

2013

Vamos a desaprender: el futuro ya no es lo que era

Formando Equipos
La experiencia de Grupo Trevenque

Javier Hidalgo Martín
Juan Ramón Olmos Vico

Círculo Directivo | **EX**celencia
por la

CÍRCULO DIRECTIVO POR LA EXCELENCIA

El Círculo Directivo por la Excelencia (CEX) es una iniciativa privada, sin personalidad jurídica, organizada por CERODEFECTOS CONSULTORÍA Y FORMACIÓN y patrocinada por TRAJANO CENTRO DE FORMACIÓN. Quiere servir de punto de encuentro de un grupo de empresarios y directivos de Granada que trabajan en la mejora continua y en la excelencia organizativa.

El CEX plantea convertirse en una plataforma de debate y aprendizaje por medio de seminarios temáticos cada dos meses. En estos seminarios ejerce de anfitrión una empresa participante. El resultado esperado es la confrontación de ideas sobre cómo mejorar nuestras organizaciones. Se espera, y es el objetivo del propio CEX, que todos podamos aprender de todos, y quizá desaprender rutinas muy arraigadas.

Los tiempos han cambiado. El entorno económico “se ha vuelto del revés” en muy pocos años, y lo que antes era válido ya no lo es. Debemos pues repensar nuestras organizaciones. Y esta propuesta de foro de debate quiere contribuir al cambio.

El pasado 20 de abril de 2013 el CEX organizó el primer seminario temático, en las nuevas instalaciones de Grupo Trevenque. El tema abordado fue la formación de equipos de trabajo en la empresa. Agradecemos sinceramente a Grupo Trevenque la cordial bienvenida dispensada a este seminario.

Índice

Relación de participantes en el seminario “Formando Equipos”	3
Claves para la formación de equipos de trabajo eficaces en la empresa	4
La experiencia de Grupo Trevenque en la formación de equipos	9
El debate del CEX	11

Relación de participantes en el seminario “Formando Equipos”

Caparrós, José Antonio	Trevenque	Jefe de Recursos Humanos
García del Rosal, José Luis	Hefagra	Director de Operaciones
Hidalgo, Javier	Cerodefectos	Consultor
López, Ángel	Caja Rural de Granada	Jefe de Calidad
López, Antonio	Pilsa	Director de Fábrica
López, Javier	HispaColex	Director General
Martínez, Rosa	Trajano Centro de Formación	Gerente
Montenegro, María José	Hefagra	Directora de Recursos Humanos
Olmos, Juan Ramón	Trevenque	Director General
Prados, José María	Trevenque	Director de Marketing
Rojas, Miguel	Robis	Jefe de Administración
Ruiz, Rafaela	Caja Rural de Granada	Jefa de Créditos
Sánchez, Pilar	Hefagra	Directora Técnica
Soler, Ana	Trajano Centro de Formación	Consultora

Claves para la formación de equipos de trabajo eficaces en la empresa

Javier Hidalgo – CERODEFECTOS CONSULTORÍA Y FORMACIÓN

¿Qué se entiende en el mundo de la empresa por formar equipos? La realidad enseña que, por lo general, no es otra cosa que *juntar* trabajadores de un mismo departamento o de departamentos diferentes, que deben desarrollar una tarea compartida. Sin un mayor apoyo de la organización. Y a quien Dios se la dé, San Pedro se la bendiga. El éxito del equipo vendrá dado entonces por la calidad humana y profesional de sus miembros, y podemos esperar que su eficacia vaya decayendo con el tiempo.

Verdaderamente para que los equipos de trabajo sean eficaces, la organización debe aportar un plus a los equipos. Una primera conclusión que podemos sugerir a partir de la experiencia con equipos es que la clave del éxito en su funcionamiento es precisamente el trabajo que se hace *fuera* de los equipos. La “ingeniería” de equipos que aporta la organización.

¿En qué consiste esa ingeniería? Podemos agrupar la aportación de la organización en cuatro categorías:

- a) Formación en habilidades de gestión de equipos
- b) Definición y trazabilidad de objetivos
- c) Valores y comportamientos individuales

Formación en habilidades

Por lo general, los responsables de equipo son trabajadores que tienen una posición jerárquica preeminente sobre el resto de miembros del equipo; eso es precisamente lo que les convierte en líderes formales. Pueden ser contables, informáticos o jefes de almacén, que son ocupaciones importantes en la empresa pero que en sí mismas no proporcionan destrezas para gestionar equipos con eficacia. Debemos por lo tanto enseñar a los responsables de equipo algunas habilidades.

Les debemos enseñar que, como responsables de equipo, su cometido principal pasa a ser ayudar al grupo, hacer que el grupo funcione; esto no es difícil de entender, pero según el ego de cada cual sí puede ser difícil de asumir. Los éxitos serán del equipo, y no sólo de su jefe de filas.

En concreto, ¿en qué debe ayudar un responsable a su equipo? En dos aspectos fundamentales: debe por un lado ayudar a “desatascar” problemas de trabajo y, por otro, tiene que estar alerta sobre problemas personales que afecten a los miembros de su equipo.

Lo primero es menos difícil de enseñar que lo segundo. En relación con los “atascos” de trabajo el responsable de equipo debe saber modular su ayuda: ni hacerle el trabajo a su colaborador “atascado” ni ignorar sus problemas con el pretexto de que debe aprender. Pensar juntos en el problema y en su solución, y dejar que la ejecute el propio trabajador bajo la supervisión del responsable. Algo análogo a lo que debemos hacer con nuestros hijos adolescentes cuando nos dicen que no entienden un problema de matemáticas...

Con respecto al hecho de abordar cuestiones personales, es habitual el desinterés del responsable del equipo más allá del grupo de allegados. La experiencia demuestra que cuanto más alto es el nivel jerárquico del jefe de equipo y más técnico su trabajo, mayor desapego muestra hacia las relaciones personales con sus colaboradores. “¿No tenemos en la empresa un departamento de Recursos Humanos? Pues que ellos se ocupen de los asuntos personales”.

El cuidado de las relaciones personales dentro del grupo se puede enseñar. Los jefes de equipo empáticos no necesitarán esa enseñanza, y será natural para ellos “cuidar” de sus colaboradores. Para aquellos responsables a los que les cueste salir de su círculo más afín podemos hacerles ver que, simplemente a través de la gestión de la comunicación con los miembros de su equipo, pueden mejorar fácilmente el “nivel de intimidad” con cada colaborador. Entiéndase bien la expresión “nivel de intimidad”: no es necesario trabar relaciones de amistad con cada miembro del equipo, ni salir de copas una vez al mes. Pero sí es muy conveniente ir estrechando la relación personal para que, cuando las cosas en el equipo no vayan bien y ello no se deba a obstáculos de trabajo, tengamos la suficiente confianza con nuestro colaborador para preguntarle qué le está pasando.

Puede ocurrir que un problema familiar afecte a su rendimiento en la empresa, y eso provoque finalmente que el equipo no alcance sus objetivos. No será responsabilidad del jefe de equipo tratar ese problema personal, pero sí debe ser él quien dentro de la empresa encienda una luz de alarma para que con la discreción necesaria la empresa sepa qué está ocurriendo.

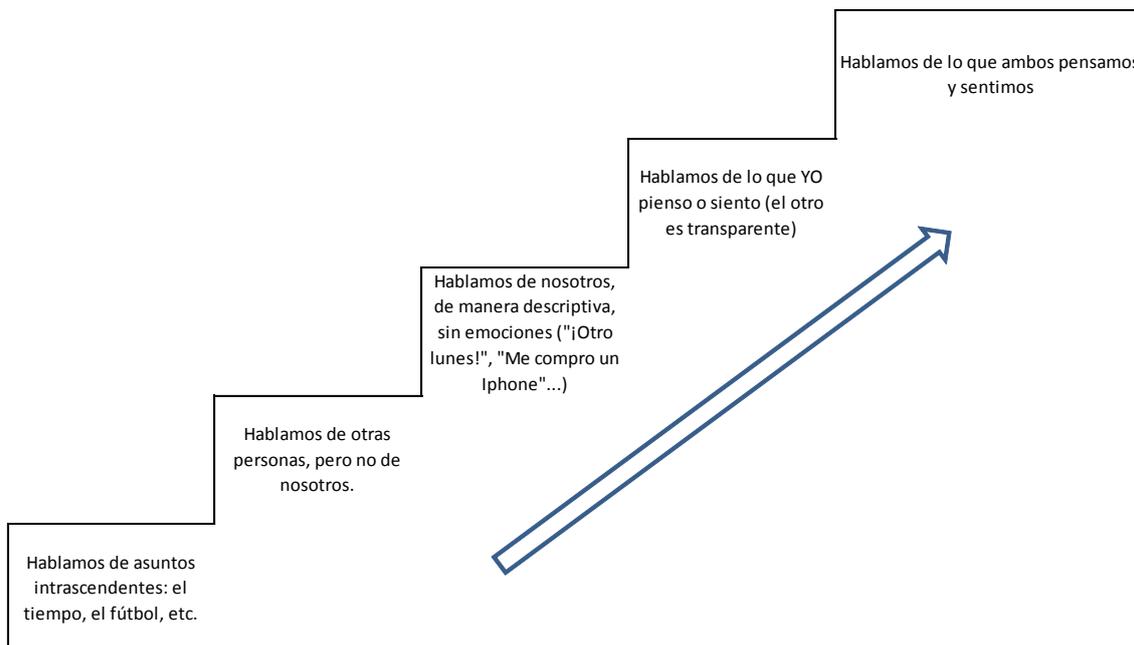
La “escalera de la comunicación” muestra gráficamente, de manera fácil de entender por los responsables de equipo, los pasos que se deben recorrer desde un nivel de comunicación trivial con un colaborador a otro de comunicación estrecha.

“Obligemos” a nuestros jefes de equipo a que no sean indiferentes en las relaciones personales. Ayudémosles a que las mejoren, simplemente revisando el nivel de comunicación que tienen con cada uno de sus colaboradores.

Daniel Goleman, psicólogo y difusor del concepto de inteligencia emocional, explica que “el factor individual más importante para maximizar la excelencia del funcionamiento de un grupo es la capacidad de crear un estado de armonía que permita al grupo sacar el máximo rendimiento del talento de cada uno de sus miembros”¹.

¹ Daniel Goleman, Inteligencia Emocional, Editorial Kairos (1996).

ESCALERA DE LA COMUNICACIÓN



Esa es la principal responsabilidad de nuestros jefes de equipo: crear armonía en su grupo mediante la ayuda a sus colaboradores.

Definición y trazabilidad de objetivos

Un equipo de trabajo debe tener objetivos concretos, medibles y exigentes. Y debemos hacer que los responsables de equipo formulen sus objetivos.

Tener objetivos no es lo mismo que tener deseos. Un deseo es decir "queremos que nuestros clientes estén más satisfechos con nuestro trabajo el año que viene". Un objetivo, por el contrario, concreta esa aspiración: "Queremos que el nivel de satisfacción de nuestros clientes sea el año próximo de 8,8 sobre 10".

Tampoco debemos aceptar de los responsables de equipo unos objetivos que en realidad son planes de trabajo o planes de acción. Esto es un error que tiene más trascendencia de lo que parece a simple vista. Imaginemos una fábrica de inyección de piezas de plástico, que tiene quince máquinas de inyección. El jefe de fábrica o uno de sus ingenieros puede proponer como objetivo de equipo la sustitución de tres de esas máquinas por otras que sean más eficientes en el consumo de materia prima. Ese sería el objetivo: "el cambio de máquinas, y que estén a pleno rendimiento, a 31-12". Si a final de año eso se ha conseguido, el objetivo se ha cumplido, ¿no?

¿Y si a final de año, aunque el cambio se haya producido, no tenemos el ahorro previsto en el consumo de materia prima? ¿Y si los consumos eléctricos son superiores y compensan el ahorro en materia prima, o los costes de mantenimiento son más altos, y si...? Forcemos a nuestros jefes de equipo a que razonen en términos de empresa: qué ahorro de costes, qué mejora de productividad, cuánta disminución en el tiempo de respuesta al cliente, etc. Así deben establecer, como regla general, sus objetivos. En profesiones técnicas es habitual intentar hacer creer a la empresa que cualquier novedad tecnológica es en sí misma buena. Y eso no siempre es así.

En el ejemplo de la fábrica de inyección de plásticos pediríamos al jefe de fábrica que afinara sus objetivos: “¿Qué quieres conseguir con la sustitución de las tres máquinas?”. Con esta sencilla pregunta le estaríamos obligando a pensar en términos de empresa.

En relación con el cumplimiento de los objetivos propuestos, debe haber margen cero para la impunidad, para el incumplimiento sin consecuencias. Es evidente que mandaríamos un mensaje equivocado a la organización si exigimos a unos equipos mientras somos benevolentes con el cumplimiento de otros. Los objetivos pueden incumplirse, pero siempre habrá una explicación razonada y documentada.

Ese incumplimiento podrá tratarse como se quiera (no conformidad en el sistema de calidad, explicaciones en el comité de dirección, etc.), pero “algo serio” tiene que ocurrir si los objetivos no se alcanzan.

¿Cómo deben fijarse los objetivos de los equipos de trabajo? Es muy importante que estén vinculados con la estrategia de empresa. No se fijan porque sí. Podemos dar libertad a los responsables para que determinen los objetivos de sus equipos, pero dentro de la orientación estratégica de la empresa.

Que haya trazabilidad entre los objetivos del equipo y los generales de empresa aporta dos grandes valores añadidos:

- a) Concreta los objetivos generales estratégicos (que de otro modo pueden quedarse en un ejercicio teórico);
- b) Implica a todos los trabajadores (que forman parte de un equipo) en los resultados de la empresa.

El segundo elemento mencionado tiene un enorme efecto motivador sobre los trabajadores recién llegados a la organización: saben desde el día en que se incorporan a un equipo de trabajo cuál es la aportación que la empresa espera de ellos. Y que, junto con otras aportaciones, producirá unos resultados que el director general deberá defender en algún momento ante los propietarios de la empresa.

Valores y comportamientos individuales

Todas las empresas tienen valores. El problema es que todas tienen los mismos o muy parecidos: orientación al cliente, equipo humano de alta calidad, vocación por la innovación, etc. En el mejor de los casos son valores poco manejables, poco operativos en el día a día. Pero sin embargo los necesitamos para cohesionar a nuestros equipos. Para que los equipos y sus integrantes se reconozcan como parte de algo más amplio que es la empresa.

Planteamos esta propuesta. No nos fijemos en los valores de nuestras empresas, sino en algo más a mano: los comportamientos individuales de los directivos y de los jefes de equipo. Si preguntamos a un trabajador si su empresa está orientada al cliente, seguramente obtendremos una respuesta de compromiso. Si le preguntamos en cambio si su jefe de equipo es generoso en el trato, transparente y está visible en los momentos de dificultad, la pregunta es más clara, y con seguridad la respuesta lo será también.

Cuando hablamos de modelos de comportamiento en los responsables de equipos son precisamente la generosidad en el trato y en el esfuerzo realizado, la transparencia en la relación y la visibilidad en los momentos de dificultad aquellos aspectos del comportamiento que mejor valoran los trabajadores.

Sugerimos por lo tanto, para ayudar a que los equipos de trabajo sean más eficaces, que se evalúen los comportamientos antes que los valores, y que nos esforcemos por crear un ambiente de trabajo en el que preocuparse por los demás sea una práctica común. Eso ayudará a forjar vínculos emocionales en el equipo, y por lo tanto a ser más eficaces en nuestro trabajo.

La experiencia de Grupo Trevenque en la formación de equipos

Juan Ramón Olmos – GRUPO TREVENQUE

Trevenque Sistemas de Información nació en 1992 con el principal reto de ayudar a las empresas de Granada a mejorar sus procesos de negocio a través de la tecnología disponible en cada momento. Veinte años después, y con una plantilla de unos 100 trabajadores distribuida entre las diferentes empresas que conforman el Grupo, podemos decir que contamos con una larga experiencia en la gestión de equipos. Una experiencia que, como casi todas en la vida de una empresa, ha sido a veces positiva y otras no tanto. Pero también de los errores se aprende.

En cualquier empresa, los recursos humanos son críticos. Pero en las empresas de servicios quizá lo son más: el “producto” que se entrega al cliente “sólo” es mano de obra, más o menos transformada. No hay procesos industriales ni materias primas elaboradas detrás. Por eso el factor humano lo es casi todo.

En veinte años de trayectoria, Trevenque ha ido creando equipos de trabajo; unos estables en el tiempo, otros puntuales. Para que funcionaran ha sido fundamental el hecho de compartir valores comunes. Ese, los valores compartidos, ha sido el nexo de unión que ha cohesionado a la empresa.

¿Qué hemos aprendido sobre la gestión de equipos y de personas en este tiempo? Entre otras cosas, las siguientes:

a) Los seres humanos somos complejos y cambiantes

Por nuestra propia naturaleza, nos gusta clasificarlo todo. Somos animales de costumbres. Y, por lo general, cuando se nos rompe la rutina, cuando se presenta una novedad, nos sentimos incómodos. Debemos ayudar a nuestra gente a adaptarse a los cambios, a que encuentren su sitio en cada momento de su vida.

A nosotros, esto nos preocupa, y le dedicamos tiempo. Tenemos trabajadores valiosos que, por circunstancias familiares, han tenido que irse de Granada. Hemos aceptado el cambio y hemos buscado una solución: el teletrabajo, por ejemplo. Seguramente todos estaríamos mejor en una situación inicial (sin teletrabajo), pero no vale de nada pensar en cómo podrían haber sido las cosas. Aceptamos el cambio, y buscamos soluciones para nuestros equipos.

b) Somos capaces de lo mejor y de lo peor

Reconozcamos que todos llevamos dentro un Mr. Hyde, que a veces en el momento más inoportuno sale a pasear. Debemos gestionar esa capacidad inevitable de poder hacer las cosas mal. Cuando a los soldados alemanes que invadieron Polonia se les preguntó el porqué de lo que hacían no demostraban ninguna sensación de culpabilidad; hacían lo que debían hacer.

A pequeña escala, cada uno de nosotros invadimos Polonia varias veces a la semana. Es así. No vamos a cambiar, pero debemos tenerlo presente. En Trevenque, intentamos evitar discusiones estériles y nos fijamos más en lo positivo de nuestros equipos que en

los inevitables aspectos mejorables. Seguimos la máxima de que es siempre mejor un mal acuerdo que un buen pleito.

c) La humildad es una “herramienta” fundamental para dirigir personas

Una escuela de pensamiento actual (la “economía del bien común”) sostiene, entre otros postulados, que nadie vale 20 veces más que nadie. Esa diferencia por ejemplo en retribuciones no es de recibo. Este tipo de cosas, que son distintas acepciones de la humildad, se observan especialmente en Trevenque.

Somos una empresa propiedad de los trabajadores. Los propios trabajadores (directivos y no directivos) somos propietarios de más del 95 por ciento del capital social. Esto nos da una gran solidez. Y nos aporta principios de actuación, como por ejemplo vigilar las diferencias entre los sueldos superiores y los inferiores en la empresa.

Recordamos a todos nuestros trabajadores, pero especialmente a aquellos técnicamente más valiosos, que el salario no es la única recompensa por trabajar en Trevenque. Un determinado estilo de trabajo, unas relaciones personales y profesionales de gran valor y un afán por la innovación en todas sus vertientes son recompensas complementarias al sueldo que nuestros trabajadores reconocen y les hacen sentirse parte de la empresa.

d) Aprendemos copiando

¿Cómo aprenden los recién llegados en cualquier empresa? Copiando de su compañero, normalmente. Eso es así también en Trevenque, por eso intentamos rodearnos de personas valiosas, que sepan dar un buen ejemplo.

Favorecemos los mejores modelos de comportamiento: honestidad, tenacidad, compromiso. Y aspiramos a que esos modelos se extiendan por contagio.

La experiencia nos ha enseñado que el optimismo ayuda a superar los obstáculos. Lo fomentamos. La dirección intenta mostrar a los equipos de trabajo una visión optimista del futuro. Sabemos que eso inculca energía a nuestra gente.

e) Aprovechamos el impulso social

Las personas somos gregarias, lo llevamos en los genes. Tenemos la necesidad de sentir la pertenencia a un grupo. Nosotros nos aprovechamos de esa necesidad para favorecer la adscripción de nuestros trabajadores a equipos de trabajo estables.

Hemos dedicado mucho esfuerzo para desarrollar buenos hábitos de comunicación. Algunas de estas pautas, que compartimos hoy en este seminario, son las siguientes:

- ✓ Reconocemos siempre un buen trabajo;
- ✓ Reflexionamos conjuntamente sobre los errores propios y ajenos;
- ✓ Nunca ignoramos ni los aciertos ni los fallos de nuestros trabajadores;
- ✓ Ponemos mucho énfasis en que los conocimientos se transmitan y se compartan;
- ✓ Y siempre recordamos a nuestra gente que hacer algo por uno mismo no es siempre la mejor opción.

El debate del CEX

Formando equipos (20-3-2013)

A continuación se hace una transcripción más o menos fidedigna de las intervenciones de los participantes. Cabe el error en la interpretación de las opiniones registradas, que sólo sería achacable al personal de CERODEFECTOS.

Dos cuestiones principales centraron el debate posterior a las exposiciones de **Javier Hidalgo** y de **Juan Ramón Olmos**. Ambas relacionadas con la figura del responsable de los equipos de trabajo. Parece claro, por las intervenciones, que en relación con la formación de equipos es el asunto más delicado: quién debe dirigirlos y por qué.

Por un lado, **María José Montenegro** planteó un primer asunto importante: ¿Los líderes de equipo “nacen” (liderazgo natural) o precisan de una formación previa? La respuesta, claro está, no es indiferente, y requiere de un determinado posicionamiento de la organización. No es lo mismo suponer que un líder tiene condiciones innatas que, antes o después, le harán sobresalir, que pensar que casi cualquiera puede ser líder o responsable de equipo; se trataría desde este último punto de vista de proporcionar la formación necesaria a los trabajadores, o al menos a aquellos con mayor potencial.

No hay una respuesta única y con validez universal a la pregunta de **María José**, en opinión de **Rosa Martínez**. Hay capacidades innatas de liderazgo y gestión de equipos, pero también esas capacidades se pueden desarrollar mediante la formación. De este modo, podríamos descubrir a los “tapados” (en palabras de **Antonio López**) que se ocultan en la organización.

En relación con la elección de responsables, aunque más bien refiriéndose a dirección de departamentos o áreas de la empresa, **Ángel López** sostuvo que en las empresas por lo general predomina un sistema ecléctico de elección: acaba siendo director, jefe o responsable “el mejor” en el ámbito correspondiente. Es decir, el mejor comercial será elegido director comercial cuando se quiera cubrir esa vacante, etc. Y como criterio complementario la afinidad personal con el jefe es un motivo claro de elección. ¿Por qué son esos los criterios reales en la mayor parte de las ocasiones? El mismo **Ángel** daba la respuesta: porque son criterios medibles, mientras que la selección de responsables atendiendo a su capacidad de dirigir equipos suele ser una incógnita.

La elección en función de la afinidad con el jefe, que expresado de este modo puede parecer enchufismo, no lo es tanto en opinión de **Juan Ramón Olmos**: revela principalmente valores compartidos entre la dirección y los responsables elegidos. **Rosa Martínez** propone, como sugiere **Javier Hidalgo** en su ponencia, que nos fijemos más en los comportamientos individuales que en los valores, necesariamente más etéreos.

Al hablar de valores y de comportamientos, **Javier López** pide precaución: no confundamos “afinidad” o “valores compartidos” con “lealtad”; si recurrimos a esta como único criterio de elección de los responsables de equipos, podemos equivocarnos gravemente.

Ana Soler mostró su posición favorable no sólo a formar previamente a los responsables de equipos, sino también a repartir tareas entre los distintos miembros de un equipo. De ese modo la empresa puede evaluar quién muestra mayores capacidades de liderazgo (en función de la

efectividad mostrada en el desarrollo de esas tareas). Otra forma de “crear líderes” es haciendo que los propios responsables de equipo den formación a aquellos que se incorporen a las funciones de liderazgo.

Frente a esa conveniencia del adiestramiento, que por lo tanto exige tiempo y planificación, **Ángel López** nos recordaba cómo el día a día de la empresa, y el rápido crecimiento de muchas de ellas (al menos en los últimos años), hace que los mandos estén con frecuencia más centrados en trabajos técnicos y operativos y no puedan dedicar un mínimo de tiempo a la gestión de sus equipos.

Pero esa falta de tiempo no disculpa la necesaria inversión en formación. El propio **Ángel López** propone el entrenamiento del liderazgo, y en concreto opta por el llamado liderazgo situacional, aquel en el cual el líder se adapta en cada momento a sus subordinados. Este tipo de liderazgo se enseña, y seguramente es un buen enfoque para formar a los nuevos responsables de equipo. Como complemento a esa necesaria formación, **Juan Ramón Olmos** nos recuerda que la vida, por sí misma, enseña y nos va conduciendo por situaciones muchas veces difíciles que nos hacen aprender. En esa parte de la vida que es la “vida profesional”, eso también sucede, y debemos confiar en el aprendizaje de los propios responsables de equipos o mandos intermedios mediante su experiencia cotidiana.

El segundo asunto importante del debate, después del de la elección de los responsables, lo puso sobre la mesa **José Antonio Caparrós**: elegimos a los que creemos mejores para el puesto pero, ¿y si nos damos cuenta de que nos hemos equivocado? Claro, no estamos hablando aquí de la contratación de personal nuevo que comprobamos que no se adapta al puesto. Nos referimos más bien a personal de la casa, que puede llevar muchos años, al que además de su función habitual le hemos encomendado la dirección de un equipo. ¿Cómo gestionamos la “marcha atrás”?

En HispaColex, según nos explica **Javier López**, tienen mucho cuidado en distinguir entre “poder” y “autoridad”. Es decir, no necesariamente gestiona equipos aquel que tiene una posición jerárquica superior en la organización. A esa conclusión han llegado con el tiempo, si bien han tenido que pasar por el trance que plantea **Caparrós**: ¿Cómo decirle al elegido: “nos hemos equivocado en tu elección, y la revocamos”?

Javier López nos cuenta que en su empresa se siguió inicialmente la política de “premiar” a aquellos a los que se les retiraba la responsabilidad de gestionar equipos. Pero aquello no siempre se entendía bien. Actualmente tienen una política de comunicación más directa con “el afectado”, un diálogo casi socrático. Se le plantea el problema (cuya resolución está obstaculizando el propio jefe de equipo), y se le piden ideas para solucionarlo. Por decantación (“eso ya lo hemos intentado”, etc.), el propio afectado acaba viendo que él mismo forma parte del problema.

Los afectados, si se explica bien la posición de la empresa, no tienen por qué reaccionar mal. “Todos llevamos dentro a un Mr. Hyde”, nos recuerda **Juan Ramón Olmos**, pero a pesar de ello la vía dialogante suele ser eficaz para gestionar las destituciones. Incluso, sugiere **Rosa Martínez**, no está demás una actitud humilde desde la dirección de la empresa: “Nos hemos equivocado”.

Antonio López y **Ana Soler** suscitaron la necesidad de que la empresa entienda el impacto social y familiar de la destitución. La imagen social de aquel colaborador al que retiramos una determinada responsabilidad de gestión de equipos se resiente, desde luego. En opinión de

Antonio López, explicar a nivel familiar y social la pérdida de un puesto dentro de la empresa, no es sencillo. Además, la frustración de una persona dentro de la estructura incidirá de forma directa en el grupo.

En opinión de **Ángel López** y de **Javier López**, esa retirada de responsabilidad no debe suponer también ni bajada de ingresos ni disminución del “prestigio” social del afectado. **Ángel** matiza que esto debe ser así principalmente cuando al responsable al que se destituye no se le ha dado la formación necesaria para desarrollar determinadas funciones.

Cerró el debate **Miguel Rojas**, hablando de las particularidades de la gestión de equipos en las empresas más pequeñas. En estas, las funciones no están tan claramente definidas y los líderes naturales o formales no sólo deben tomar decisiones sobre aspectos que a veces escapan de sus competencias, sino que deben cuidar también la visibilidad del liderazgo.

CERODEFECTOS CONSULTORÍA Y FORMACIÓN

Parque Empresarial La Ermita
Edificio CEG
C/ Abeto, s/n
18270 Atarfe (Granada)

Tel. 958 376579
E mail: info@cerodefectos.es
www.cerodefectos.es

TRAJANO CENTRO DE FORMACIÓN

C/ Trajano, 8
18002 Granada

Tel. 958 287072
E mail: info@trajanoformacion.com
www.trajanoformación.com