisions les prenen conjuntament i estan acordades i avaluades per tots els membres, ja que hi ha un consens i estan defensades per tots.
- ✓ **Formació:** gràcies a la varietat de coneixements i habilitats que es poden trobar dins un grup, existeix un intercanvi constant d'aquests i els membres del grup es troben en formació permanent.

No obstant això, també sorgeixen diversos inconvenients a l'hora de treballar en grup (Villarroya, 2015). Aquests són:

- × **Temps:** pot haver-hi lentitud en el procés de decisió si els membres no es posen d'acord entre ells i no arriben a un consens.
- × **Conformitat dels membres:** els membres han d'estar contents amb el grup en el qual treballen, ja que si no fos el cas, no es treballaria correctament i això afectaria els objectius marcats per l'empresa.
- × **Ambigüitat de la responsabilitat:** la responsabilitat queda diluïda quan es treballa en grup, ja que no hi ha un culpable quan sorgeix un problema. Per tant, no es sap a qui fer responsable i es sancionaria a tot el grup en general.
- × **Problemes amb la gent:** poden sorgir problemes, ja sigui per una mala relació entre els membres, un lideratge deficient o la manca de cooperació.
- × **Problemes amb l'estructura:** això s'ocasionarà quan les habilitats, la direcció, els rols o els objectius no estan ben definits des d'un inici.
- × **Problemes de suport:** sorgirà tant si hi ha una manca de formació i d'eines bàsiques per als grups com per la falta d'interès per part dels superiors.
- × **Peresa social:** en general, dins d'un grup pot sorgir la peresa social, que és la tendència per la qual alguns membres treballen i aporten menys quan formen part d'un grup, és a dir, es recolzen en la resta perquè realitzin el seu treball. Apareix la tendència de disminuir la contribució individual dels membres. Això se'n diu "tendència del viatge gratuït: dispersió de les responsabilitats individuals i disminució de l'esforç".

Hi ha diversos mètodes per disminuir la peresa social:



- Establir objectius de grup concrets de manera que tots els membres s'esforcin per aconseguir una meta comuna.
- Incrementar la competència intergrup al.
- Realitzar avaluacions al grup de manera que cada membre valori la contribució de la resta d'individus.
- Recompensar als membres en funció de la feina que hagi fet cadascú individualment. És a dir, no només cal premiar al grup sinó que també és bo fer-ho de manera individual.

3. ELS GRUPS DE TREBALL EFICAÇOS

A continuació, s'introdueixen els grups de treball eficaços i els seus trets principals, així com les diferents fases que componen el seu procés de formació, els objectius que cal plantejar per assolir i mantenir l'eficàcia, com pot mesurar-se aquesta eficàcia i finalment quin tipus de lideratge i quin tipus de líder requereix un grup d'aquestes característiques.

3.1. Introducció als grups de treball eficaços

Hi ha molts autors que defineixen què és l'eficàcia i d'una manera o una altra tots es refereixen al mateix concepte. L'eficàcia és una mesura que determina si s'han aconseguit els objectius marcats correctament i amb la realització d'un bon treball. (Juan Antonio Torrents Arévalo, 2006).

La Dra. Eunice Parisi-Carew, co-autora de diversos best-sellers sobre lideratge, grups de treball i col·laboració, cita en un dels seus articles de l'any 2015:

"... In essence, a team is high performing when there is a clear purpose and values, mutual accountability for results, interdependence and a deep care and commitment for the task and each other."

"... this type of team produced consistent quality results..."

El que la doctora diu amb aquestes paraules és que un Grup de Treball Eficaz o *High Performance Team* (HPT) és aquell que té uns objectius comuns ben definits per tal de saber quin és el seu propòsit. La responsabilitat ha de ser mútua entre tots els membres, ja que com a grup respondran davant els resultats que obtinguin i existirà interdependència i compromís entre ells i amb la feina que realitzin per tal d'aconseguir els objectius que tenen marcats. Amb tot això, el grup aconseguirà uns resultats òptims i de qualitat.

3.2. Característiques dels grups de treball eficaços

Segons Donald Carew, Eunice Parisi-Carew i Blanchard (2004), per a que un grup de treball sigui eficaz, ha de complir les següents característiques que es poden resumir en l'acrònim anglès PERFORM:

PURPOSE & VALUES → OBJECTIUS I VALORS COMUNS

EMPowerment → POTENCIACIÓ (SINERGIA)

RELATIONSHIPS & COMMUNICATION → RELACIÓ I COMUNICACIÓ OBERTA

FLEXIBILITY → FLEXIBILITAT

OPTIMAL PRODUCTIVITY → RENDIMENT ÒPTIM

RECOGNITION & APPRECIATION → RECONeixEMENT I APRECI

MORALE → MOTIVACIÓ

A continuació, s'explica cadascuna d'aquestes característiques:

- **Objectius i valors comuns:** el líder marcarà uns objectius globals perquè tots els membres del grup treballin conjuntament per poder-los aconseguir unint els esforços individuals. El grup estarà informat sobre com s'ha de treballar, és a dir, dels valors a seguir i de la importància que té tot plegat. Gràcies a això, els membres tindran present cap a quina direcció van i de quina manera el treball en grup ajuda a assolir els objectius marcats.
- **Potenciació (sinergia):** aquest punt es refereix a la unió dels esforços de cada persona per arribar a un bon resultat. És a dir, es treurà major benefici si es treballa en grup que no pas si es fa individualment. Això també afecta en el moment que sorgeixen problemes o canvis, ja que un grup sabrà reaccionar millor que una sola persona, degut a la varietat de coneixements i habilitats. Tot això, ajudarà als membres a desenvolupar-se i adquirir nous coneixements. Com s'ha explicat anteriorment, la sinergia es pot resumir amb la següent fórmula: $2+2 > 4$.
- **Relació i comunicació oberta:** si en un grup existeix una bona relació i comunicació, ajudarà a que hi hagi un bon ambient de treball i s'aconseguiran

uns millors resultats. És per aquest motiu, que el líder haurà de potenciar-ho. Gràcies a això, cap membre es sentirà cohibit a l'hora d'expressar opinions, idees, propostes o incidències que hagin succeït. També serà positiu que el líder realitzi reunions amb el grup per tal de crear un "feedback" mutu.

- **Flexibilitat:** els membres han de tenir la capacitat de realitzar tasques diverses, així com assumir diferents nivells d'implicació en aspectes com la motivació o el lideratge. D'aquesta manera, no només es tindrà flexibilitat a nivell tècnic sinó també en altres situacions com per exemple l'absència puntual del líder.
- **Rendiment òptim:** el grup ha de ser capaç de desenvolupar mètodes correctes per a la presa de decisions però també per la resolució de problemes o conflictes per així aconseguir uns resultats òptims. Així, es fomentarà la creativitat i la participació de tots els membres, ja que hauran de tenir un alt grau de dedicació i compromís per assolir els objectius amb uns millors resultats.
- **Reconeixement i apreciació:** és molt important no només per al grup si no individualment que el líder i els membres reconeguin la feina ben feta freqüentment. Així, es generarà una satisfacció personal, és a dir, un increment de la motivació pel treball realitzat i un augment dels esforços per aconseguir els objectius marcats amb uns resultats òptims.
- **Motivació:** la motivació és el factor o el conjunt de factors que impulsen a un individu a realitzar una acció per aconseguir un objectiu proposat i que no desapareixerà fins que no s'assoleixi. És un dels aspectes més importants, ja que si es té un grup motivat es podrà aconseguir tot el que es proposi. El líder ha de potenciar-la al màxim per garantir que els membres estiguin satisfets de treballar en aquell grup, amb aquell líder i en aquell lloc de treball. Amb una elevada motivació es podran aconseguir millors resultats, de més qualitat i una millor relació i ambient laboral.

3.3. Com es creen els grups de treball eficaços

Per poder aconseguir un grup de treball eficaç, aquest ha de passar per diferents etapes per així formar-se com a tal. A continuació s'exposen diverses etapes, escrites per Bruce Tuckman en un article l'any 1965:

Primera etapa

Formació o “Forming”: és el primer moment del grup on els membres es mostren indecisos, ja que no es coneixen entre ells, no saben perquè se'ls ha seleccionat, ni quina tasca hauran de realitzar. Al mateix temps, mostren interès i expectatives positives davant el grup, per això la seva motivació és relativament alta. Al llarg d'aquesta fase, el nivell de competència és baix i les metes no estan clarament definides. És per això que el grup dependrà totalment del líder.

El treball en grup es caracteritza per uns resultats mitjans-baixos i per l'alt esforç en definir les metes, funcions, metodologies, etc.

Segona etapa

Connexió o “Storming”: és l'etapa més difícil per als membres, ja que se n'adonen que la tasca a realitzar és diferent i més complicada del que es pensaven en un inici. Això ocasiona que la motivació disminueixi, ja que en un principi no es veuen capaços d'aconseguir el que se'ls ha proposat. Per tant, els membres tenen sentiments de frustració, incompetència, competitivitat i confusió sobre els objectius a aconseguir i la manera de fer-ho. Com han de tenir una dependència tan alta del líder en el moment de realitzar les tasques, poden tenir reaccions negatives tant davant d'aquest com dels seus companys.

Tot i que el treball en grup es pot veure dificultat per aquests sentiments negatius, s'aconsegueix una millora en la realització de les tasques i del desenvolupament d'habilitats.

Tercera etapa

Normalització o “Norming”: els membres aconsegueixen superar les dificultats que tenien en l'anterior etapa i tots accepten el grup i tot el que comporta. Augmenta la cohesió gràcies als sentiments positius que tenen ara i comença a desenvolupar-se la confiança en el grup. Com disminueixen aquestes diferències, es desenvolupen sentiments de respecte mutu, harmonia, confiança i cohesió del grup. A més, es senten orgullosos per la feina ben feta i d'aconseguir el que s'havien proposat.

El treball en grup va augmentant lentament a mesura que es van desenvolupant la comprensió, les habilitats i els sentiments positius entre els membres.



Quarta etapa

Eficiència o “Performing”: és l'última etapa de formació del grup en la qual s'han desenvolupat habilitats i coneixements necessaris per treballar junts correctament i aconseguir els resultats desitjats. És la fase en la qual no dependran tant del líder, ja que cada membre assumeix part de la responsabilitat i és per això que s'arriba pràcticament a un lideratge compartit. Es comuniquen obertament amb total llibertat i la motivació i cohesió són molt elevades.

Gràcies a l'orgull del treball ben fet i la cohesió del grup es pot dir que s'arriba a realitzar un correcte treball en grup, ja que és més fàcil, més eficient i més satisfactori per als membres a part que desenvolupen noves habilitats i coneixements i tenen una elevada confiança amb el grup.

Cinquena etapa: Bruce Tuckman va afegir una cinquena etapa l'any 1977 la qual s'anomena Finalització o “Adjourning”. Aquesta només afectaria als grups temporals els quals només es formen per aconseguir un objectiu a curt termini i una vegada realitzat, es desfaria el grup.

3.4. Objectius a assolir d'un grup eficaç

Segons *Juan Antonio Torrents Arevalo i Jorge Fernández Gimeno (2006)*, molts autors coincideixen en què tots els grups han de tenir tres objectius a curt termini i tres a llarg termini per tal d'arribar a ser eficaços i mantenir-ho al llarg del temps. Aquests són:

A curt termini:

- **Producció:** es refereix a la capacitat del grup per produir la quantitat de producte o servei que demanda l'entorn.
- **Eficiència:** és la relació entre la producció del grup i els recursos utilitzats per aconseguir-ho.
- **Satisfacció:** fa referència al compliment de les necessitats que tenen els membres del grup i que el líder té en compte i aporta solucions per tal de contribuir tant al benestar del grup com individualment.

A llarg termini:

- **Adaptabilitat:** es refereix a la capacitat que té el grup per respondre a canvis de l'entorn que afecten tant internament com externament. Per tal que el grup



sàpiga respondre correctament a aquests estímuls, caldrà que el líder els orienti perquè puguin detectar aquests canvis i donar una ràpida resposta.

- **Desenvolupament:** fa referència a la contribució per part del líder per anar afegint noves incorporacions tant de persones, màquines i noves tecnologies, nous coneixements, etc. per tal de facilitar la feina del grup però també per poder fer front a demandes futures de l'entorn més exigents.

L'adaptabilitat i el desenvolupament ajudaran a realitzar plans de contingència que permetran escollir el camí correcte a seguir quan l'entorn ho requereixi.

- **Supervivència:** es refereix al manteniment del grup en el temps, la qual cosa suposa una condició mínima necessària per l'èxit d'aquest. Aquest criteri presenta dos problemes per la seva valoració:
 - 1) Dificultat per identificar la mort d'un grup, ja que la majoria no moren si no que es refan.
 - 2) Seria ingenu pensar que els grups ineficaços no sobreviuen o que tots els grups eficaços sobreviuen.

3.5. Indicadors de l'eficàcia

Segons escriu *Juan Antonio Torrents Arevalo (2006)*, l'eficàcia d'un grup es pot mesurar i quantificar a través de l'anàlisi de diversos indicadors. Aquests indicadors, tal i com es podrà comprovar més endavant, seran fonamentals en la realització de la part pràctica d'aquest treball.

Els indicadors en qüestió són:

- **Productivitat:** és la capacitat que té el grup per produir la quantitat de productes o serveis que demanda l'entorn.
- **Rendibilitat o eficiència:** és la capacitat del grup per produir i aconseguir els objectius prèviament marcats amb els mínims recursos possibles.
- **Benestar del grup:** es basa en el grau de conciliació entre els interessos del líder o l'empresa i els del grup. És la mesura en què s'intenten potenciar i capacitar els treballadors per aconseguir el seu creixement personal i laboral a més d'inculcar-los un major sentit de pertinença, compromís i motivació cap a l'organització.
- **Satisfacció dels clients:** és la mesura de com els productes i serveis produïts pel grup compleixen les expectatives del client al qual va destinat.



- **Satisfacció amb els proveïdors:** consisteix en la mesura de l'acompliment de les condicions i especificacions pactades amb els proveïdors, ja siguin de qualitat o de servei. Una manca d'aquest dos últims factors pot afectar al ritme normal de la producció i, a més, al benestar i motivació dels membres del grup, que no poden treballar amb les condicions idònies.
- **Cura del medi ambient:** es tracta de quantificar el compromís del grup amb la preservació del medi ambient. Aquest compromís es pot potenciar a través del foment del reciclatge, de l'establiment d'objectius per la reducció de residus i mermes durant el procés productiu, etc.
- **Qualitat dels productes:** és el grau amb el qual el producte o servei que ofereix el grup compleix les expectatives.
- **Foment de noves tecnologies:** a través d'aquest indicador es vol conèixer el nivell de foment de noves tecnologies dins el grup i la correcta formació i utilització d'aquestes.
- **Ètica empresarial:** consisteix en una sèrie de normes morals, normalment no escrites, que tenen la funció de regular les relacions o les conductes dels membres d'un grup.
- **Entorn social:** fa referència a la qualitat de les condicions en què els membres del grup es desenvolupen i es relacionen diàriament: compatibilitat família-treball, poder adquisitiu, zona de residència, nivell educatiu, etc.

3.6. Lideratge en grups de treball eficaços

Per poder aconseguir un grup de treball eficaç, haurà de prendre una gran importància la figura del líder i caldrà que aquest tingui la capacitat i les habilitats necessàries per poder guiar el grup cap a l'èxit. A continuació es fa referència a algunes de les claus sobre lideratge més acceptades pels diferents autors.

3.6.1. Lideratge situacional

El lideratge situacional, segons *Hersey i Blanchard (1970)*, planteja la idea que un líder ha d'actuar i adoptar diferents estils de lideratge segons la maduresa professional dels membres als quals lidera. Aquesta maduresa es valorarà tant tècnica com psicològicament. Així doncs, es parla de quatre estils de lideratge directament relacionats amb les quatre primeres fases de desenvolupament dels grups eficaços. Aquests són:



- **Estil d'ordenar** → Aquest estil es dona en la primera fase de formació on els membres tenen una baixa maduresa tècnica i psicològica. No tenen la capacitat ni estan disposats a assumir responsabilitats. El líder haurà de donar unes pautes clares i concretes per realitzar la seva feina sota la seva supervisió, així com definir els rols de cada membre. Per últim, haurà de recompensar la feina ben feta. Així, el líder adopta un lideratge de control.
- **Estil de persuació** → Es troba en la segona fase de storming o conmovió. El grup té una maduresa tècnica baixa i una maduresa psicològica alta. Estan disposats a assumir responsabilitats però no tenen la capacitat per fer-ho. El líder haurà de donar arguments per explicar el perquè es fan diferents tasques i els membres tindran confiança per expressar les seves opinions. Això reforçarà la disposició dels membres per treballar i la motivació per fer-ho. El líder adoptarà per tant, un lideratge de supervisió.
- **Estil de participació** → La fase en la qual el trobem és la de normalització. La maduresa tècnica dels membres és alta però la psicològica baixa. Tenen la capacitat per fer totes les tasques que es demanen però li farà falta confiança i motivació. Hi haurà comunicació oberta entre les dues parts, ja que el líder i els membres participen en la presa de decisions conjuntament. El lideratge serà d'assessorament.
- **Estil de delegació** → El trobem en l'última fase d'eficiència en què tant la maduresa tècnica com la psicològica són altes. Els membres estan suficientment motivats i estan capacitats per a tot. Per això, necessitaran poc suport i assessorament del líder, ja que tenen l'habilitat de decidir i treballar autònomament. Per tant, la funció del líder serà únicament delegar les diferents tasques.

3.6.2. Habilitats essencials d'un líder

El líder ha de tenir diferents habilitats per aconseguir un grup de treball eficaç (Villarroya, 2015). Aquestes han de ser:

- **Habilitats cognitives:** el líder ha de tenir la capacitat de pensar amb claretat i per tant, raonar i aplicar les millors solucions als problemes que sorgeixen. Ha de saber prendre les millors decisions, sobretot, en els moments més difícils així com tenir capacitat de síntesi i d'anàlisi.



- **Habilitats de relació:** un bon líder ha de tenir la capacitat per sociabilitzar amb altres persones, mostrant seguretat i coneixement d'ell mateix, integritat, empatia, entusiasme i iniciativa, ja que això ho transmetrà als seus treballadors i aquests, adoptaran de forma gairebé inconscient els mateixos comportaments i actituds.
- **Capacitat d'acció:** unes de les aptituds més importants del líder són la comunicació i la motivació eficaç i delegar correctament les taques i/o objectius a aconseguir. Això ajudarà al grup a que tingui un rendiment òptim i assoleixi tot el que es proposi.
- **Experiència:** si el líder ja té un coneixement tècnic de l'àmbit professional serà molt més fàcil poder delegar un grup i aplicar totes les tècniques ja apreses anteriorment, de manera que sabrà resoldre conflictes més ràpidament i ajudarà a que el funcionament del grup sigui més eficaç.

3.6.3. Principis per liderar un grup de treball eficaç

Els autors *Katzenbach i Smith (1993)* identifiquen sis principis per liderar correctament un grup de treball eficaç. Aquests principis són:

- ✓ **Destacar i explicar l'objectiu i la direcció del grup:** el líder ha de deixar clars els objectius i els valors del grup. És important per què el grup prengui consciència del que ha de fer i de quina manera per tal d'aconseguir uns resultats satisfactoris.
- ✓ **Reforçar el compromís i la confiança de cada membre i del grup en general:** serà molt important que el líder recompensi la feina ben feta no només al grup sinó també individualment per així augmentar la motivació i l'interès per treballar i realitzar la tasca correctament. Així, s'arribarà als resultats esperats i es contribuirà a que sigui un grup més autònom i responsable.
- ✓ **Buscar oportunitats de desenvolupament i avaluar constantment les capacitats dels membres:** serà necessari analitzar les capacitats de cada membre i del grup en general per saber si tenen l'habilitat de respondre als nous reptes que apareguin en un futur i així, els puguin fer front sense cap problema. També servirà per poder desenvolupar noves habilitats per així ser proactius i avançar-se als esdeveniments futurs.
- ✓ **Relacions amb persones externes del grup:** el líder haurà de protegir el grup de possibles crítiques sense fundament. És per això, que haurà d'exposar



clarament als superiors quins són els objectius, els valors i la direcció del grup per tal que aquests s'assabentin del motiu pel qual el grup actua i es comporta d'aquella determinada manera.

- ✓ **Preocupació per crear oportunitats per als altres:** quan el grup és capaç de realitzar la seva feina per sí sol, el líder ha de deixar que els membres progressin i es desenvolupin cedint-los noves tasques en comptes de realitzar-les ell mateix.
- ✓ **Exercir un treball real:** tots els membres inclòs el líder han de treballar i contribuir en l'assoliment dels objectius. El líder s'encarregarà de les tasques més difícils per demostrar el seu compromís amb el grup. Així s'aconseguirà que tots treballin per igual i no sorgeixi la peresa social.

Katzenbach i Smith (1993) també van plantejar dues accions que el líder no hauria de realitzar mai. Són:

- × **Donar la culpa als altres:** el líder sempre que hi hagi un error no culparà a un membre sol si no a tot el grup i també farà saber que ell té part de responsabilitat. A més, intentarà que els membres aprenguin de l'error i desenvolupin habilitats per poder-ho solucionar i es mostrarà empàtic amb ells, ja que ha de reconèixer que tothom pot equivocar-se.
- × **Ignorar diferències amb el rendiment del grup:** si el grup no pot aconseguir els objectius prèviament marcats, el líder els ho haurà de comunicar obertament i buscar altres vies per assolir-los i solucionar el problema. Per tant, el líder no ignorarà el que ha passat i mostrarà el seu compromís per millorar el rendiment del grup.



4. INVESTIGACIÓ DE CAS PRÀCTIC

En el present capítol es desenvoluparà la part pràctica d'aquest treball. Abans de començar, s'exposa l'objectiu principal de la investigació i la metodologia a seguir per assolir-lo.

4.1. Objectiu de la investigació

La finalitat de la present investigació és, a través de la teoria exposada i de l'estudi de diversos grups de treball d'una mateixa empresa de les Terres de l'Ebre, determinar una metodologia pròpia que permeti transformar un grup de treball qualsevol en un grup de treball eficaç.

4.2. Metodologia seguida

La investigació es desenvolupa a través de quatre fases ben diferenciades que permetran assolir l'objectiu proposat:

✓ **FASE 1: Disseny i desenvolupament d'una eina d'avaluació de l'eficàcia**

Per realitzar l'estudi de grups esmentat anteriorment, es confeccionarà una eina en forma d'enquesta que permetrà conèixer el seu nivell d'eficàcia a través de l'avaluació dels diferents indicadors (explicats anteriorment). Aquesta enquesta es sotmetrà a una prova pilot i s'analitzaran minuciosament els resultats obtinguts a fi de corroborar la seva validesa.

✓ **FASE 2: Avaluació de l'eficàcia dels grups i anàlisi de resultats**

Un cop validada l'eina, es procedirà a aplicar-la en 5 grups de la mateixa empresa amb característiques diverses. Un cop validats els resultats obtinguts, es classificaran aquests grups segons la nota obtinguda en cadascun dels indicadors avaluats.

✓ **FASE 3: Entrevista als líders dels grups més destacats en cada indicador**

S'entrevistarà els líders dels dos primers grups classificats en cada indicador, per tal de conèixer quines tècniques i procediments posen en pràctica per potenciar aquell aspecte en concret. A través de la interpretació i l'estudi d'aquestes entrevistes s'extrauran una sèrie de conclusions que posteriorment formaran part de la metodologia final, tal i com s'explica en la següent fase.

✓ **FASE 4: Creació d'una metodologia pròpia pel desenvolupament eficaç**

Finalment, reorganitzant, interconnectant i fins i tot fusionant les conclusions obtingudes en la fase anterior, es desenvoluparà una metodologia pròpia que tindrà per finalitat potenciar el grau d'eficàcia d'un grup de treball.

4.3. Procés de disseny de l'eina desenvolupada

Tal i com s'ha exposat anteriorment en el marc teòric d'aquest treball, José Antonio Torrents Arevalo (2006) afirma que el grau d'eficàcia o consecució d'objectius d'un grup es pot conèixer a partir de l'anàlisi dels següents indicadors: *productivitat, eficiència, benestar del grup, satisfacció dels clients, satisfacció amb els proveïdors, cura del medi ambient, qualitat del producte o servei, foment de noves tecnologies, ètica empresarial i entorn social*.

Per avaluar aquests indicadors, s'ha realitzat una selecció de qüestions en format d'enquesta per tal de facilitar i agilitzar el procés de resposta.

4.3.1. Selecció de les qüestions

A continuació, es presenten les qüestions segons l'indicador que volen avaluar, seguides de la seva finalitat.

- **Productivitat:** amb aquest factor el que es vol aconseguir és esbrinar la percepció de cada treballador vers la capacitat productiva tant del grup com d'ells mateixos.
 - Creu que el grup té suficient capacitat productiva per fer front a la demanda? A través d'aquesta pregunta es vol esbrinar si el grup en general està correctament dimensionat per dur a terme la seva tasca o si pel contrari la càrrega de treball que se li assigna és excessiva comparada amb la seva capacitat.
 - Creu que vostè té suficient capacitat productiva per realitzar la seva tasca satisfactòriament? Aquesta qüestió busca conèixer la capacitat individual de cada membre per realitzar la totalitat de la seva feina amb la qualitat correcta i sense trobar-se sota una situació d'estrès, frustració o incapacitat.
- **Eficiència:** l'objectiu de valorar aquest indicador és saber, tant a nivell de grup com individualment, el grau d'optimització dels recursos disponibles.
 - Creu que el grup realitza la feina de manera eficient? Conèixer si el grup realitza la seva feina minimitzant recursos, inclòs el temps emprat.
 - Creu que realitza la seva tasca de manera eficient? Saber si el membre individualment realitza la seva tasca amb els mínims recursos possibles, inclòs el temps emprat.
- **Benestar del grup:** amb aquest indicador es vol conèixer en quin grau la vida laboral afecta a la satisfacció i benestar dels membres del grup.



- Té una bona relació amb els seus companys de grup? Tenir coneixement de si hi ha un bon ambient de treball entre els membres del grup o si pel contrari hi ha algun tipus de conflicte o malestar.
- Té una bona relació amb el seu cap de departament? Saber si la relació laboral amb el líder és satisfactòria i influeix en el benestar del grup.
- El seu cap de departament reconeix i valora la feina ben feta i li fa saber obertament? Assabentar-se si el líder té en compte les tasques que realitzen els membres i els transmet la seva satisfacció i agraïment per tal de potenciar la seva motivació.
- Es sent vostè recompensat per aquesta feina ben feta? Arran de la qüestió anterior, saber si els membres senten que l'esforç que inverteixen en realitzar la seva feina els aporta una recompensa, sigui tant psicològica com material.
- El motiva la feina que realitza? Saber si els membres mostren interès per realitzar la seva feina i estan disposats a esforçar-se per perseguir els objectius que es proposen o si pel contrari, han caigut en la monotonia i la pèrdua d'interès.
- Està satisfet amb el seu horari laboral? Tenir idea de si els membres estan d'acord amb l'horari que realitzen, ja que influeix directament al seu benestar físic i psicològic.
- Disposa vostè dels suficients recursos per realitzar la seva feina correctament? Disposar del material necessari per realitzar la feina en les millors condicions possibles influeix molt en el benestar dels membres del grup, ja que perceben que es valora la seva comoditat i seguretat. Per tant, es vol conèixer si als membres se'ls proporcionen aquests recursos necessaris (roba laboral, eines, etc.) per dur a terme la seva tasca de forma correcta i segura.
- Està satisfet amb el seu espai de treball? Saber si els membres es senten còmodes en el seu lloc de treball i disposen de les condicions necessàries (espai, llum...).
- Està satisfet amb les zones de descans que disposa? Tenir coneixement si els membres troben la comoditat necessària en els llocs que disposen per descansar i desconnectar (espai, climatització, menjador, etc.).



- **Satisfacció dels clients:** conèixer si els productes o serveis oferits als clients superen les expectatives que aquests tenien sobre ells.
 - Si disposa d'aquesta informació, podria dir vostè quin és el grau de satisfacció dels seus clients? Pot considerar tant els clients externs com interns. Saber si els clients consideren que el producte o servei que se'ls ofereix és de qualitat i està a l'altura de les seves expectatives i a la vegada conèixer també si el grup rep un *feedback* al respecte.
- **Satisfacció amb els proveïdors:** es vol esbrinar si la qualitat del producte i el servei que donen els diferents proveïdors són els correctes.
 - Està satisfet amb la qualitat i el servei dels seus proveïdors? Consideri tant proveïdors externs com interns. Es vol tenir idea si els membres estan contents amb la qualitat i els serveis proveïts, ja que si no és així, es produiran parades durant la tasca (pèrdua d'eficiència i productivitat) i errors de qualitat, entre d'altres.
- **Medi ambient:** aconseguir saber si el grup té en compte el medi ambient quan realitza la seva feina. És a dir, si tenen un compromís amb aquest.
 - Creu que el seu grup és respectuós i està compromès amb el medi ambient? Conèixer si els membres creuen que realitzen les accions i procediments necessaris per una bona cura del medi ambient com el reciclatge, control de residus, etc.
- **Qualitat:** identificar si el grup té en compte la qualitat a l'hora de dur a terme la seva feina.
 - Creu que el producte que fabrica o la feina que duu a terme és de qualitat? Assabentar-se si els membres del grup estan satisfets amb la qualitat del producte o servei que realitzen o si pel contrari, creuen que és millorable.
- **Foment de noves tecnologies:** conèixer si el líder potencia les noves tecnologies dins el grup per facilitar la feina dels seus membres i per tant, si aquestes són suficients i els membres estan preparats i capacitats per extreure'n tot el potencial.
 - Creu que els recursos tecnològics que disposa el departament són suficients? Saber si els membres estan satisfets amb els recursos tecnològics que el líder posa a la seva disposició per realitzar la seva tasca.

- Creu que aquests recursos tecnològics s'aprofiten al màxim? Tenir coneixement si el grup té la formació necessària per treure el màxim profit d'aquests recursos.
 - **Ètica empresarial:** identificar si dins el grup hi ha una sèrie de conductes tàcites que són respectades i compartides per tots els membres. L'objectiu d'aquestes és fomentar una harmonia dins el grup.
 - Es sent valorat i respectat pel seu cap de departament?
 - Es sent valorat i respectat pels seus companys de grup?
- Amb aquestes dues preguntes es vol saber si existeixen comportaments i actituds positives entre tots els components del grup o si pel contrari, si algú es sent infravalorat o fins i tot despreciat.
- **Entorn social:** conèixer si les condicions de vida dels membres fora el grup i de l'empresa són les més correctes i satisfactòries.
 - Es sent orgullós de formar part del grup on treballa?
 - L'horari laboral li permet aprofitar el seu temps lliure i gaudir de la seva família i aficions?
 - Valora positivament el seu nivell de vida fora de l'empresa?

La finalitat de les tres preguntes anteriors és identificar aspectes com, si els membres del grup estan orgullosos de fer saber on treballen, si poden compaginar la vida privada amb la laboral i conèixer el seu grau de satisfacció global amb el seu nivell de vida.

A més d'aquesta bateria de qüestions, al final de l'enquesta se n'han afegit algunes més relacionades amb els objectius a curt i llarg termini que ha de plantejar-se un grup eficaç (explicats en el marc teòric), que en cas que sigui necessari podran aportar una informació addicional.

El model d'enquesta proposat es pot trobar en l'Annex 1.

4.3.2. Sistema de puntuació i processat de dades

Per respondre les qüestions proposades en l'apartat anterior, els enquestats disposaran de 6 opcions no numèriques a escollir. Les 5 primeres opcions estan vinculades a una determinada puntuació que va del 0 al 10, mentre que l'última opció estarà lligada a una valoració indeterminada que no computarà en el resultat final, de manera que ni l'afavorirà ni el penalitzarà.

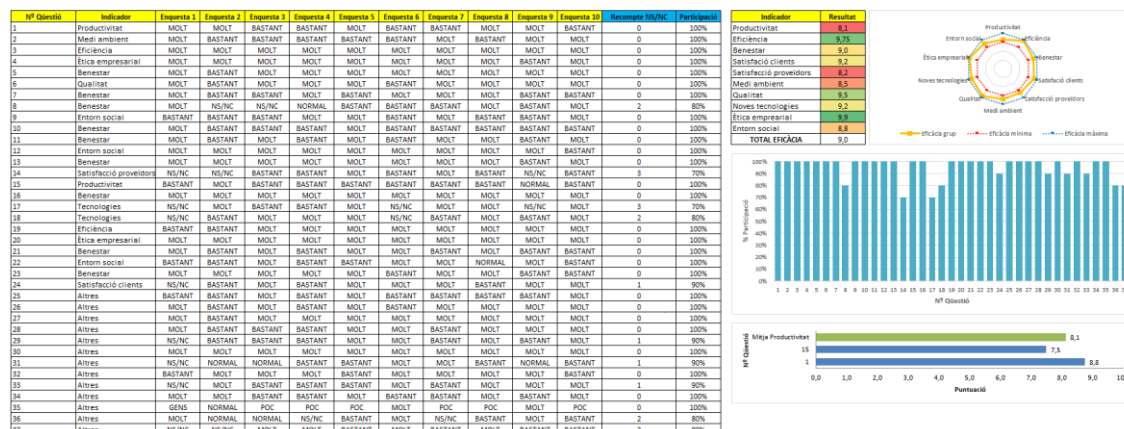
Opcions	Gens	Poc	Normal	Bastant	Molt	NS/NC
Punts	0	2,5	5	7,5	10	-

Taula 1 - Sistema de puntuació de l'eina

En cas que en alguna pregunta no s'indiqui cap de les opcions, computarà com un NS/NC.

La finalitat que les opcions de resposta s'hagin simplificat i no siguin numèriques és presentar a l'enquestat un sistema de valoració amb el que no estigui tant familiaritzat (com el numèric del 0 al 10) per tal d'evitar al màxim el condicionament dels resultats i intentar aconseguir la major sinceritat. A part, s'agilitza de gran manera el temps de resposta, evitant així que l'enquestat acabi responnent a l'atzar.

Els resultats de totes les enquestes seran processats a través d'un aplicatiu Microsoft Excel dissenyat per l'ocasió, en el qual s'introduiran directament les respostes obtingudes i automàticament es generarà un resum dels resultats obtinguts per cada indicador i una sèrie de gràfics (exposats en el següent apartat) que facilitaran la interpretació de les dades.



Imatge 2 - Aplicatiu pel processat de dades

4.4. Prova pilot de l'eina

Per confirmar que l'eina creada és vàlida per valorar el grau d'eficàcia dels grups i poder continuar amb la investigació, es testarà amb un grup que prèviament haurà estat identificat com "eficaç". Només si el resultat obtingut és l'esperat, l'eina serà l'adequada i es podrà prosseguir amb l'estudi. En cas contrari, caldrà replantejar l'eina.

4.4.1. Identificació del grup de referència

Per determinar el grup amb el qual es testarà l'eina, es contacta amb una empresa situada a les Terres de l'Ebre la qual té diversos grups de treball amb característiques

molt variades. Se li exposen a la direcció d'aquesta empresa les diferents característiques que han de complir els grups de treball eficaços i se li demana que identifiqui el grup de la seva empresa que s'aproximi més a aquests requisits.

L'empresa, després d'analitzar els diferents grups, identifica quin d'ells és el que presenta major eficàcia. Aquestes són les seves característiques:

- **Mida:** 11 persones (inclòs el líder).
- **Antiguitat:** 3 anys.
- **Rang d'edats:** entre 30 i 55 anys.
- **Formació:** educació bàsica i cicles formatius mitjans i superiors.
- **Activitat:** preparació de comandes i logística.

4.4.2. Procediment de la prova

Es fa entrega de l'enquesta als membres d'aquest grup informant-los de la finalitat de la investigació, destacant que és totalment anònima i aliena a l'empresa i demanant la màxima sinceritat possible en les respostes. Se'ls dona un termini de 24 hores per retornar-la.

Es considera que la puntuació mitja obtinguda en una qüestió només serà vàlida si la participació en la mateixa és igual o superior al 50%, és a dir, almenys la meitat dels enquestats han de respondre una opció diferent a NS/NC. D'aquesta manera s'evitarà basar els resultats en unes valoracions que no representin la totalitat de la mostra.

A partir de les puntuacions mitges de cada qüestió, s'extraurà la mitja per cada indicador d'eficàcia.

Tal i com està dissenyada l'eina i si les qüestions formulades són les adequades, aquestes puntuacions mitges per indicador han de situar-se entre 7,5 i 10 punts. En cas contrari, caldrà revisar les qüestions relacionades amb l'indicador que no compleix el valor mínim de puntuació i es modificaran les que es creguin convenientes. Si aquestes modificacions són necessàries, caldrà repetir la part afectada de l'enquesta.

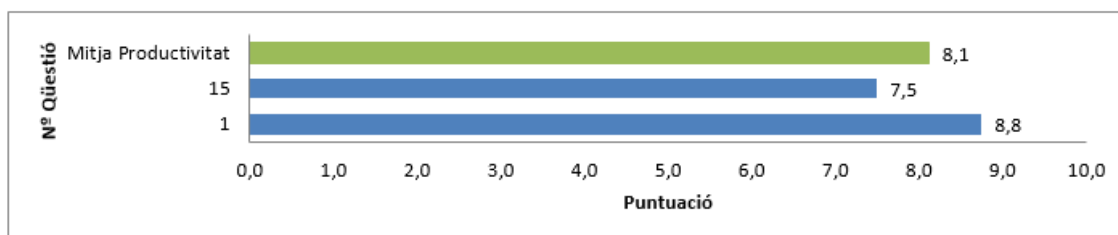
4.4.3. Resultats de la prova pilot

Després de realitzar l'enquesta, els resultats obtinguts en la prova pilot es representen a través dels següents gràfics:

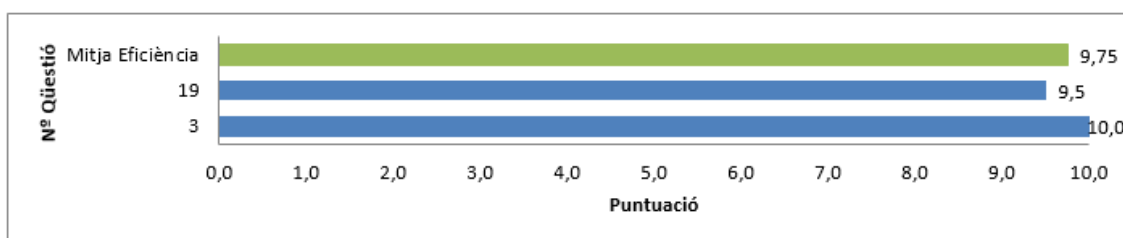
- **Gràfic 1 a 10:** representa el valor mitjà obtingut per cada pregunta i el valor mitjà global per cada indicador. D'aquesta manera, en cas que algun dels indicadors no assolixi la nota mínima requerida, serà més fàcil d'identificar la

pregunta o preguntes que obtenen menor puntuació i que per tant, caldrà reformular.

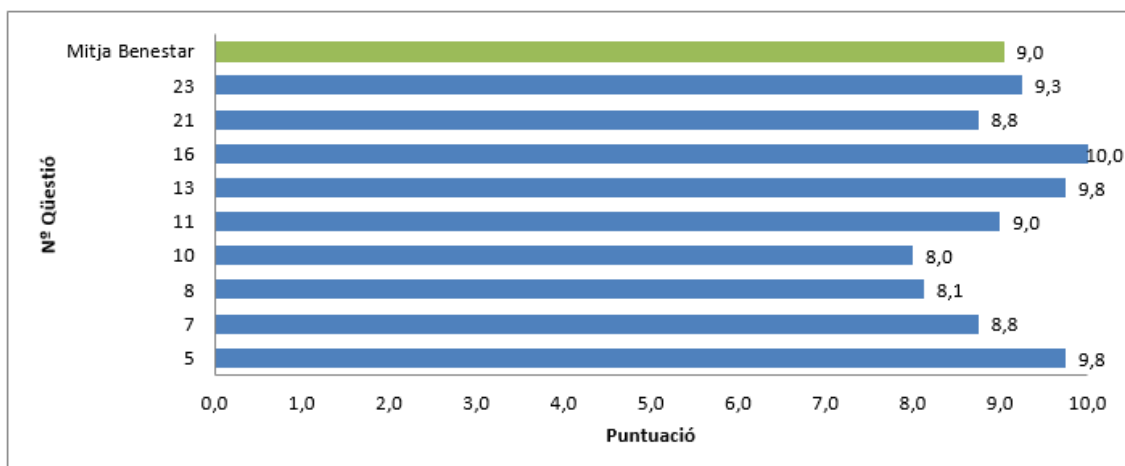
- **Gràfic 11:** mostra el percentatge de participació de cada qüestió de l'enquesta, entenent per participació el nombre de respostes diferents de NS/NC (no sap, no contesta). Així, s'assegura que el valor d'una pregunta no s'obté del criteri d'una mostra reduïda i probablement no representativa. Es considera una participació significativa tota aquella que superi el 50%.
- **Gràfic 12:** representa els valors mitjans globals obtinguts per cada indicador i permet veure fàcilment l'equilibri entre aquests. Es pot deduir que a major regularitat i perímetre del polígon, major serà l'eficàcia del grup estudiat.
- **Gràfic 13:** mostra la mateixa informació que el gràfic 12, però en aquest cas, s'han afegit les representacions del valor d'eficàcia màxim i mínim acceptable. Si el grup estudiat és eficaç, els resultats hauran d'estar emmarcats entre aquests dos límits.



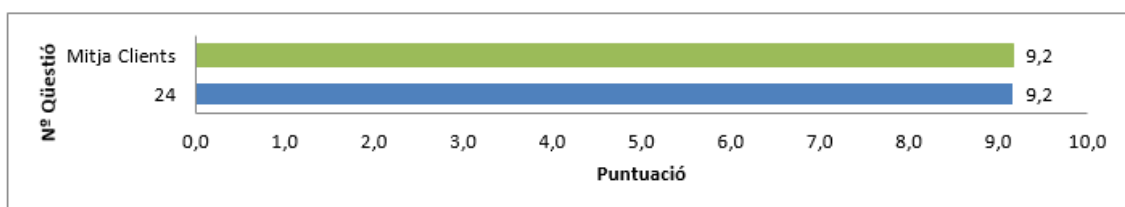
Gràfic 1 - Grup Pilot: Resultats qüestions productivitat



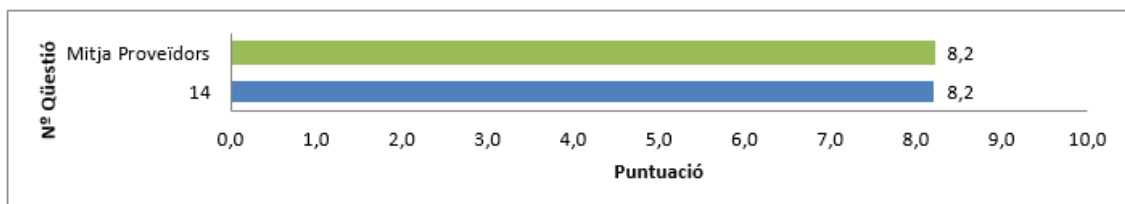
Gràfic 2 - Grup Pilot: Resultats qüestions eficiència



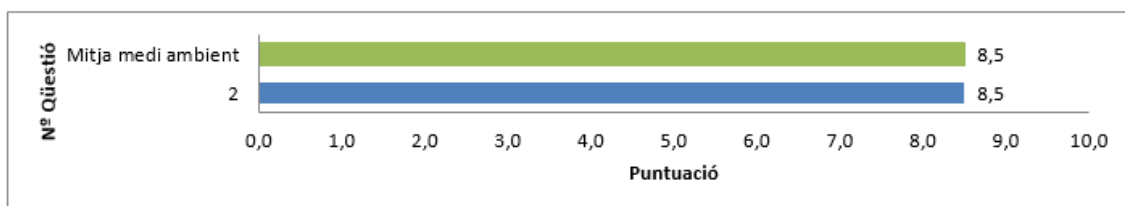
Gràfic 3 - Grup Pilot: Resultats qüestions benestar



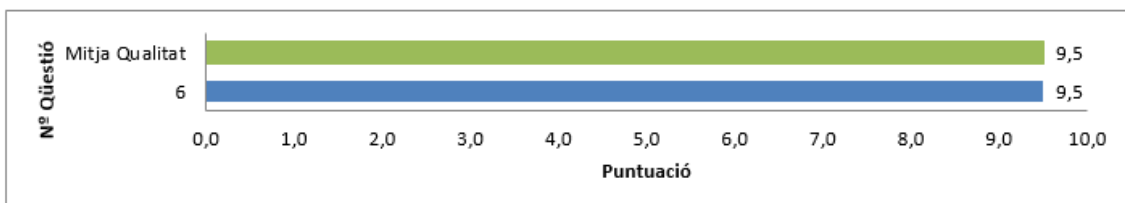
Gràfic 4 - Grup Pilot: Resultats qüestions satisfacció clients



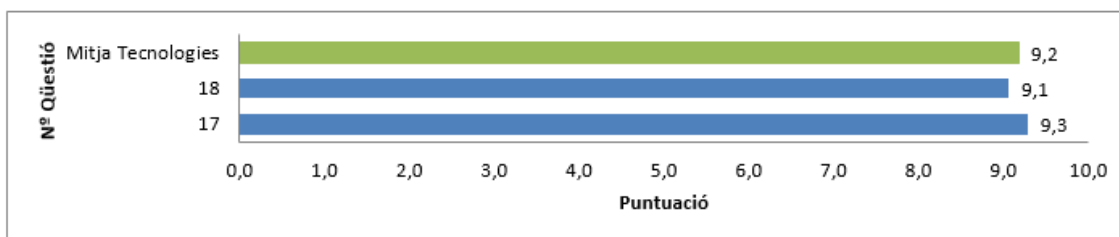
Gràfic 5 - Grup Pilot: Resultats qüestions satisfacció proveïdors



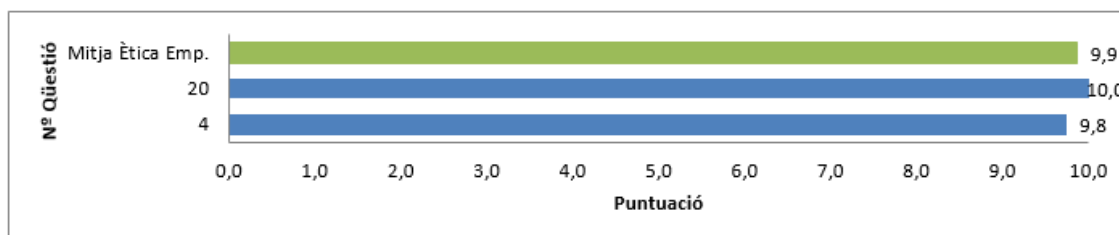
Gràfic 6 - Grup Pilot: Resultats qüestions medi ambient



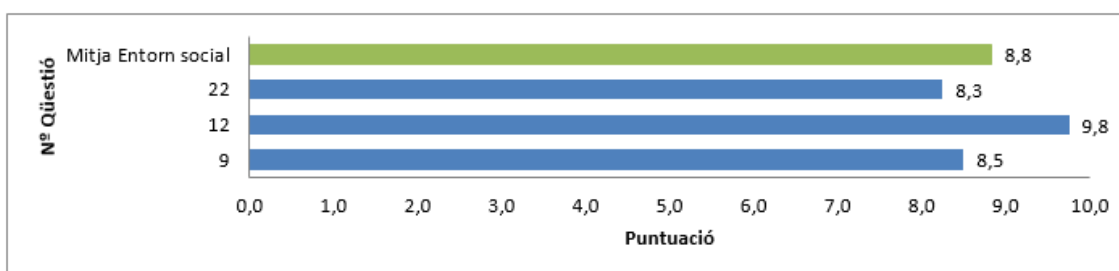
Gràfic 7 - Grup Pilot: Resultats qüestions qualitat



Gràfic 8 - Grup Pilot: Resultats qüestions noves tecnologies

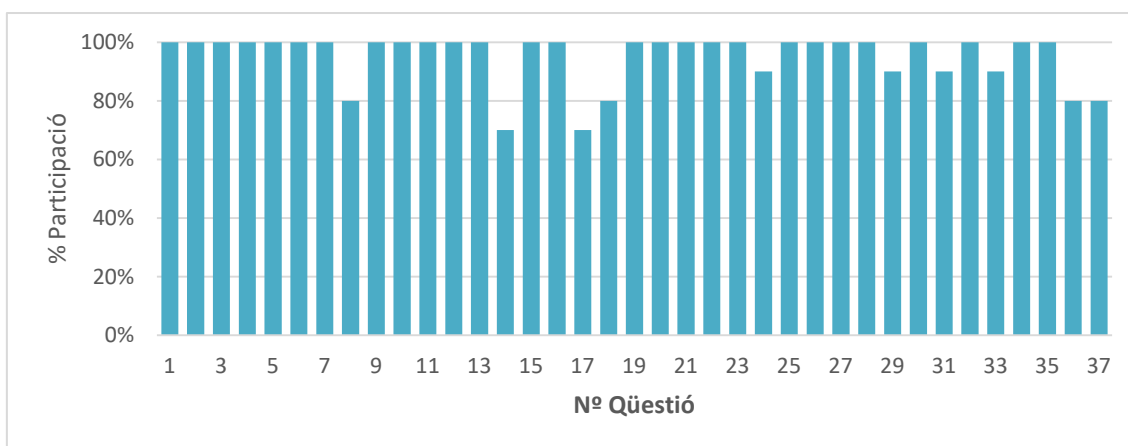


Gràfic 9 - Grup Pilot: Resultats qüestions ètica empresarial



Gràfic 10 - Grup Pilot: Resultats qüestions entorn social

En general, totes les preguntes han obtingut unes puntuacions elevades, per tant, de moment les qüestions semblen les idònies (a falta de comprovar que la participació sigui en totes superior al 50%). No obstant això, s'ha observat que una de les preguntes realitzades dins l'indicador de productivitat, tot i que està dins el llindar d'eficàcia, és la que té una puntuació relativament més baixa. Per poder saber a què és degut, s'ha corroborat amb el líder exposant-li que el grup ha respost 1 NORMAL, 8 BASTANT i 1 MOLT. Segons ell, en el moment de la realització de l'enquesta (Maig 2017) l'empresa es troba en plena temporada alta i és possiblement per aquest motiu que el grup percep que hi ha una major càrrega de treball.



Gràfic 11 - Grup Pilot: percentatge de participació per qüestió

En el gràfic anterior es pot apreciar que hi ha algunes qüestions on, tot i que la participació supera el 50%, aquesta és relativament baixa. Aquestes preguntes corresponen als indicadors de benestar (qüestió 8), satisfacció dels proveïdors (qüestió 14), noves tecnologies (qüestions 17 i 18) i altres qüestions (preguntes 36 i 37). Es contrasta aquest fet amb el líder del grup, extraient les següents conclusions:

- Qüestió 8, 14, 36 i 37: tenen un percentatge de no-participació entre un 20 i un 30%, equivalent a solament 2-3 persones d'un total de 10. Segons el líder, 3 d'aquestes 10 persones són incorporacions molt recents i, per tant, és possible que encara no tinguin el feedback suficient per respondre aquestes preguntes.
- Qüestió 17 i 18: segons el líder, a banda del motiu exposat anteriorment, s'hi pot sumar el fet que dues persones del grup tenen assignada una tasca que no requereix l'ús de tecnologies avançades i, per tant, han pogut reservar-se el dret de respondre aquesta qüestió.

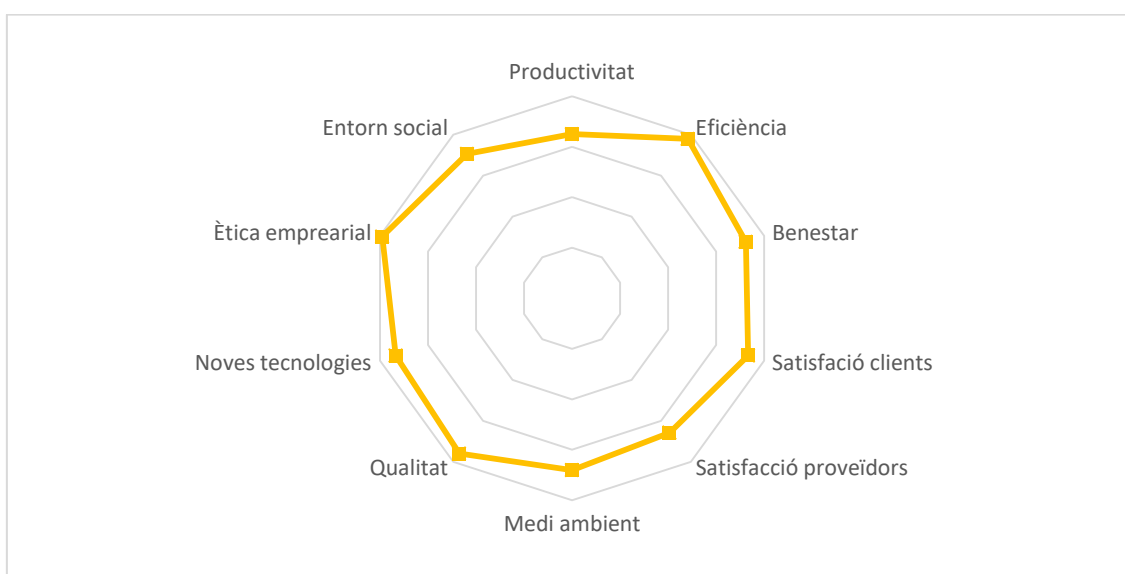
Un cop analitzada la participació, es pot afirmar que no existeix cap anomalia en aquesta i que en totes les preguntes s'ha superat el llindar del 50%, per tant, les puntuacions obtingudes per als indicadors són totalment vàlides.

A continuació, es mostra el resum de les mitges obtingudes per cada indicador i que es tindran en compte per representar el gràfic 12.

<i>Indicador</i>	<i>Puntuació obtinguda</i>
<i>Productivitat</i>	<i>8.1</i>
<i>Eficiència</i>	<i>9.75</i>
<i>Benestar</i>	<i>9.0</i>

Satisfacció clients	9.2
Satisfacció proveïdors	8.2
Medi ambient	8.5
Qualitat	9.5
Noves tecnologies	9.2
Ètica empresarial	9.9
Entorn social	8.8
MITJA GLOBAL	9.0

Taula 2 - Grup Pilot: Resum mitges indicadors

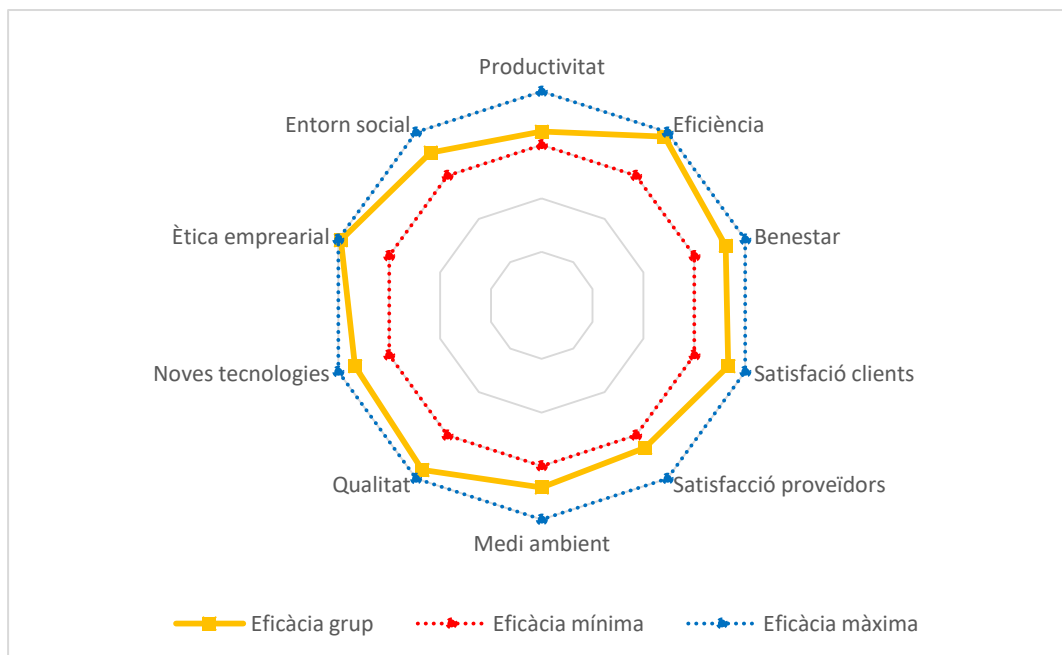


Gràfic 12 - Grup Pilot: Resultats globals

Finalment, comentar que, de les preguntes addicionals incloses al final de l'enquesta (25 a 37) i que no computen en cap dels indicadors avaluats, es pot deduir que el líder és partidari de l'especialització de tasques, ja que en general el grup al·lega que no canvia de tasca habitualment. També es pot extreure que, a priori, és un grup on es fomenten i es coneixen els objectius a assolir i pren molta importància la comunicació a través de reunions que permeten intercanviar informació i punts de vista.

4.4.4. Validació de l'eina

Després de testar l'eina amb el grup de referència i analitzar el resultat obtingut, es pot afirmar que l'eina creada és vàlida per valorar l'eficàcia d'un grup de treball, ja que tots els indicadors tenen una mitja per sobre de 7,5 i la participació en cada pregunta supera el 50%.



Gràfic 13 - Grup Pilot: Validació de resultats globals

4.5. Prova de l'eina creada en altres grups

Per tal de posar en pràctica l'eina desenvolupada, després de validar-la, s'han escollit 5 grups diferents de la mateixa empresa en la que s'ha realitzat la prova pilot per avaluar quin és el seu grau d'eficàcia. D'aquesta manera, es vol obtenir un rànquing per identificar quins són els millors grups en cada indicador i per tant, poder escollir els líders als quals entrevistar posteriorment per conèixer les tècniques i metodologies que apliquen.

4.5.1. Resultats

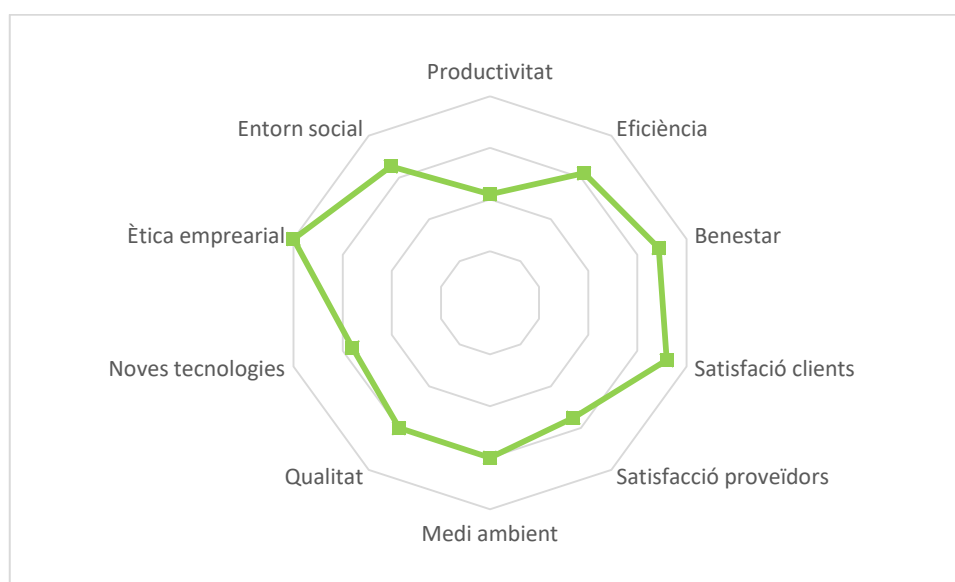
A continuació, es mostren les característiques de cada grup seguides dels resultats obtinguts un cop realitzada la prova.

Grup 1:

- **Mida:** 6 persones (inclòs el líder).
- **Antiguitat:** 3 anys.
- **Rang d'edats:** entre 25 i 40 anys.
- **Formació:** formació tècnica superior i enginyeries.
- **Activitat:** coordinació de la producció, logística, administració o disseny i desenvolupament de nous productes.

Indicador	Puntuació obtinguda
Productivitat	5.3
Eficiència	7.75
Benestar	8.6
Satisfacció clients	9.0
Satisfacció proveïdors	6.9
Medi ambient	7.5
Qualitat	7.5
Noves tecnologies	7.0
Ètica empresarial	10.0
Entorn social	8.2
MITJA GLOBAL	7.8

Taula 3 - Grup 1: Resum mitges indicadors



Gràfic 14 - Grup 1: Resultats globals

Un cop coneguts els resultats del grup 1, destacar l'alta valoració obtinguda en ètica empresarial, satisfacció dels clients i benestar del grup. Per contra, no és un bon exemple quant a productivitat. Aquests resultats deixen entreveure un possible excés de càrrega de treball sobre el grup, però un resultat i ambient laboral de qualitat.

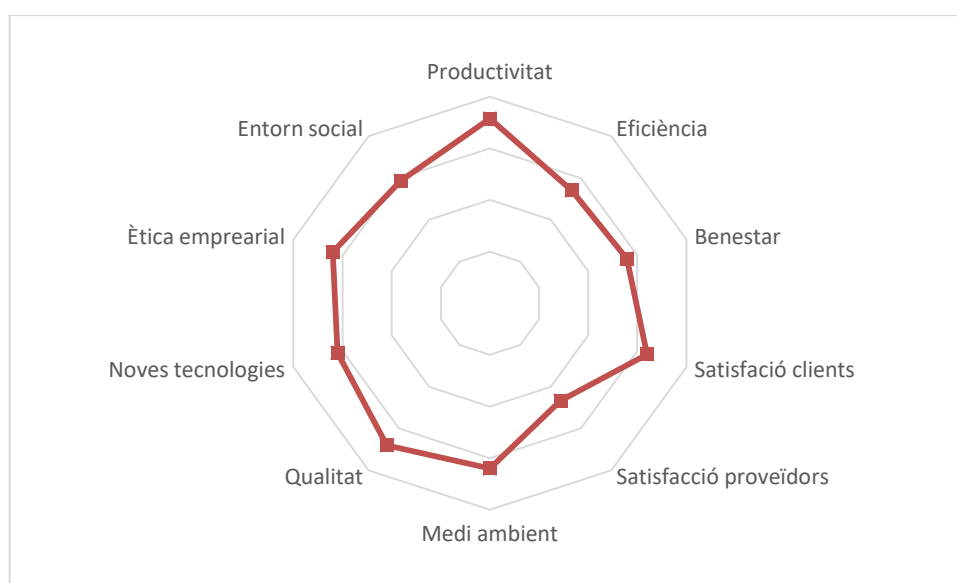
Comentar també, que a través dels resultats de les qüestions finals (25 a 37) s'observa en aquest grup un gran èmfasi en la comunicació i participació en les reunions i una freqüència elevada en els canvis de tasca.

Grup 2:

- **Mida:** 6 persones (inclòs el líder).
- **Antiguitat:** inferior a 1 any.
- **Rang d'edats:** entre 27 i 35 anys.
- **Formació:** educació bàsica i en algun cas formació en mecànica bàsica.
- **Activitat:** fabricació d'eines per al bricolatge.

Indicador	Puntuació obtinguda
Productivitat	8.9
Eficiència	6.75
Benestar	7.0
Satisfacció clients	8.0
Satisfacció proveïdors	5.8
Medi ambient	8.0
Qualitat	8.5
Noves tecnologies	7.8
Ètica empresarial	8.0
Entorn social	7.3
MITJA GLOBAL	7.6

Taula 4 - Grup 2: Resum mitges indicadors



Gràfic 15 - Grup 2: Resultats globals

Els resultats d'aquest grup indiquen un alt nivell de productivitat però una eficiència escassa. El motiu d'aquest desequilibri es deu probablement a un grup sobredimensionat, és a dir, que disposa de més personal del que realment necessita.

Aquest grup tampoc és un bon exemple pel que fa a la satisfacció amb els proveïdors. Aquesta insatisfacció podria ser també la causant de la baixa eficiència del grup, ja que si el subministrament i la qualitat de matèria prima no són els adequats poden dificultar la tasca d'aquest.

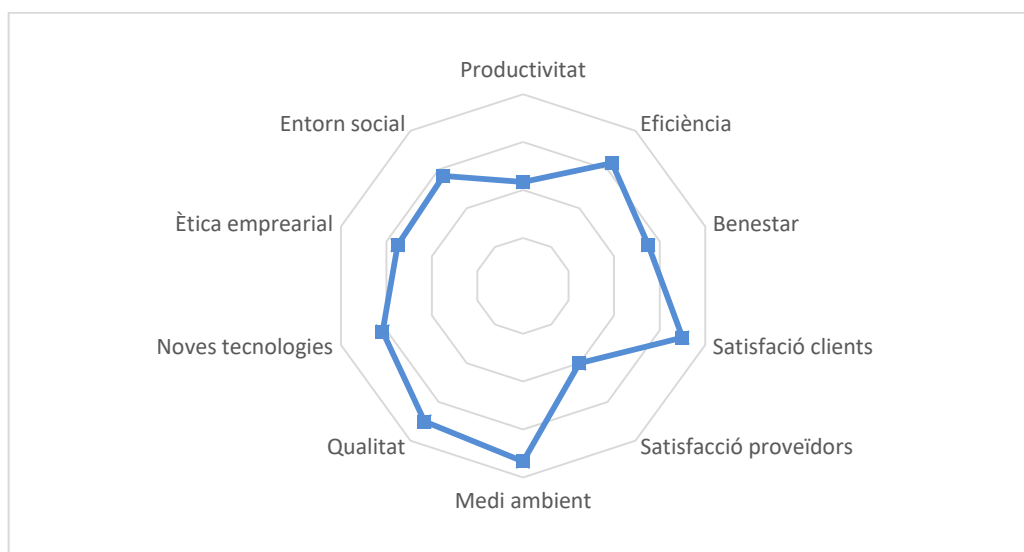
Mitjançant les qüestions addicionals de l'enquesta (25 a 37), s'observa un desconeixement dels objectius generals de l'empresa i un alt grau de coneixement dels objectius específics del departament al qual pertanyen. Al tractar-se d'un grup format recentment i amb poca trajectòria (menys d'un any), possiblement s'han destinat més esforços a treballar uns objectius més acotats i a curt termini que permetessin la posada en marxa del grup. És molt probable, que amb el pas del temps els objectius globals d'empresa prenguin més importància.

Grup 3:

- **Mida:** 7 persones (inclòs el líder).
- **Antiguitat:** 3 anys.
- **Rang d'edats:** entre 30 i 45 anys.
- **Formació:** educació bàsica i formació bàsica en injecció de plàstics.
- **Activitat:** fabricació de peces de plàstic per injecció.

Indicador	Puntuació obtinguda
Productivitat	5.4
Eficiència	7.9
Benestar	6.9
Satisfacció clients	8.8
Satisfacció proveïdors	5.0
Medi ambient	9.2
Qualitat	8.75
Noves tecnologies	7.7
Ètica empresarial	6.9
Entorn social	7.1
MITJA GLOBAL	7.4

Taula 5 - Grup 3: Resum mitges indicadors



Gràfic 16 - Grup 3: Resultats globals

Aquest grup presenta uns bons resultats pel que fa a medi ambient, satisfacció dels clients i qualitat, en canvi, la satisfacció amb els proveïdors i la productivitat no ho són tant.

El resultat d'eficiència és prou bo, el que fa pensar que la baixa productivitat pot ser deguda a un excès de càrrega de treball. S'entén que és un grup que es preocupa per la qualitat, la qual cosa repercuteix positivament en la satisfacció dels clients al rebre un producte que compleix amb les seves expectatives.

A través de les qüestions 25 a 37 i igual que en el grup anterior, s'observa un gran desconeixement dels objectius globals de l'empresa, i un coneixement moderat dels objectius específics del grup. És probable que el líder hagi de fomentar i inculcar més aquests aspectes.

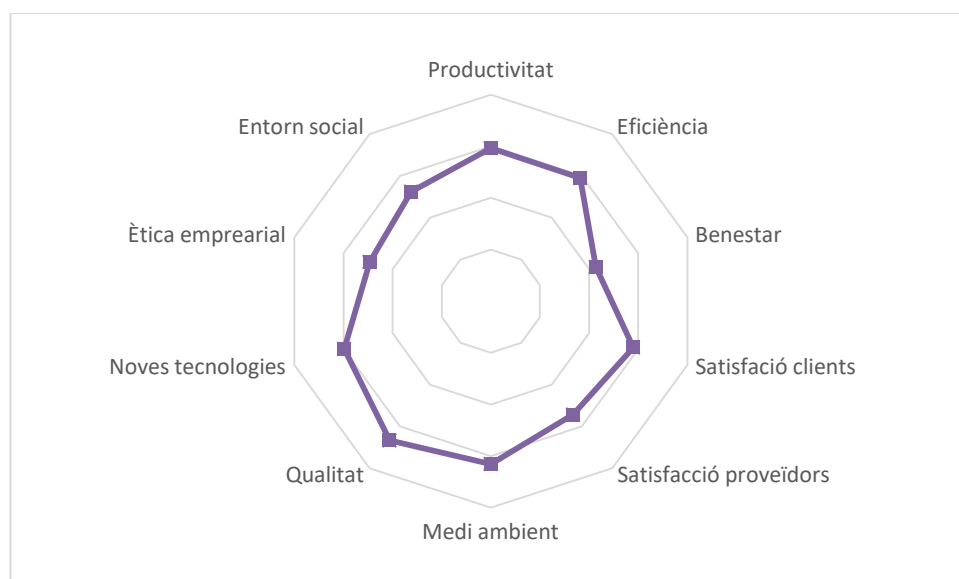
Grup 4:

- **Mida:** 16 persones (inclòs el líder).
- **Antiguitat:** més de 10 anys.
- **Rang d'edats:** entre 30 i 55 anys.
- **Formació:** educació bàsica, formació professional.
- **Activitat:** fabricació d'eines per al bricolatge.

Indicador	Puntuació obtinguda
Productivitat	7.4

Eficiència	7.4
Benestar	5.4
Satisfacció clients	7.3
Satisfacció proveïdors	6.8
Medi ambient	7.9
Qualitat	8.3
Noves tecnologies	7.5
Ètica empresarial	6.2
Entorn social	6.6
MITJA GLOBAL	7.1

Taula 6 - Grup 4: Resum mitges indicadors



Gràfic 17 - Grup 4: Resultats globals

Aquest grup no destaca en cap dels indicadors estudiats i reflexa un baix nivell de satisfacció quant al benestar per part dels membres del grup. Probablement es deu a una mala gestió per part del líder.

Això es pot corroborar a través dels resultats de les qüestions addicionals (25 a 37), on s'observa un baix nivell de comunicació, ja que s'organitzen poques reunions i el grup no hi participa activament.

També es pot veure que el grup no canvia de tasca freqüentment, és a dir, existeix especialització de tasques. Aquesta especialització també està present en grups estudiats anteriorment on el nivell d'eficàcia és molt més alt que en aquest, per la qual

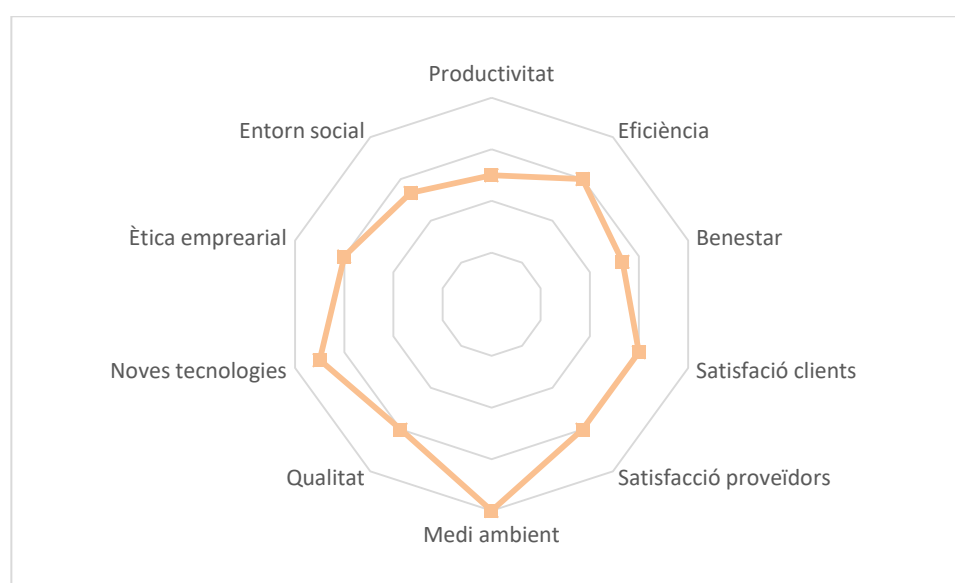
cosa sembla que l'especialització de tasques no condiciona ni influeix negativament en el grau de consecució d'objectius (eficàcia).

Grup 5:

- **Mida:** 17 persones (inclòs el líder).
- **Antiguitat:** més de 10 anys (2 amb l'actual líder).
- **Rang d'edats:** entre 30 i 60 anys.
- **Formació:** educació bàsica i en alguns casos estudis de tipus "FP" o similar.
- **Activitat:** fabricació d'eines per al bricolatge.

Indicador	Puntuació obtinguda
Productivitat	6.3
Eficiència	7.5
Benestar	6.7
Satisfacció clients	7.5
Satisfacció proveïdors	7.5
Medi ambient	10.0
Qualitat	7.5
Noves tecnologies	8.8
Ètica empresarial	7.5
Entorn social	6.7
MITJA GLOBAL	7.6

Taula 7 - Grup 4: Resum mitges indicadors



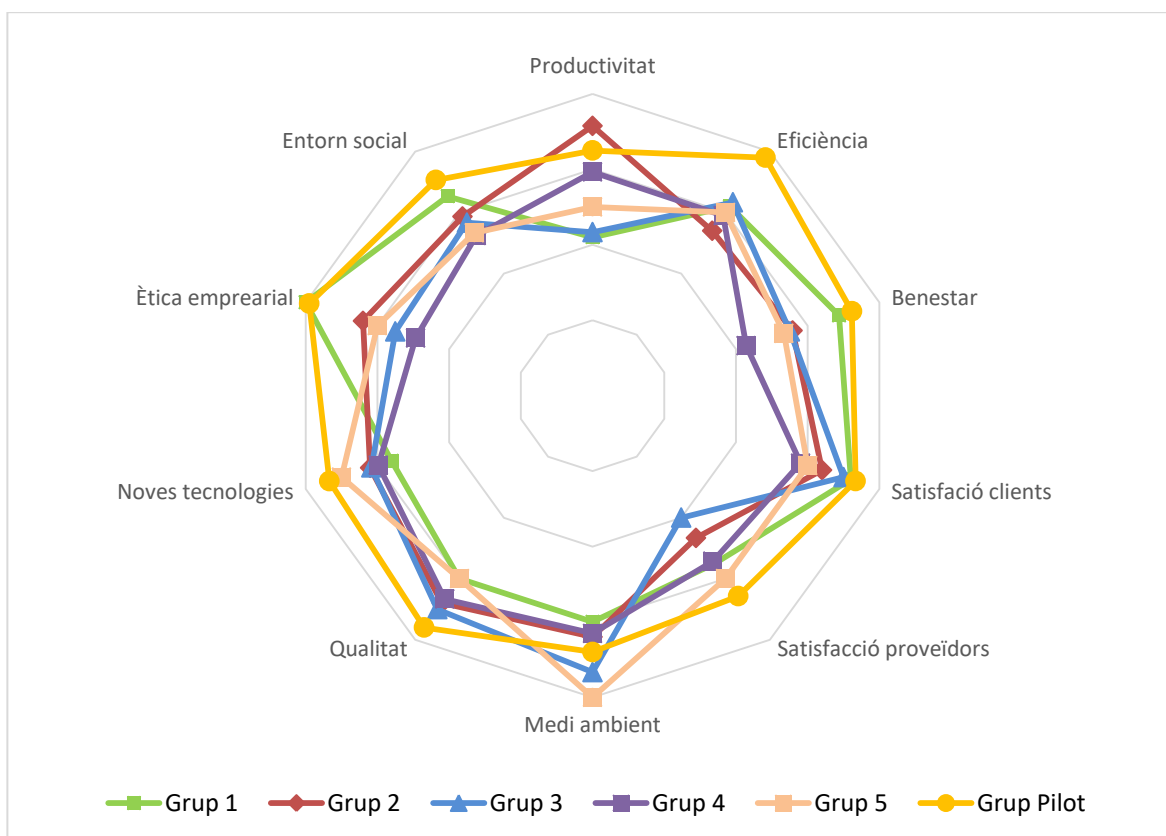
Gràfic 18 - Grup 5: Resultats globals

Aquest grup destaca per l'excel·lent resultat obtingut en cura del medi ambient i també per un bon nivell de desenvolupament en noves tecnologies. La resta d'indicadors no destaquen tant però ni de ben lluny es consideren dolents.

Finalment, analitzant les qüestions finals de l'enquesta (25 a 37), s'observa que té un alt nivell de comunicació i els membres estan informats dels objectius a assolir tant generals com específics del departament. A diferència d'altres grups, aquest és més flexible en el canvi de tasques.

4.5.2. Comparativa i selecció de grups

A continuació es mostra un gràfic on s'han agrupat els resultats globals de tots els grups i es pot observar més fàcilment la diferència entre cadascun:



Gràfic 19 - Comparativa resultats globals dels grups

Seguidament, es presenta una taula amb la relació de grups classificats en primera i segon posició en cadascun dels indicadors.

Indicador	Primers	Puntuació 1	Segons	Puntuació 2
Productivitat	Grup 2	8.9	Grup pilot	8.1
Eficiència	Grup pilot	9.8	Grup 3	7.9
Benestar	Grup pilot	9.0	Grup 1	8.6

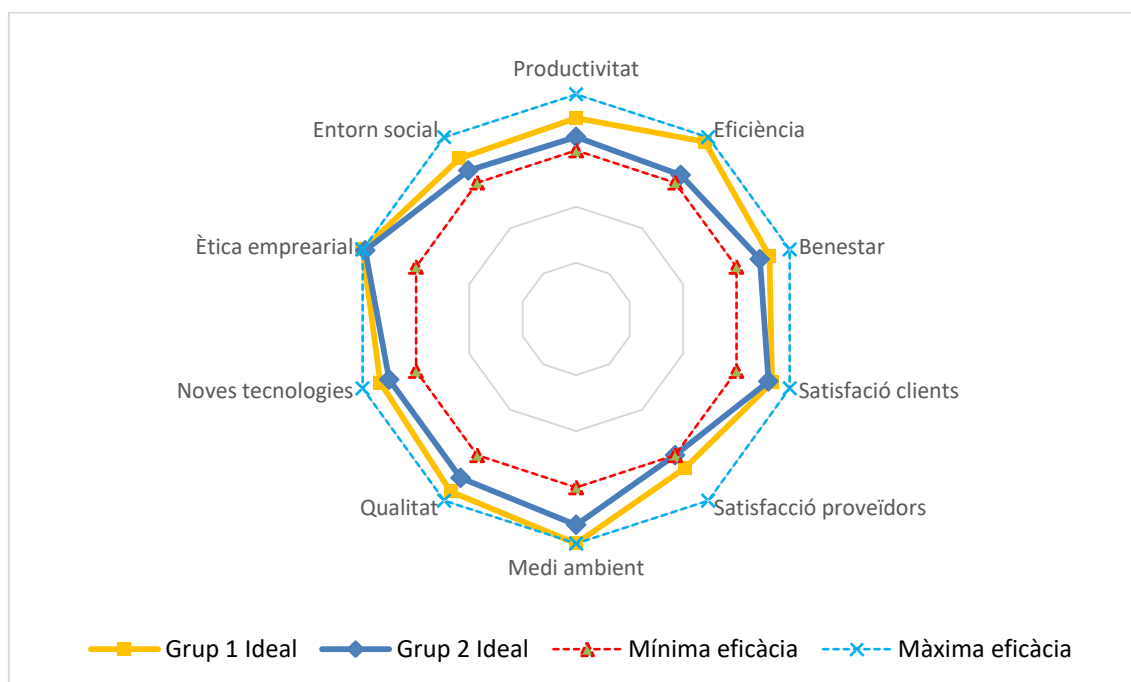
Satisfacció clients	Grup pilot	9.2	Grup 1	9.0
Satisfacció proveïdors	Grup pilot	8.2	Grup 5	7.5
Medi ambient	Grup 5	10.0	Grup 3	9.2
Qualitat	Grup pilot	9.5	Grup 3	8.8
Noves tecnologies	Grup pilot	9.2	Grup 5	8.8
Ètica empresarial	Grup 1	10.0	Grup pilot	9.9
Entorn social	Grup eficaç	8.8	Grup 1	8.2
MITJA GLOBAL	Grup ideal 1	8.9	Grup ideal 2	8.1

Taula 8 - Primer i segon classificats per cada indicador

Les dues combinacions de grups obtingudes, que es consideraran com dos grups “ideals”, obtenen unes notes globals d'eficàcia molt altes, de 8,9 i 8,1 respectivament.

Com es pot comprovar, el grup 4 ha quedat exclòs de la selecció.

A continuació es representen gràficament les puntuacions d'aquests dos grups “ideals” i s'enmarquen entre el mínim i màxim d'eficàcia:



Gràfic 20 - Resultats globals dels grups ideals

4.6. Entrevistes als líders i conclusions

Per realitzar les entrevistes, tal com s'ha exposat anteriorment, es prenen com a referència els grups seleccionats amb les dues millor puntuacions per cada indicador. L'objectiu d'aquestes entrevistes és conèixer quines tècniques, metodologies, accions,

conductes, etc., apliquen els líders per desenvolupar els aspectes millor valorats del seu grup. Als dos grups entrevistats per cada indicador, se'ls formularà la mateixa pregunta.

4.6.1. Productivitat

Els grups a entrevistar són el 2 i el pilot. La qüestió plantejada per aquests dos grups és:

Quines accions es porten a terme en aquest grup per desenvolupar la productivitat?

Entrevista líder GRUP 2

Les conclusions extretes d'aquesta entrevista són:

- Donar instruccions breus però de forma molt clara i concisa per evitar malentesos i sensació d'inseguretat en el grup, amb la conseqüent aparició de dubtes i pèrdua de temps i producció.
- Programar i planificar amb antelació les produccions més rutinàries i fer així fabricacions més llargues, minimitzant canvis i parades.
- Fomentar l'especialització de cada membre del grup en una tasca concreta. En jornades o èpoques de menor demanda, aprofitar per fer formacions en altres tasques per desenvolupar un mínim nivell de polivalència, que pot ser necessària en moments determinats.
- Fer reunions breus però constants per exposar objectius a curt termini. D'aquesta manera el grup se sent més involucrat en la causa i s'esforça més amb allò que fa.

Entrevista líder GRUP PILOT

Els resultats d'aquesta entrevista són:

- Proporcionar al grup tots els recursos necessaris per facilitar-los la feina, encara que no els hagin demanat.
- Analitzar constantment l'evolució de la demanda entre d'altres factors, amb la finalitat de prendre mesures amb antelació i d'aquesta manera anticipar-se als esdeveniments. D'aquesta manera és possible, per exemple, incorporar nous membres al grup amb el temps suficient per formar-los correctament i que quan la demanda augmenti ja estiguin operatius al 100%. O per exemple, fer hores extres de manera moderada durant uns



dies per avançar feina i evitar col·lapsar el grup si s'ha previst un augment de demanda puntual.

- Establir objectius mensuals de productivitat. Han de ser assequibles i raonables. Si es vol definir un objectiu més ambiciós, és important que sigui consensuat amb el grup (si dubten caldrà persuadir-los que poden fer-ho, però la decisió haurà de ser sempre seva). D'aquesta manera el grup s'ho prendrà com un repte i una responsabilitat seva.
- Conèixer molt bé els límits de la productivitat del grup, i reforçar-lo amb noves incorporacions si és necessari.
- Fomentar i mantenir un molt bon ambient de treball i un nivell alt de motivació.
- Estudiar individualment els hàbits i maneres de fer de cada membre i proposar-li solucions alternatives per fer-li més fàcil la seva tasca i ser més productiu. Sempre s'ha de transmetre com una recomanació i animar a la persona a provar-ho, mai imposar-ho. La decisió final ha de ser seva, però ha de tenir en compte que haurà d'estar al mateix nivell que la resta del grup.

4.6.2. Eficiència

Els grups a entrevistar són el grup pilot i el grup 3. Ambdós contesten a la pregunta següent:

Quines accions es porten a terme per desenvolupar l'eficiència d'aquest grup?

Entrevista líder GRUP PILOT

Les conclusions són:

- Establir objectius mensuals d'eficiència. Igual que en els de productivitat, aquests objectius han de ser assequibles i raonables. Si es vol definir un objectiu més ambiciós, és important que sigui consensuat amb el grup (si dubten caldrà persuadir-los que poden fer-ho, però la decisió haurà de ser sempre seva). D'aquesta manera el grup s'ho prendrà com un repte i una responsabilitat seva.
- Conèixer molt bé els límits de l'eficiència per la tasca que realitza el grup. Si s'exigeix una eficiència massa elevada, pot convertir-se en quelcom contraproduent i afectar en l'eficàcia en altres àmbits: reducció de la qualitat, augment d'errors en comandes, etc.

- Estudiar individualment els hàbits i maneres de fer de cada membre i proposar-li solucions alternatives per fer-li més fàcil la seva tasca i ser més eficient. Sempre s'ha de transmetre com una recomanació i animar a la persona a provar-ho, mai imposar-ho. La decisió final ha de ser seva, però ha de tenir en compte que haurà d'estar al mateix nivell que la resta del grup.
- Avaluar contínuament si com a líder i cap de departament es pot dur a terme alguna acció per facilitar-los més la feina i augmentar l'eficiència. D'aquesta manera el grup veu que el líder també posa de la seva part i no només se'ls exigeix a ells. En el cas d'un magatzem logístic, una acció d'aquest tipus podria ser per exemple la correcta senyalització de les prestatgeries per identificar-les més fàcilment, la redistribució del material d'alguna prestatgeria per facilitar l'accés, etc. Es poden realitzar una infinitat d'accions com aquestes observant el dia a dia.
- Posar-los al seu abast tots els recursos possibles i necessaris.

Entrevista líder GRUP 3

Els resultats són:

- Mantenir les màquines en un estat òptim de conservació i funcionament, ja que la lentitud, les avaries o en general qualsevol tipus de parada afecten negativament a l'eficiència del grup. Són de vital importància els plans de manteniment preventiu per anticipar-se a aquests problemes.
- Formar molt bé el personal des d'un inici perquè puguin solucionar alguns dels problemes més habituals i no es produeixin aturades. Les noves incorporacions han d'estar molt ben planificades i cal preveure un temps generós de formació.
- Planificar la feina amb molta antelació per fer tirades de producció el més llargues possible i evitar així haver de realitzar més canvis i ajustos dels necessaris, ja que impliquen una inversió de temps no productiva.
- Convocar una reunió mensual per informar dels resultats d'eficiència aconseguits el mes anterior amb l'objectiu de conscienciar al grup de la seva evolució.

4.6.3. Benestar dels treballadors

S'entrevisten els líders dels grups pilot i grup 1. La qüestió plantejada per aquests dos grups és:



Quines tècniques s'apliquen en aquest grup per potenciar el benestar dels seus membres?

Entrevista líder GRUP PILOT

Els resultats d'aquesta entrevista són:

- Dirigir-se al grup amb el to de veu adequat per cada situació. En algunes situacions caldrà mostrar decisió, però no imposició. El grup ha de mostrar respecte i admiració cap al líder, mai témer-lo.
- Actuar com un membre més del grup.
- Donar tots els recursos necessaris per a la realització de les seves tasques tot i que els membres no ho demanin.
- Oferir al grup una zona de descans diferenciada del lloc de treball que els permeti desconectar de la feina.
- Organitzar sortides i/o esdeveniments fora de la feina per crear vincles més forts entre els membres i formentar les relacions socials.
- Empatitzar amb el grup i compartir les seves preocupacions, interessar-se per allò que els preocupa, tant a nivell personal com laboral.
- Definició d'objectius i metes per a què el grup percebi la voluntat d'evolucionar i no caigui en la monotonia.
- Crear sentiment de grup a través de paraules o frases que donin sensació de pertinença i familiaritat.
- Reconèixer la feina ben feta dels membres, ja que es sentiran valorats pel líder i tindran la sensació que la seva feina és visible.
- Defensar el grup davant d'atacs externs, com crítiques infundamentades, falsos rumors, etc.
- Defensar també el grup davant de perills interns que poden trencar l'harmonia del grup, com una nova incorporació que no s'adapta a la filosofia del grup i no té una conducta exemplar, etc.

Entrevista líder GRUP 1

Els resultats d'aquesta entrevista són:

- Pràcticar esport regularment amb els membres del grup, ja que ajudarà a mantenir bones relacions entre ells.
- Felicitar per la feina realitzada correctament.
- Compensar econòmicament la consecució d'objectius importants.

- No estar-se de realitzar crítica constructiva, sempre analitzant el que es podria haver fet millor i plantejant quines solucions alternatives es podrien haver adoptat. Tot això, sense desmerèixer ni posar en dubte la feina realitzada pel grup.
- Reconèixer la feina ben feta dels membres i del grup en general, per molt fàcil o rutinària que sigui aquesta, ja que sentiran que els seus esforços són útils i estan valorats.

4.6.4. Satisfacció dels clients

Els líders a entrevistar corresponen al grup pilot i grup 1. La pregunta plantejada és:

Què es fa en aquest grup per garantir la satisfacció dels clients?

Entrevista líder GRUP PILOT

Els resultats d'aquesta entrevista són:

- Fer seguiment continu de la qualitat del producte o tasca realitzada. La millor manera de tenir un client satisfet és garantir que rep un producte o se li ofereix un servei de qualitat.
- Establir objectius mensuals d'incidències en comandes. Reunir el grup periòdicament per fer seguiment de l'evolució i conscienciar de la importància i repercussió de la seva feina en la satisfacció del client.

Entrevista líder GRUP 1

Els resultats d'aquesta entrevista són:

- Davant la reclamació d'un client (ja sigui per material defectuós, retard en l'entrega, etc.), en primer lloc donar solució i resposta al client el més aviat possible, i seguidament, aplicar la tècnica dels "5 Per què" per arribar al fons de la qüestió i assegurar que es soluciona el problema des de la seva arrel, sense donar peu a que es pugui repetir en un futur. Per exemple, un client es queixa perquè la comanda li ha arribat amb molt retard:
 1. Per què li ha arribat amb retard? Perquè no estava fabricat tot el producte a temps.
 2. Per què no estava fabricat tot el producte a temps? Perquè faltava una matèria primera.
 3. Per què faltava una matèria primera? Perquè no havia saltat l'avís que calia demanar-la.

4. Per què no havia saltat l'avís? Perquè l'stock del programa de gestió era erroni.
5. Per què l'stock del programa era erroni? Perquè l'escandall d'alguns productes no era correcte.

A partir d'aquests 5 punts es podran prendre les accions correctives necessàries per intentar que no es repeteixi.

- Involucrar la totalitat del grup davant la reclamació d'algun client. Fomentar la implicació en la cerca de causes i solucions entre tots, aportant cadascú part del seu coneixement. D'aquesta manera es pot donar al client una resposta ràpida, consistent i estudiada, i a la vegada, la millor solució al problema.

4.6.5. Satisfacció amb els proveïdors

S'entrevista el líder del grup pilot i del grup 5. La qüestió que se'ls planteja és:

Quines actuacions es duen a terme per garantir la satisfacció del grup amb els proveïdors?

Entrevista líder GRUP PILOT

Els resultats d'aquesta entrevista són:

- Fer seguiment periòdic de l'estat del material pendent d'entrega. No esperar a rebre notícies del proveïdor, si no contactar en moments clau abans de l'entrega per assegurar que tot va sobre la previsió.
- Passar al proveïdor una previsió aproximada de subministrament, sempre que sigui possible, per tal que pugui organitzar-se de la millor manera i respondre molt millor.

Entrevista líder GRUP 5

Els resultats d'aquesta entrevista són:

- Deixar molt clar des d'un inici les especificacions d'acceptació del material o servei i donar a conèixer al proveïdor com pot afectar el seu incumpliment al procés productiu o al nostre producte. Sempre que sigui possible, és interessant organitzar una trobada amb el proveïdor per mostrar-li les instal·lacions i explicar-li "in situ" aquestes problemàtiques que se'n poden derivar.



4.6.6. Cura del medi ambient

Els grups seleccionats per l'entrevista són el 5 i el 3. La qüestió que es realitza als seus respectius líders és:

Què es fa en aquest grup per tenir cura del medi ambient?

Entrevista líder GRUP 5

Els resultats d'aquesta entrevista són:

- Portar un registre diari de les mermes i residus generats en cada procés.
- Establir objectius mensuals de reducció de mermes i residus.
- Millorar i optimitzar contínuament els processos per minimitzar els residus i mermes generats.
- Controlar la qualitat durant tot el procés productiu per evitar tirades de producció defectuoses.

Entrevista líder GRUP 3

Els resultats d'aquesta entrevista són:

- Portar un registre diari de les mermes i residus generats en cada procés.
- Planificar la producció de manera que es minimitzin les mermes i residus generats.
- Invertir un temps controlat del grup a la recuperació i reaprofitament de matèria prima, en aquest cas plàstic (selecció, triturat, sec, etc.).
- Presentar mensualment al grup un balanç entre residus generats, material recuperat i temps invertit.

4.6.7. Qualitat

Per aquest indicador, es realitzen entrevistes als líders dels grups pilot i 3. La pregunta que es planteja és:

Quines accions es duen a terme en el grup per potenciar la qualitat del producte o servei ofert?

Entrevista líder GRUP PILOT

Els resultats d'aquesta entrevista són:

- Fer seguiment continu de la qualitat del producte o tasca realitzada.

- Establir objectius mensuals d'incidències en comandes. Reunir el grup periòdicament per fer seguiment de l'evolució i conscienciar de la importància i repercussió de la seva feina en la satisfacció del client.

Entrevista líder GRUP 3

Els resultats d'aquesta entrevista són:

- Controlar la qualitat del producte durant tot el procés a través d'unes pautes i registres de control.
- Fer una petita formació als operaris sobre la finalitat del producte que fabriquen i els problemes que pot generar una partida de producte defectuós en la resta de línies de producció. Explicar-los les conseqüències que això podria tenir i conscienciar-los de la importància de la seva tasca de control de qualitat.

4.6.8. Foment de noves tecnologies

S'entrevisten els líders del grup pilot i grup 5. La qüestió plantejada és:

Com es potència en aquest grup l'ús de noves tecnologies?

Entrevista líder GRUP PILOT

Els resultats d'aquesta entrevista són:

- Estar atent a les últimes tendències en tecnologies aplicades a l'activitat que realitza el grup.
- Crear un pla de renovació del parc de maquinària i terminals electrònics que disposa el grup, sense arribar al seu total deteriorament.
- En èpoques o jornades de menor càrrega de treball, realitzar formacions relacionades amb la informàtica i ofimàtica perquè tothom tingui uns mínims coneixements. Aquesta formació, però, ha de ser molt pràctica i enfocada a agilitzar i facilitar tasques habituals de la persona formada, perquè vegi realment la gran utilitat de l'eina i es convenci que li serà de gran ajuda.

Entrevista líder GRUP 5

Els resultats d'aquesta entrevista són:

- Automatitzar i incorporar elements tecnològics en les operacions amb moviments més pesats o repetitius. Per fer-ho es tenen en consideració les

recomanacions del membre o membres del grup que coneixen més la tasca. D'aquesta manera, aquesta persona no se sent substituïda ni desplaçada per aquesta tecnologia, si no que la percep com una gran ajuda.

4.6.9. Ètica empresarial

En el cas de l'ètica empresarial s'entrevista el líder del grup 1 i el líder del grup pilot. La pregunta que es realitza és:

Què es fa per fomentar una bona conducta i una actitud correcta dins el grup?

Entrevista líder GRUP 1

Els resultats d'aquesta entrevista són:

- Dirigir-se al grup amb el to de veu adequat per cada situació. En algunes situacions caldrà mostrar decisió, però no imposició. El grup ha de mostrar respecte i admiració cap al líder, mai témer-lo.
- Empatitzar amb el grup i compartir les seves preocupacions, interessar-se per allò que els preocupa, tant a nivell personal com laboral.

Entrevista líder GRUP PILOT

Els resultats d'aquesta entrevista són:

- Parlar al grup i a les persones amb un to relaxat, sempre des de la calma i la serenitat. El més important és el missatge que es transmet (ha de ser clar i concís) i el llenguatge no verbal (expressió facial, gesticulació, etc.).
- Ser inflexible des d'un inici amb els conflictes interns entre membres del grup. Han de tenir clar que al grup certes actituds no hi tenen cabuda.

4.6.10. Entorn social

Finament, s'entrevisten els líders del grup pilot i 1. La qüestió plantejada per aquests dos grups és:

Fas alguna cosa per millorar les condicions de vida dels membres fora la feina?

Entrevista líder GRUP PILOT

Els resultats d'aquesta entrevista són:



- Planificar la feina de la millor manera per evitar que el grup hagi de fer hores extra fora de l'horari habitual. Evitar sobretot treballar dies festius. Si això es compleix, el grup és més receptiu i es mostra més compromès si cal fer-ho alguna vegada puntualment. En canvi, si es pren com un hàbit, el grup a la llarga intentarà desentendre-se'n.
- Puntualment i davant l'assoliment d'un objectiu important, compensar econòmicament amb un plus tots i cadascun dels membres del grup. És important no fer-ho de manera habitual perquè la millora no perdi l'essència inicial d'autosuperació.
- Organitzar trobades fora de la feina, amb un ambient relaxat i familiar, on el líder es mostra com un més del grup. Aquestes trobades poden ser menjades, excursions, etc. D'aquesta manera es reforcen els vincles entre els membres del grup (inclòs el líder) i es crea un sentiment de pinya i compromís mutu.
- Fer el possible perquè cada persona del grup es senti orgullosa de treballar a l'empresa i fer-ho saber al seu entorn quotidià.

Entrevista líder GRUP 1

Els resultats d'aquesta entrevista són:

- Compensar econòmicament i de forma trimestral la consecució d'objectius.
- Donar flexibilitat horària. El grup té el suficient compromís i responsabilitat com per saber que té una sèrie de tasques i ha de fer-les, faci l'horari que faci.
- Quedar amb el grup regularment fora de la feina i practicar esport d'equip.



5. PROPOSTA METODOLÒGICA

Gràcies a l'anàlisi d'indicadors, a l'estudi dels resultats de les qüestions addicionals de l'enquesta realitzada i a les aportacions fetes pels líders durant les entrevistes, ha estat possible extreure una sèrie de conclusions les qual serviran per poder definir la metodologia buscada.

Aquesta metodologia es dividirà en diferents àmbits d'aplicació per tal de facilitar el seu enteniment i seguiment.

Objectius i registres

Seguidament, s'exposa quins tipus d'objectius cal definir al grup i com s'han de gestionar:

- ✓ Definir objectius assequibles que tinguin les següents finalitats:
 - Augment i manteniment de la productivitat.
 - Augment i manteniment de l'eficiència.
 - Augment i manteniment de la qualitat del producte o servei ofert pel grup.
 - Reducció de residus i mermes (si s'escau per l'activitat del grup).
- ✓ Registrar amb la freqüència indicada els resultats dels següents conceptes per tal de fer el seguiment dels objectius definits al grup:
 - Producció, diàriament.
 - Eficiència, diàriament.
 - Resultats de punts de control de qualitat, si s'escau per l'activitat del grup, diàriament.
 - Reclamacions i incidències de clients, sistemàtic.
 - Residus i mermes generats, si s'escau per l'activitat del grup, diàriament.
- ✓ A l'hora de definir objectius molt ambiciosos, cal que siguin consensuats amb el grup.
- ✓ Recompensar econòmicament només l'assoliment d'objectius de gran importància per al grup i l'empresa. Per objectius de menor rellevància, premiar a través d'altres mitjans.

Comunicació

A continuació s'enumeren una sèrie de pautes que indiquen què cal comunicar al grup i com cal fer-ho.



- ✓ Transmetre un missatge simple, clar i concís.
- ✓ Donar instruccions breus, clares i concises.
- ✓ Comunicar al grup les taques planificades amb antelació per tal que aquests es puguin organitzar i treballar sota un guió.
- ✓ Convocar reunions breus però de forma periòdica per tractar els següents temes:
 - Resultats aconseguits, siguin positius o negatius.
 - Èxit o fracàs en objectius i metes definides prèviament.
 - Definir aspectes a millorar, si s'escau.
 - Definir nous objectius i metes a assolir.
 - Atendre i escoltar les consultes i inquietuds del grup.
 - Donar un toc d'atenció quan s'hagi comès un error, encara que només hagi estat provocat per un o uns quants membres. Tractar-ho sempre com una responsabilitat de tot el grup, excepte casos molt delicats i personals.
- ✓ Fer sempre crítica constructiva de la feina realitzada pel grup, comunicant de forma breu i clara els punts a millorar i aportant solucions i alternatives.
- ✓ No desmerèixer ni posar en dubte la feina realitzada pel grup al proposar canvis o millores.
- ✓ Donar reconeixement al grup i als seus membres per la feina realitzada correctament, per rutinària o trivial que sigui.

Conductes del líder

A continuació es plasmen els comportaments i les actituds que ha d'adoptar el líder vers els membres el grup.

- ✓ Utilitzar sempre un to de veu calmat i serè que denoti decisió i seguretat, però no imposició.
- ✓ Emfatitzar el contingut del missatge a través de l'expressió no verbal, no del to.
- ✓ Actuar humilment com un membre més del grup, sense mostrar arrogància ni superioritat.
- ✓ Mostrar-se estricte i inflexible davant conflictes interns entre membres del grup.
- ✓ Davant algun conflicte que involucri la totalitat del grup, assumir públicament la seva part de responsabilitat.



Accions estratègiques

Es consideren accions estratègiques totes aquelles que a curt termini no aporten una gran millora (inclús és possible que al principi siguin contraproductives) i probablement impliquen una inversió considerable de temps i fins i tot de diners, però que a mitjà - llarg termini acaben per desenvolupar-se i oferir un benefici major a l'inversió inicial.

- ✓ Crear un pla de manteniment i renovació de recursos (maquinària, equips informàtics...) que no permeti arribar al seu total deteriorament o obsolescència.
- ✓ Analitzar i detectar amb la màxima antelació possible la necessitat de noves incorporacions al grup per donar-los la formació necessària.
- ✓ A l'hora de resoldre problemes i conflictes, s'haurà de buscar la causa o causes del problema aplicant la tècnica dels "5 Per què" (*consultar pàgina 52 i 53*) i cercar solucions per corregir i evitar que es tornin a produir els errors detectats a través d'aquest mètode, involucrant la totalitat del grup.
- ✓ Incorporar progressivament solucions tecnològiques en aquelles tasques o operacions que representen un major desgast i/o esforç per al grup.

Deures del líder

Seguidament, s'enumeren aquelles accions bàsiques que depenen totalment de l'actuació del líder i que cal interpretar gairebé com d'obligatori compliment.

- ✓ Proporcionar al grup tots els recursos necessaris per desenvolupar la seva tasca de la millor manera possible encara que alguns d'aquests no s'hagin sol·licitat.
- ✓ Posar a disposició del grup una zona de descans diferenciada de l'àrea de treball i equipada adequadament.
- ✓ Analitzar i conèixer els límits de productivitat i eficiència del grup.
- ✓ Analitzar constantment el context del grup per tal d'anticipar-se a futurs esdeveniments i poder planificar i prendre mesures amb la màxima antelació.
- ✓ Cercar constantment noves oportunitats de millora (que depenen de l'acció del líder) per facilitar la feina del grup. Aquestes millores poden estar relacionades amb l'organització, la distribució de l'espai de treball, etc.
- ✓ Estar informat sobre les últimes tendències tecnològiques aplicades al sector.



Assessorament i formació del grup

En aquest àmbit s'exposen diferents accions que contribueixen a la millora i el creixement del grup, a través de l'aportació de noves propostes i el foment de l'aprenentatge.

- ✓ Cercar constantment noves oportunitat de millora en la metodologia de treball de cada membre del grup i transmetre-li a mode de recomanació.
- ✓ Procurar que tots i cadascun dels membres del grup tinguin un mínim coneixement sobre noves tecnologies.
- ✓ Crear i aplicar un pla complet de formació per noves incorporacions al grup.
- ✓ Incloure en els plans de formació un apartat sobre la importància de la qualitat en el resultat final i l'evolució de grup i l'empresa.
- ✓ Formar mínimament els membres del grup en altres tasques diferents a les habituals per garantir un mínim de polivalència en cas de necessitat.

Gestió d'agents externs

Aquí s'exposen les conductes i accions relacionades amb la gestió de tot allò provinent de l'exterior del grup: reclamacions de client, crítiques infundamentades, mal servei de proveïdors que dificulta el funcionament normal del grup, etc. Una mala gestió d'aquests aspectes pot ferir fàcilment l'autoestima del grup i atacar el seu grau d'eficàcia.

- ✓ Transmetre personalment als proveïdors els requisits que han de complir els seus productes i donar-los a conèixer les conseqüències negatives que pot tenir en el funcionament del grup el seu incompliment.
- ✓ Establir un pla de seguiment de comandes de proveïdor.
- ✓ Analitzar amb antelació les necessitats d'aprovisionament del grup i planificar les comandes a proveïdor a llarg termini per rebre un millor servei d'aquest.
- ✓ Defensar el grup davant atacs externs, com crítiques infundamentades, falsos rumors, etc.
- ✓ Davant qualsevol incidència amb un client, la prioritat ha de ser trobar una solució i donar-li una resposta el més ràpid possible.

Entorn social i oci:

Seguidament, s'exposen algunes propostes per millorar les condicions de vida personals externes dels membres i el foment de les relacions entre els membres i el líder del grup.



- ✓ Evitar realitzar hores extres o treballar en caps de setmana i/o festius de manera habitual.
- ✓ Organitzar esdeveniments d'oci o esportius, amb un ambient relaxat i familiar, com ara excursions, menjades, etc.

Altres accions de gestió del grup

Finalment, s'enumeren diverses tècniques que no s'han afegit anteriorment en cap dels apartats però que també seran d'ajuda per la millora de l'eficàcia del grup de treball.

- ✓ Potenciar l'especialització dels membres del grup en tasques i/o operacions concretes.
- ✓ Instaurar una paraula o lema amb el qual el grup es senti identificat i pugui ser utilitzat com un mitjà extra de motivació.
- ✓ Fomentar en la mesura que sigui possible el reciclatge i reaprofitament per reduir la quantitat de residus i mermes generats.

6. CONCLUSIONS FINALS

6.1. Assoliment d'objectius

Tal i com s'ha definit a l'inici d'aquest treball, l'objectiu principal era literalment el de *“determinar una metodologia pròpia que permeti desenvolupar el grau d'eficàcia d'un grup de treball qualsevol”*. Per tal d'assolir-lo, era necessari plantejar una sèrie d'objectius intrínsecs: cerca informació suficient com per crear una base teòrica de partida, crear una eina vàlida que permetés conèixer el grau d'eficàcia d'un grup, provar aquesta eina i aconseguir extreure'n uns resultats significatius que permetessin continuar amb la investigació i finalment, obtenir de la mà dels líders unes conclusions capaces d'encaixar entre sí per tal de crear la metodologia buscada.

A l'hora de la pràctica, la realitat ha estat la següent:

Tot i que els autors que parlen específicament sobre el desenvolupament de l'eficàcia en grups de treball són escassos, ha estat possible reunir la suficient informació a partir de les seves obres i articles com per a donar peu a l'inici d'aquesta investigació. Pel que fa a la creació de l'eina d'avaluació de l'eficàcia en grups de treball, no ha estat fàcil formular unes preguntes i crear un format que no condicioni la resposta de l'enquestat i sigui capaç d'extreure'n les valoracions més sinceres, tot i això, s'ha obtingut un bon resultat que ha permès validar-la amb èxit en el primer intent. El següent objectiu, era un dels més arriscats, ja que si els resultats obtinguts no aportaven la informació suficient per poder continuar, la viabilitat de l'estudi corria perill. Aquest no ha estat el cas, ja que s'ha obtingut una clara diferenciació entre els punts forts i febles dels diferents grups. Finalment, gràcies a aquesta diferenciació i a l'aportació dels líders de cada grup, ha estat possible extreure de forma relativament fàcil una sèrie de conclusions les quals s'han interrelacionat entre sí per fusionar-se i crear una única metodologia.

6.2. Futures línies de treball

Una segona fase molt clara i interessant d'aquesta investigació consistiria en posar en pràctica la metodologia proposada en un o diversos grups de treball reals, fent un seguiment de l'evolució del seu grau d'eficàcia, analitzant-ne els resultats i corroborant la seva validesa.

Una altra línia de treball alternativa consistiria en ampliar i enriquir aquesta metodologia proposada aplicant l'enquesta creada en grups de diverses empreses i

diversos sectors econòmics, per tal d'abarcara una mostra més variada que de ben segur suposarà noves aportacions.

6.3. Valoració i aportacions del treball

Acadèmicament, la realització d'aquest treball ha implicat la posada en escena de gran part dels coneixements adquirits durant el grau d'ADE, i representa la culminació de quatre anys d'aprenentatge continu. M'ha portat a repassar conceptes que tenia oblidats i he pogut comprovar que els estudis d'ADE són només un punt de partida i encara queda molt per aprendre. A més, ha representat un considerable desenvolupament de la capacitat de cerca de recursos, interpretació d'informació i anàlisi i validació de dades.

A nivell personal, ha suposat un apropament al funcionament de les empreses des d'un altre punt de vista diferent al que havia conegut fins ara a través de la realització de les pràctiques curriculars, on no veia ni analitzava el grup des d'una posició privilegiada com la de líder de grup, si no que ocupava una posició subordinada que no m'havia permès observar el comportament d'un grup de forma tant objectiva. A més, m'ha brindat l'oportunitat de tractar de prop temes relacionats amb el comportament organitzatiu com ara gestió de grups o lideratge, els quals m'han cridat molt l'atenció des que vaig cursar l'assignatura i ho he volgut plasmar en aquesta investigació.

Finalment, comentar que el treball també ha suposat una aportació positiva per l'empresa on s'ha desenvolupat la investigació, ja que els resultats obtinguts s'han exposat als líders dels grups de treball implicats (mantenint en tot moment l'anonimat i no compromentent ningú) per tal que si ho desitgen, puguin prendre mesures i accions correctives i preventives per mantenir el grau d'eficàcia en alguns aspectes i fomentar-lo en d'altres.



7. BIBLIOGRAFIA

Robbins. S & Judge. T. (2009). *Fundamentos del comportamiento de los grupos*. En Comportamiento organizacional (pp.284-311). Mexico: Pearson Educación.

Villarroya, M. (2015). *Tema 4: els equips i grups de treball*. Comportament organitzatiu. Universitat Rovira i Virgili.

Consuegra. L. (2010). *Ventajas del trabajo en equipo*. En Propuesta de técnicas comunicativas para los estudiantes universitarios de la sum frank país (pp.33-40). España: Eumed.

Van der Hofstadt. C & Gómez. J. (2006). *Trabajo en equipo*. En Competencias y habilidades profesionales para universitarios (pp.297-320). España: Días de Santos.

Parisi-Carew. E. (2015, octubre 29). *7 characteristics of a high performing team*. Lead Change Group, Team Dynamics, 1. 2015, octubre 29, De Lead Change Group Base de datos.

Rocio... [et al.] Clavijo. (2005). *Eficacia del trabajo en equipo*. En Educador de educación especial (pp.268-271). España: MAD.

Tuckman. B. (1965, junio). *Developmental sequence in small groups*. Psychological Bulletin, Vol. 63 (6), 384-399. 2017, junio 24, De PsycARTICLES Base de datos.

Hayes. N. (2002). *El equipo y su líder*. En Dirección de equipos de trabajo: una estrategia para el éxito (pp. 90-96). Reino Unido: Paraninfo.

Villarroya, M. (2015). *Tema 6: el lideratge*. Comportament organitzatiu. Universitat Rovira i Virgili.

8. WEBGRAFIA

Torrents. J & Fernández. J. (2006). *Eficacia empresarial*. Enero 20, 2017, de UPCommon Sitio web: <https://upcommons.upc.edu/handle/2117/500>