



---

# EQUIPOS DE TRABAJO EN ENTORNOS MULTICULTURALES Y MULTIDISCIPLINARES

---

## EL PROYECTO TIMMIS

TRABAJO FIN DE GRADO. GRADO EN RELACIONES LABORALES Y  
RECURSOS HUMANOS 2019

FACULTAD DE CIENCIAS DEL TRABAJO, UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

Autor: Ricardo García Díez

Tutora: Ana M<sup>a</sup> Ortega Álvarez

# INDICE

---

1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS: .....	2
2. LIDERAZGO Y EQUIPOS DE TRABAJO.....	4
2.1. LIDERAZGO .....	4
2.1.1 Concepto .....	4
2.1.2 Clases de líderes:.....	5
2.1.3 Clases de liderazgo.....	5
2.1.4 ¿Qué hace el líder? (Sánchez, 2017) .....	8
2.1.5 Qué no debería hacer un líder .....	9
2.2. EQUIPOS DE TRABAJO.....	11
2.2.1 Qué es un equipo de trabajo.....	11
2.2.2 Comportamiento organizacional .....	12
2.2.3 Roles que podemos encontrar en un equipo. ....	14
2.2.4 Las fases de un equipo de trabajo .....	15
2.2.5 Fundamentos del trabajo en equipo .....	17
2.2.6 La comunicación en el grupo. ....	18
3. DIVERSIDAD .....	19
3.1. Concepto .....	19
3.2. Causas de la diversidad.....	21
3.3 Fuentes de la diversidad .....	25
3.4 Marco legal en la diversidad.....	27
3.5 Gestión de la diversidad ¿Por qué debemos gestionar la diversidad?.....	29
3.6 Cómo gestionar la diversidad.....	33
3.7 Cómo implementar la gestión de la diversidad en la práctica.....	34
4. EQUIPOS DE TRABAJO Y DIVERSIDAD .....	36
4.1 Efectos de la diversidad en los equipos de trabajo.....	36
4.2 Equipos multiculturales .....	37
4.3 CÓMO CREAR VALOR EN EQUIPOS DIVERSOS .....	39
5. EXPERIENCIA PRÁCTICA: El proyecto TIMMIS .....	40
5.1 Timmis, un proyecto caracterizado por la diversidad .....	40
5.2 Desarrollo del proyecto: Técnicas de trabajo en equipo y competencias relacionadas. ....	42
5.3 TIMMIS, ¿Qué puede aportar para el futuro profesional?.....	48
6. CONCLUSIONES .....	49
7. BIBLIOGRAFÍA .....	52

# 1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS:

---

Este Trabajo de Fin de Grado (en adelante TFG) está basado en mi experiencia en el proyecto TIMMIS en el que he estado inmerso durante este curso 2018/2019. TIMMIS es un proyecto de innovación para el fomento del emprendimiento dentro del área transfronteriza hispanoportuguesa mediante la formación de equipos Transfronterizos, Inclusivos, Multidisciplinares y Multiculturales con visión Internacional Sostenible (TIMMIS). Este proyecto ha sido cofinanciado por el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER) a través del Programa Interreg V-A España-Portugal (POCTEP) 2014-2020.

Mi participación en este proyecto ha hecho que empezara a interesarme por el estudio de todo lo relacionado con los equipos de trabajo, y en especial, los que se crean en entornos multidisciplinares y multiculturales, así como por una aptitud muy importante a tener en cuenta en estos, el liderazgo, con sus tipos, funciones etc.

En relación con este tipo de entornos, analizaré de forma exhaustiva el concepto de diversidad, así como la influencia que tiene esta dentro de las organizaciones y de los equipos de trabajo, sus causas y cómo gestionar la diversidad de una forma correcta para poder sacarle el mayor potencial.

Como objetivos de este TFG, voy a hacer especial referencia a exponer los beneficios que puede aportar la diversidad en una organización, así como, la importancia de la diversidad y la polivalencia en los equipos de trabajo, y más en concreto en cómo formar y cómo gestionar de una manera correcta los diferentes equipos de trabajo. Como experiencia práctica, presentaré las dinámicas utilizadas para mejorar el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo o la inteligencia emocional, entre otras aptitudes, en el marco del proyecto TIMMIS.

El desarrollo de este TFG, junto con mi experiencia como participante en el proyecto TIMMIS, me han permitido trabajar y reforzar algunas de las competencias asociados al Grado en RLL y RRHH, especialmente las siguientes:

<b>COMPETENCIAS GENÉRICAS (CG)</b>
<b>INSTRUMENTALES</b>
<b>CG.1.</b> Capacidad de análisis y síntesis
<b>CG.2.</b> Capacidad de organización y planificación
<b>CG.3.</b> Comunicación oral y escrita en lengua nativa
<b>CG.4.</b> Capacidad de gestión de la información
<b>CG.5.</b> Resolución de problemas
<b>CG.6.</b> Toma de decisiones
<b>PERSONALES</b>
<b>CG.7.</b> Trabajo en equipos
<b>CG.8.</b> Trabajo en un equipo de carácter interdisciplinar
<b>CG.9.</b> Trabajo en un contexto internacional
<b>CG.10.</b> Habilidades en las relaciones interpersonales
<b>CG.11.</b> Reconocimiento a la diversidad y la multiculturalidad
<b>CG.12.</b> Razonamiento crítico
<b>CG.13.</b> Compromiso ético

<b>SISTÉMICAS</b>
<b>CG.14.</b> Aprendizaje autónomo
<b>CG.15.</b> Adaptación a nuevas situaciones
<b>CG.16.</b> Creatividad
<b>CG.17.</b> Liderazgo
<b>CG.18.</b> Iniciativa y espíritu emprendedor
<b>CG.19.</b> Motivación por la calidad

<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (CE)</b>
<b>DISCIPLINARES (SABER)</b>
<b>CE.1.</b> Organización y dirección de empresas
<b>CE.2.</b> Dirección y gestión de recursos humanos
<b>CE.3.</b> Sociología del trabajo y Técnicas de Investigación Social
<b>CE.4.</b> Psicología del Trabajo y Técnicas de negociación
<b>CE.5.</b> Economía y mercado de trabajo
<b>PROFESIONALES (SABER HACER)</b>
<b>CE.6.</b> Capacidad de transmitir y comunicarse por escrito y oralmente usando la terminología y las técnicas adecuadas
<b>CE.7.</b> Capacidad de aplicar las tecnologías de la información y la comunicación en diferentes ámbitos de actuación
<b>CE.8.</b> Capacidad para realizar análisis y diagnósticos, prestar apoyo y tomar decisiones en materia de estructura organizativa, organización del trabajo, estudios de métodos y estudios de tiempos de trabajo
<b>CE.9.</b> Capacidad para participar en la elaboración y diseño de estrategias organizativas, desarrollando la estrategia de recursos humanos de la organización
<b>CE.10.</b> Capacidad para dirigir grupos de personas

Con el fin de alcanzar los objetivos propuestos, el TFG se va a estructurar de esta manera: En los primeros apartados, analizaremos, en este orden, los conceptos de liderazgo y equipos de trabajo, y diversidad, para ponerlos a continuación en relación en el epígrafe “Equipos de trabajo y diversidad”. Como ejemplo de experiencia práctica de formación y desarrollo de equipos de trabajo diversos, presentaremos la que se sigue en el proyecto TIMMIS. Terminaremos el trabajo presentando las principales conclusiones que se pueden extraer del mismo.

## 2. LIDERAZGO Y EQUIPOS DE TRABAJO

---

El trabajo en equipo puede definirse como aquella actividad que, para concretarse, imperiosamente, requiere la participación de diferentes personas; lo que implica una necesidad mutua de compartir habilidades y conocimientos; donde debe existir una relación de confianza que permita delegar en el compañero parte del trabajo propio, con la seguridad de que éste cumplirá cabalmente su cometido.

Trabajar en equipo constituye una oportunidad de crecimiento personal y un verdadero triunfo social que facilita la superación individual ayudando a los demás mediante la capacidad de entrega, de integración y tolerancia. Sólo las personas con quienes compartimos nuestra vida diaria nos ven como verdaderamente somos y nos permiten moldear nuestro carácter y personalidad.

Trabajar en equipo resulta fundamental y necesario para toda organización moderna. La costumbre de privilegiar el trabajo individual y buscar el beneficio personal, es común en nuestra Sociedad; por ello resulta difícil adaptarnos y sobre todo someternos convencida mente al trabajo en equipo.

Por otra parte, para trabajar en equipo, es imperativo asumir el compromiso con el resultado de las metas y objetivos propuestos. Esto implica abandonar el hábito individualista de creer sólo en el resultado del esfuerzo propio. Requiere confianza en la capacidad de los compañeros de equipo. Creer que al igual que uno mismo, ellos están comprometidos con los objetivos de la organización y trabajan eficazmente por alcanzarlos.

En un equipo de trabajo, la comunicación debe ser fluida, espontánea y natural. Los sentimientos deben expresarse con respeto a la intimidad y prestigio de cada integrante. Las diferencias de estilo, la forma de comunicar, y los enfoques personales, no deben constituir una interferencia, sino más bien una oportunidad para enriquecer la unidad del equipo.

Si bien es el equipo de trabajo el tema central del que nos vamos a ocupar, antes de analizarlo, dedicaremos un apartado a explicar el concepto de liderazgo, que, como veremos, es una pieza fundamental para el buen funcionamiento del equipo.

### 2.1. LIDERAZGO

#### 2.1.1 Concepto

Según la RAE podemos decir que el liderazgo es “La Condición de líder y el Ejercicio de las actividades del líder”. El rol de líder lo podemos encontrar en cualquier ámbito posible, no solo en el empresarial ya que cualquier organización requiere de alguien que tenga una iniciativa superior al resto y que organice y lleve las riendas. Bajo mi punto de vista para ser líder principalmente se requiere una cualidad: “tener pasión por lo que se está haciendo”, si realmente se tiene pasión e interés por lo que se está realizando.

Para analizar el liderazgo tenemos que empezar por definir qué es un líder. A continuación, vamos a dar algunas posibles definiciones:

- Líder es aquella persona con capacidad para movilizar a una serie de individuos con el fin de lograr un objetivo previamente establecido (Sánchez, 2017).
- Líder es la persona con capacidad de dar satisfacción a las demandas y deseos de sus seguidores.
- Líder es la persona que se encuentra en el sitio adecuado, en el momento preciso y con las cualidades necesarias para satisfacer las demandas del grupo.
- Líder es la persona que puede hacer que los componentes del equipo evolucionen según un programa y unos objetivos previamente establecidos.

Chivenato (1993) define liderazgo como “la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”.

## 2.1.2 Clases de líderes:

Según Sánchez (2017), existen varias clases de líderes:

- Formales: cuyo poder proviene del más alto nivel directivo. Cuentan con un poder jerárquico delegado que les da la estructura. La influencia que ejercen sobre su equipo reside en la autoridad formal conferida.
- Informales: Son aquellos cuyo poder proviene de los seguidores. No necesitan una determinada autoridad jerárquica, pues su influencia se basa en la autoridad técnica o personal.

El líder ideal es el que cuenta con liderazgo formal e informal, es decir, que además de tener la autoridad jerárquica también tiene la autoridad personal de su equipo.

- Ocasionales: son los que, disponiendo de las cualidades precisas, asumen el compromiso de satisfacer las demandas del grupo. Una vez conseguido el objetivo propuesto, este tipo de líder suele desaparecer.

## 2.1.3 Clases de liderazgo

Según el artículo publicado por Berdtran Regader (2016), existen varias clases de liderazgo:

### 1. Liderazgo laissez-faire

El liderazgo laissez-faire se basa en la máxima: "deja hacer a tus empleados, ellos saben lo que deben hacer". Por tanto, el líder laissez-faire no es muy propenso a dirigir a su grupo ni a dar demasiadas instrucciones sobre cómo deben hacerse las cosas.

Este tipo de líderes intervienen solo cuando es estrictamente necesario. Es una clase de liderazgo no autoritaria que confía en la experiencia y en la motivación del empleado para llevar a cabo sus tareas y proyectos con éxito.

## 2. Liderazgo autocrático

El liderazgo autocrático permite a los jefes controlar y tomar decisiones sobre muchos aspectos de la estrategia y las dinámicas de trabajo habituales. El líder autocrático tiene mucho poder y nadie puede ni debe desafiar sus decisiones.

Por tanto, no es un liderazgo abierto ni democrático, sino que es unidireccional: el jefe manda, y los empleados obedecen las órdenes.

El liderazgo autocrático permite que los supervisores tomen decisiones y fijen las directrices sin la participación del grupo. El líder concentra todo el poder y nadie desafía sus decisiones. Es un ejercicio de liderazgo unidireccional, lo único que tienen que hacer los subordinados es obedecer las directrices que marca el líder.

## 3. Liderazgo democrático

También conocido como liderazgo participativo, su función es promover la participación, el entusiasmo y la implicación de los empleados. Se promueve el diálogo entre todo el grupo para tener en cuenta todas las opiniones y visiones sobre la realidad... aunque la decisión final suele recaer en el líder.

## 4. Liderazgo transaccional

El liderazgo transaccional se fundamenta en procesos de intercambio (normalmente económico) entre los jefes y los subordinados. Los trabajadores reciben premios e incentivos por lograr ciertos objetivos y el líder se beneficia porque las ventas y los ingresos se incrementan.

Se basa en transacciones, es decir, en procesos de intercambio entre los líderes y sus seguidores. Los seguidores reciben premios por su desempeño laboral y el líder se beneficia porque ellos cumplen con las tareas.

## 5. Liderazgo transformacional

En el liderazgo transformacional, los jefes están en una comunicación fluida y constante con el grupo de trabajo. Esto permite mejorar el rapport y conseguir objetivos a varios niveles, en tanto que la empresa se beneficia de varias visiones y estrategias compartidas por los distintos empleados y cargos.

*\*El rapport es el fenómeno en el que dos o más personas sienten que están en "sintonía" psicológica y emocional, porque se sienten similares o se relacionan bien entre sí. (Wikipedia)*

## 6. Liderazgo carismático

El líder carismático es uno de los más valorados, sobre todo en aquellos contextos en donde los objetivos dependen de la relación que se establezca con terceras personas: la política, las relaciones internacionales, las ventas, la dirección de empresas o la gestión humana son algunos ejemplos de campos propicios para el empleo del carisma. Este tipo de liderazgo está fuertemente relacionado con el concepto de «carisma», el término suele asociarse con la cualidad, innata o adquirida, de aquellas personas para establecer vínculos directos con los demás gracias a factores como su presencia, personalidad o carácter. Un líder carismático es, pues, aquel que conecta acertadamente con los otros, que saca lo mejor de cada uno y que, sobre todo, se adapta a los contextos y sabe maniobrar de acuerdo con las posibilidades que éste la

brinda. Suelen ser espontáneos, desenvueltos, abiertos al cambio y transmisores de confianza y optimismo.

### 7. El liderazgo femenino (Sánchez, 2017)

Para terminar con los tipos de liderazgo, me gustaría hacer hincapié en este tipo de liderazgo ya que cada vez es más notorio y emergente.

Las dificultades para el acceso de las mujeres a los puestos directivos son evidentes y notorias. Serán poco competitivas si aportan más de lo mismo en vez de ofrecer estilos y cualidades que les ayuden a diferenciarse de sus competidores. Muchos han sido los obstáculos que han tenido las mujeres para alcanzar puestos directivos como el famoso techo de cristal, “conjunto de normas o escritas o que están en la cultura de la empresa e impiden el acceso de las mujeres a la cúspide” (Linda Wirth, 2002), la “valía” superior del hombre y la cultura patriarcal, entre otros. Pero no nos vamos a detener a analizar estos obstáculos sino los rasgos distintivos que las mujeres pueden aportar (Sánchez, 2017):

- Un estilo más democrático, dialogante y mediador. Una actitud más receptiva y participativa
- Más creativas en las propuestas para ejercer la dirección
- Más comunicativas y abiertas a las relaciones personales, a las propuestas de sus compañeras y compañeros y a escuchar sin enjuiciar de una manera más comprensiva.
- Desarrollan políticas de cooperación y participación
- Potencian relaciones interpersonales
- Les preocupa el abuso de poder y utilizan la coacción como último recurso
- Clara preferencia por enfoques consultivos y cooperativos
- Desarrollo de políticas de cuidado y apoyo mutuo
- Mayor atención a los sentimientos y al uso de una inteligencia emocional más sensible a las emociones y a las situaciones personales de los demás.

Un estudio elaborado por la organización americana Catalyst sobre las mayores 500 empresas del mundo destaca que las empresas que tienen a más mujeres en los altos cargos ejecutivos tienen mejores resultados económicos en general.

El motivo no es que tengan a más mujeres en puestos directivos, pues entonces sería tan sencillo como cambiar las cúpulas directivas. Se trata de aprovechar el talento y de sumar en lugar de restar. Es decir, no desaprovechar el talento de muchas mujeres, negándoles la posibilidad de ascender a ciertos puestos de responsabilidad por una cuestión de género.

En Europa solo un 8,3 por 100 de los cargos de alta responsabilidad entre las principales 295 empresas están ocupados por mujeres.

Si seguimos con el ritmo actual de incorporación de las mujeres a puestos de alta dirección, podrían tardar 30 o 40 años en igualar a los hombres.

Es por tanto una oportunidad y no una amenaza, para aportar valor añadido a muchas empresas, incorporando talento y nuevas formas de dirigir que permitan diferenciarse de la competencia y por lo tanto ser más competitivos.

Uno de los motivos principales por lo que esto no sucede reside en la dificultar la vida personal y familiar con la laboral. Son necesarias nuevas fórmulas creativas relacionadas con la conciliación de la vida familiar, la flexibilidad horaria, la elección de turnos, la reducción de jornada o las excedencias.

La conciliación no es cosa exclusiva de las mujeres, sino de toda la sociedad.

La no incorporación de la mujer a puestos directivos supone una enorme pérdida de talento.

## 2.1.4 ¿Qué hace el líder? (Sánchez, 2017)

Los líderes tienen que ser capaces de llevar a cabo los cambios cada vez más complejos que las organizaciones requieren.

El líder es el que marca el nuevo camino y hace frente a la incertidumbre, facilitando la labor de sus seguidores.

Un buen líder debe ser capaz de reunificar las fortalezas de todos los componentes de su equipo, formando uno solo que actúe como la maquinaria de un reloj, donde todos conocen sus tareas y a la vez la importancia de lo que hacen. El líder hace fuertes a los débiles y posibilita el crecimiento de los demás.

“No es el jefe el que paga los sueldos: el que paga los sueldos es el producto” (Henry Ford)

Los líderes actuales tienen que estar centrados tanto en la eficiencia como en la eficacia. Un líder soñador que no produce resultados y que tiene seguidores satisfechos con su forma de trabajar, tal vez no lo sea desde el punto de vista productivo y empresarial.

**La herramienta de evaluación del liderazgo. Los 12 desafíos** (EUSKALIT, Fundación Vasca para la Calidad)

Euskalit ha desarrollado una herramienta que permite que podamos evaluar la forma en que se ejerce el liderazgo. Analiza doce aspectos que se consideran de interés y que todo directivo debería practicar. A partir de un diagnóstico previo se podrían reforzar los puntos fuertes y mejorar los puntos más débiles. Esos doce puntos son los siguientes:

1. Apoyo y reconocimiento a las personas: Ser accesible a las personas de la organización, apoyarles para que cumplan sus objetivos y reconocer sus actitudes, esfuerzos y resultados.
2. Desarrollo de la capacidad de las personas: Ofrecer la oportunidad, los recursos y la responsabilidad para que las personas puedan realizar su trabajo y tomen sus propias decisiones (empowerment).
3. Fomento de la cohesión dentro de la organización: Impulsar el trabajo en equipo y el trabajo entre personas de distintas disciplinas, conocimientos y áreas de trabajo.
4. Involucración en actividades de mejora: Animar, apoyar y emprender acciones a partir de las actividades de aprendizaje, impulsar la creatividad

e innovación y establecer prioridades entre las actividades de mejora continua.

5. Implicación con los clientes: Establecer objetivos estratégicos en relación con los mismos, reforzar la relación entre los clientes y la organización, impulsar la colaboración para la mejora, y reconocer el papel de los clientes y su importancia para mi organización.
6. Implicación con los partners: Establecer objetivos estratégicos en relación con los mismos, reforzar la relación entre los partners y la organización, trabajar conjuntamente para la mejora, y reconocer su papel y su importancia para mi organización.
7. Implicación con la sociedad: Identificar las necesidades y expectativas de la sociedad respecto a mi organización, tomar parte en acciones encaminadas a mejorar la colaboración con entidades del ámbito social, difusión de buenas prácticas de organización, etc.
8. Desarrollo de la cultura de organización: Desarrollar la misión, visión, valores, principios éticos, señas de identidad y otros elementos que puedan configurar la cultura de la organización, en un marco de gestión orientada hacia la excelencia.
9. Desarrollo del sistema de gestión: Desarrollar y desplegar la política y estrategia de la organización, manteniéndola permanentemente alineada con la estructura de la organización.
10. Implicación en la gestión por procesos: Desarrollar y mejorar permanentemente la gestión basada en procesos.
11. Impulso de cambio en la organización: Identificar las necesidades de cambio de la organización, teniendo en cuenta los cambios sociales, tecnológicos y económicos a nivel global, e implicar a las personas, eliminando las resistencias dentro de la organización.
12. Revisión de la efectividad del liderazgo: Revisar la efectividad del liderazgo con el fin de mejorar permanentemente.

### **2.1.5 Qué no debería hacer un líder**

- Querer gustar siempre a los compañeros de grupo. Si esto le preocupa en exceso, tal vez no haga las cosas que tiene que hacer por miedo o temor a lo que opinen los demás. No se debe estar siempre bien con todas las personas.
- No tener enemigos. El líder no tiene que pretender no tener enemigos. Si las ideas del líder son llamativas seguramente este tendrá opositores, es lo normal.
- Tratar como medios, máquinas o números a sus colaboradores y utilizar el estilo autocrático. Hay que tratar a los demás como lo que son: PERSONAS.
- Estar demasiado preocupado por su estatus en la empresa. El cargo no lo es todo.
- No ser humilde.
- Rodearse de personas mediocres. Algunos hacen esto para intentar destacar.
- No delegar. Delegar puede significar para algunos enseñarles cómo se hacen las cosas que el líder realiza.

- No permitir que se formen, por entender que la formación es una pérdida de tiempo y que el verdadero aprendizaje es la vida misma. Además, si quieren aprender solo tienen que preguntárselo a él/ella.
- No escuchar a nuestros colaboradores. A veces oímos, pero no escuchamos. La escucha requiere atención.
- La prepotencia
- Ser injusto con los demás.
- No servir de ejemplo
- No estar interesado por el grupo y por las personas que lo componen.

“Dar ejemplo no es la principal manera de influir sobre los demás; es la única manera”  
(Albert Einstein)

En base a lo señalado anteriormente, terminamos este apartado con algunas **sugerencias sobre cómo ejercer el liderazgo (Sánchez, 2017):**

- El líder debería tener unos objetivos claros y definidos. Lo que caracteriza a todo líder carismático es que tiene proyectos y retos que le apasionan, e implica a los demás en ellos
- Poseer una visión del cambio que desea realizar y del camino.
- Intenta ser buen comunicador.
- Capacidad para convencer y dirigir. Ser persuasivo.
- Tener una estrategia.
- Un sistema para lograr los objetivos en un plazo determinado.
- Tener los conocimientos y habilidades necesarias para el logro de los objetivos.
- Capacidad para simplificar y centrarse en lo principal.
- Poder para arrastrar a los demás en el proyecto común.
- Habilidad para coordinar esfuerzos y liderar grupos, creando buen clima de trabajo y equipo
- Vocación por el equipo y los resultados
- Perseverancia y tenacidad para persistir en una tarea, a pesar de los obstáculos a los que deba enfrentarse.
- Empeño y constancia
- Estar cerca de sus colaboradores, tener la confianza del equipo y ser percibido como uno más del grupo.
- Sentir que se está al servicio del grupo, teniendo conciencia de que los intereses del grupo prevalecen respecto a los personales.
- Lograr resultados positivos favorables para los seguidores.
- Ser entusiasta e irradiar entusiasmo. Si nosotros queremos transmitir entusiasmo a los demás, los primeros que tenemos que estar entusiasmados debemos ser nosotros mismos.
- No temer asumir riesgos. La audacia y el optimismo son también rasgos que definen a este tipo de líderes.
- Implicarse en la tarea. La persona carismática es alguien que afronta los retos en la primera línea del frente de batalla. Da la cara por sus seguidores y vive el reto con total implicación y apasionamiento.

“El liderazgo es como la belleza, difícil de definir, pero fácil de reconocer si uno lo ve” (W. Bennis, 1990)

Nadie quiere tener un jefe, pero si un líder. Las personas, en general, no desean trabajar solo para agradar al jefe. Prefieren hacerlo por la seguridad de seguir a un líder y porque creen en su orientación y visión.

El concepto de jefe está muy ligado al concepto de persona autocrática, que basa sus decisiones en el temor y el miedo y consigue que las personas hagan lo que desea fundamentando su credibilidad en la intimidación. Se trata de una forma muy fácil de mandar, solo hay que dar la impresión de ser una persona terrible y de que si no se hace lo que queremos algo malo sucederá.

Ejercer como líderes es otra cosa, implica relacionarse con los demás, conocerlos, y tener una clara orientación de servicio y predisposición al equipo. Lógicamente esto es mucho más difícil de conseguir, por lo que muchas personas optan por ser, simplemente, jefes.

Una vez explicado el concepto de liderazgo, abordaremos el objeto central de nuestra investigación: los equipos de trabajo.

## 2.2. EQUIPOS DE TRABAJO

### 2.2.1 Qué es un equipo de trabajo

La primera definición que nos encontramos en la RAE sobre equipo nos dice que es “un grupo de personas organizado para una investigación o servicio determinado”.

Un equipo indudablemente tiene que contar con más de dos personas, estas personas deben de estar organizadas y todas ellas deben de tener un fin determinado y común.



Los equipos de trabajo son el principal motor de la industria. Constituyen la fuerza motriz de la empresa, y su esfuerzo y talento redundan en la competitividad de esta.

No existen empresas sin trabajadores, la auténtica fortaleza reside en las personas, para ello hay que dotarlas de organización. Esta mínima organización es a lo que llamamos equipo.

En ocasiones se habla de equipos, cuando en realidad lo que tienen las empresas es un conjunto de personas que trabajan en el mismo departamento y que realizan tareas diferentes bajo una relación amistosa, pero esto no es un equipo. Un

conjunto de individuos no es un equipo si no se encuentran organizados o no tienen algo en común.

Según Katzenbach (1995), un equipo es un pequeño número de personas con habilidades complementarias, comprometidas con un propósito común, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque por el que se sienten solidariamente responsables.

Equipo es también un conjunto de personas con destrezas complementarias que se comprometen en un objetivo común, realizando acciones específicas y asumiendo mutua responsabilidad.

En realidad, y de forma práctica, se considera que existe un equipo cuando todos los miembros se sienten identificados con el mismo y con sus objetivos, y a la vez comprometidos.

Un grupo de personas no es un equipo si no está estructurado y organizado. Es necesaria una conciencia de pertenencia y de unión con los demás.

En un grupo la responsabilidad es individual y no compartida, mientras que en el equipo la responsabilidad es tanto individual como compartida.

Pero, sobre todo, lo que mayor entidad da al equipo es la interrelación e intercambio entre los miembros, dotándole de un carácter más dinámico que la simple forma estática estructura-organización.

Podemos encontrar dos tipos de grupos:

1. Grupo natural, se trata de un grupo espontáneo y habitualmente elabora sus propias normas, reglas y objetivos en relación con sus propios intereses. Estos grupos suelen formarse, a veces, al azar, debido a que sus componentes comparten intereses o motivaciones comunes. De esta manera el propio grupo generará su organigrama, en el que existirá la figura de líder y de los seguidores.
2. Grupo de trabajo, este grupo es formal y estructurado. La estructura y la elección del líder no suele venir del seno del grupo, sino del exterior. El grupo es un sistema de referencia para el individuo.

El tamaño del grupo también influye en los resultados. Un grupo inferior a 14-15 personas facilita el intercambio de información e ideas, y entre 5 y 6 es perfecto para la solución de problemas.

Si el grupo es demasiado heterogéneo en cuanto a estudios o experiencia también puede provocar resultados negativos.

## **2.1.2 Comportamiento organizacional**

Para estudiar correctamente el trabajo en equipo tendremos que saber qué es el comportamiento organizacional:

“es la materia que estudia la forma en que afectan las personas, los grupos y el ambiente en el comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones, buscando con ello la eficacia en las actividades de la compañía” (Sánchez, 2017).

Elementos y modelos principales del comportamiento organizacional:

Existen cuatro elementos fundamentales que inciden directamente sobre los ambientes profesionales:

- **Personas:** en un mundo donde las personas cada vez están más y mejor preparadas profesionalmente, los empresarios deben fomentar la retención del talento y el compromiso de los empleados con la empresa. Hay que tener en cuenta tanto al individuo como al grupo.
- **Estructura:** para que el trabajo que desempeña cada empleado esté coordinado con el del resto de su equipo, debe existir una estructura general; si no existiera esta relación surgirían serios problemas de coordinación, negociación y toma de decisiones.
- **Tecnología:** las relaciones laborales son diferentes dependiendo del grado de implementación de las herramientas tecnológicas en las empresas. En un mundo cada vez más conectado y automatizado, este aspecto se vuelve fundamental.
- **Entorno:** todas las empresas están relacionadas con el contexto en el que se desarrollan, interno y externo, el cual afecta significativamente en las actitudes de las personas y sus condiciones de trabajo. Una organización que conoce su entorno se adaptará mejor a él.

Dentro de este campo de estudio, influenciado por disciplinas como la psicología, la economía o la sociología, han surgido además distintos modelos de comportamiento organizacional útiles para los responsables de las organizaciones:

- **Modelo de custodia:** el gerente reconoce los problemas internos (poca seguridad, desmotivación...) y ofrece soluciones a través de compensaciones económicas.
- **Modelo de apoyo:** este estilo se basa en la aplicación de un liderazgo activo, en el cual se incita a la participación continua del empleado para mantenerlo involucrado.
- **Modelo colegiado:** mismos atributos que el modelo de apoyo, pero desde un punto de vista del conjunto de los trabajadores. Se busca potenciar y motivar a partir de códigos comunes y de equipo.
- **Modelo sistémico:** un acercamiento a mayor escala (cuando hay una gran cantidad de actividades) que identifica pautas, funciones y estructuras generales. Una vez reconocido el funcionamiento total, se aplican soluciones adaptadas.

Cualquier empleado que esté en una organización tendrá sus propias metas, anhelos y deseos de futuro. De la misma manera, la propia organización tendrá los suyos, que podrán o no coincidir. El interés de las dos partes radicará en encontrar un punto de coincidencia para que puedan existir intereses que sean comunes.

## 2.1.3 Roles que podemos encontrar en un equipo.

Según estudios realizados por Benne y Sheats (1948), se pueden distinguir tres tipos de roles en los grupos:

- Los roles referidos a la tarea
- Los roles referentes al mantenimiento de la vida colectiva y el clima
- Los roles individuales de los componentes del grupo (dominante, independientes, integrador...)

Un equipo estará organizado si dispone de un responsable y, por otra parte, si todos los miembros conocen sus tareas y objetivos.

Un equipo necesita un líder, pero no necesariamente un jefe. El líder del equipo no tiene por qué ser siempre la misma persona, sino que puede rotar en función de las necesidades de la tarea o de los objetivos.

También se puede dar el caso de él que el equipo no funcione y no se deba específicamente a un mal ejercicio del líder, sino a la incompetencia de los miembros del grupo o a una carencia de formación o habilidades.

Cualquier líder no sirve para conducir un equipo. El líder idóneo debe de ser escogido en función de las metas y objetivos perseguidos y de las personas integrantes.

Solo cuando los componentes del equipo conocen sus objetivos podrán contribuir a la realización de las tareas de forma cooperativa y responsable. Entonces se podrá decir que trabajan en equipo.

Según el Dr. Belbin, “un equipo no es un conjunto de personas adscritas a determinados puestos de trabajo, sino una congregación de personas donde cada uno de ellos desempeña un rol que es comprendido por el resto de los miembros. Los miembros de un equipo negocian entre sí el reparto de roles y desempeñan de manera más eficaz aquellos que les son más naturales.” Belbin definió ocho roles fundamentales que deben darse en un equipo de trabajo para que este sea efectivo y altamente eficiente. Una de las conclusiones a las que llegó es que en un equipo es muy importante mezclar a personas distintas y contar con la mayoría de los ocho roles que propone.

Los ocho Roles de Equipo Belbin (1993) son los siguientes:

- Coordinador: Tranquilo, confiado en sí mismo, maduro. Estas personas se caracterizan por su habilidad para lograr que los demás trabajen para conseguir metas compartidas. Siempre están dispuestos a delegar tareas. Sin embargo, se les puede percibir como manipuladores.
- Centrador: Ayuda al equipo a centrar la decisión y a tomar decisiones.
- Encargado de plantear ideas: Es el origen de las ideas innovadoras, sugerencias y propuestas. Sus ideas destacan de las del resto por su originalidad y enfoque radical que aportan a los problemas y obstáculos del equipo. Hay que enseñarle a prestar atención a los detalles y a no descuidarlos tomando sólo una visión del planteamiento general. Por otro lado, debe ser consciente de que sus ideas, por muy imaginativas

que puedan ser, deben cumplir con las necesidades del grupo. Por último y muy importante, debe aprender a aceptar las críticas constructivas de sus compañeros y adaptarse para contribuir en las decisiones finales.

- **Monitor Evaluador:** Tiene un alto coeficiente intelectual y es quien evitará que el equipo se implique en un proyecto que no sea de su alcance. Tiene la gran capacidad de asimilar, interpretar y evaluar el trabajo realizado. Se encarga del análisis de la información y de los temas más complejos, a la vez que evalúa las contribuciones de los miembros del equipo.
- **Implantador:** Traslada a la práctica las ideas aportadas.
- **Trabajador del equipo:** Su interés se centra en proporcionar apoyo al equipo y en lograr la unidad y cohesión.
- **Investigador de la empresa:** Obtiene información externa.
- **Cumplidor:** Sigue las órdenes y pautas acordadas y suele cumplir con los objetivos asignados.

Estos roles se emplean para identificar fortalezas y debilidades del comportamiento (no personalidad) de las personas dentro del entorno laboral. Según este método de Gestión de Equipos, todo rol supone fortalezas para aportar de manera ventajosa en el equipo, pero lleva asociada también una debilidad (calificada como permitida) como cara opuesta de las características de comportamiento que hay que saber gestionar lo mejor posible. Esta información se puede emplear para, entre otras cosas, desarrollar equipos de alto rendimiento, generar confianza y comprensión mutua, conocerse mejor a uno mismo y aumentar la eficacia personal o construir relaciones laborales productivas.

## 2.1.4 Las fases de un equipo de trabajo

Esta teoría fue elaborada por el Dr. Bruce Tuckman, especialista en dinámicas de los equipos que ya en 1965 publicó su primer estudio sobre el tema, definiendo las fases por las que pasan los grupos o equipos. Estas fases generalmente se producen en todos los equipos de los que formamos parte y conviene conocerlas para así poder establecer planes para adecuarnos mejor a cada fase o limar las asperezas que puedan surgir en cada una:

### ➡ Fase de Constitución

Se produce cuando los miembros del grupo toman contacto por primera vez entre ellos y empiezan a conocerse unos a otros. Posterior a esto se designan, ya sea consciente o inconscientemente, los roles y estatus que cada uno cumple al interior del grupo, dejándose claramente establecido la función y sobre quién recaen los distintos liderazgos.

Dinámica a utilizar para esta fase: “outdoor training”

### ➡ Fase de Conflicto

Es donde empiezan a aparecer problemas, las personas empiezan a tener dudas y muchas no se sienten integradas en el grupo. En inglés a esta fase se le llama “Storming” (tormenta). Se lucha por influir, liderar, adoptar roles, empiezan a aparecer distintos liderazgos. Si además la comunicación es deficiente e ineficaz esto

dará origen a muchas dificultades que pueden llegar incluso a que el grupo se quede parado sin llegar a superar esta fase.

Los mejores equipos son aquellos que viven el conflicto y las diferencias, que hablan de ellas y que las enfrentan.

Si se pasa por alto el conflicto, seguramente este volverá cuando estemos ejecutando la tarea, y sus consecuencias serán mucho más graves.

Es evidente que, aunque exista conflicto, tenemos que evitar los comportamientos tóxicos y “hacernos daño”.

#### ➤ Fase de Normalización

Cuando el conflicto ya ha tenido lugar emerge la normalización. Aquí todos los enfrentamientos son reemplazados por una focalización mayor en la tarea, en definir cómo se va a llevar a cabo, quien o quienes asumirán qué roles, y cómo se tomarán las decisiones.

En este momento, si todo ha ido bien, las personas empiezan a tener la sensación de que es beneficioso trabajar en equipo y empiezan a aportar lo mejor de sí mismos.

En esta fase se establecen las normas, procedimientos, roles, estructuras y formas de ejecutar. Es una fase crucial para que no se dé lugar a malentendidos.

#### ➤ Fase de Ejecución

Si las tres fases anteriores las hemos hecho bien ahora toca llevar a cabo el proyecto. Uno piensa ¡Qué locura! ¿Para qué estas tres fases anteriores? ¡Qué pérdida de tiempo! Ese es el principal escollo de muchos equipos, que se ponen directamente a “producir” y acaban por no hacer un buen trabajo, terminar distanciados y con conflictos irresolubles.

Por este motivo es tan fundamental llegar a la ejecución después de la formación - conflicto - normalización.

En esta etapa el objetivo esencial es el éxito y hay participación plena de todos los miembros hacia esa situación. Todos tienen que dar el 100%.

#### ➤ Fase de Terminación

Bruce Tuckman se dio cuenta de que los equipos necesitaban ser conscientes de una fase extra, la disolución del equipo. Una vez que se ha completado la tarea el grupo, éste tiene que ser lo suficientemente maduro para poder sacar conclusiones, sus miembros sentirse felices por el trabajo realizado y poder cerrar el proyecto para acometer nuevos retos.

A estas fases anteriores podemos añadir una sexta fase, como nos dice Miguel Ángel Aguirre Sánchez en su libro *Dirigir y motivar equipos*: una fase más de mejora voluntaria del equipo, en la que sus componentes tienen un interés real en mejorar como grupo y como individuos continuamente. En esta fase se puede lograr el empoderamiento del equipo para conseguir que sea autogestionado. El poder reside en el equipo y no en el mando o directivo. El propio grupo se presiona a sí mismo para lograr resultados.

## 2.2.5 Fundamentos del trabajo en equipo

De todo lo expuesto en los párrafos anteriores, se pueden ir extrayendo los fundamentos del trabajo en equipo. Urcola (2003) señala que éste se fundamenta:

- En su eficacia: un equipo será más eficaz a medida que logre alcanzar las metas por las que se constituyó. La utilidad del equipo es conseguir esas metas e incluso superarlas.
- En la cohesión entre sus componentes: si no existe un cierto grado de cohesión no se logrará tener un equipo, sino tan solo un grupo de individuos que compiten entre ellos y que incluso dificultan el trabajo a los demás. Se debe lograr una cohesión de todos y cada uno de los componentes, esta es una tarea esencial del responsable de grupo.
- La heterogeneidad de sus componentes puede ayudar a ofrecer distintos puntos de vista.
- La responsabilidad compartida: si todo el equipo sabe que tiene una responsabilidad individual, también ayuda a saber que existe una responsabilidad compartida como equipo.
- Flexibilidad: La flexibilidad nos permite adaptarnos a los cambios o novedades que se pueden producir en el trabajo en equipo.
- El objetivo común: Los objetivos no solo deben ser de la empresa o de los mandos intermedios o directivos. Los objetivos deben contemplarse como comunes para que puedan ser compartidos.
- División clara de funciones y tareas: Definir las funciones y tareas de una forma clara y correcta.
- La interrelación: La cohesión se logra mediante la interrelación entre todos los miembros.
- La estructura: esta se debe pensar teniendo en cuenta los objetivos asignados al equipo, así como conociendo quienes eran sus componentes.

En la misma línea, Reyes (2013) en su artículo señala las siguientes características para un buen trabajo en equipo:

1. Esfuerzo, conductas flexibles y adaptables: es necesario que los componentes se esfuercen y tengan conductas, conocimientos y actitudes flexibles y adaptables, con una predisposición positiva a la crítica constructiva.
2. Comunicación clara, concisa y en doble sentido: debe existir una comunicación en doble sentido entre los componentes y entre estos y los directivos. Esta comunicación ascendente y descendente debe ser clara y concisa para que sea útil, comprensible y no sature el tiempo del que disponen los componentes.
3. Competencias complementarias: los miembros del equipo deben complementarse entre sí, no solamente en términos de sus capacidades profesionales, sino también de su estilo de trabajo.
4. Liderazgo y coordinación de la actividad colectiva interdependiente: la coordinación del equipo pasa por la construcción de modelos mentales compartidos y relaciones interpersonales. También es necesario un liderazgo que facilite la planificación, coordinación y dirección de las actividades de modo que los

componentes estén motivados para esforzarse en las tareas.

5. Apoyo entre los miembros durante la tarea y cohesión: si entre los miembros del equipo se observa un esfuerzo, unas conductas adecuadas, existe apoyo durante la ejecución de las tareas y se fomenta la cohesión, entonces se desarrollará un espíritu de equipo.

**Y también, en el mismo sentido,** Sánchez (2017), nos hace una enumeración de las posibles sugerencias a tener en cuenta a la hora de gestionar un equipo:

- Definir y fijar claramente los objetivos, así como los criterios y pautas de actuación de cada colaborador.
- Definir la misión
- Utilizar la delegación
- El trabajo en equipo no siempre funciona. A veces es mejor el trabajo individual
- El líder tiene que dar ejemplo.
- El líder tiene que ayudar a integrar a los miembros del equipo y dotarles de las herramientas necesarias para que lo hagan con comodidad.
- Practicar la escucha activa.
- Ser una persona justa y ecuánime.
- Reconocer los logros, virtudes y objetivos alcanzados.
- No eludir los problemas. Cuanto antes se afronten los problemas, antes se encontrarán soluciones.
- Contra los rumores, información.
- Gestionar adecuadamente tanto los fracasos como los éxitos.

## **2.2.6 La comunicación en el grupo.**

En efecto, como ha quedado señalado en el epígrafe anterior, la comunicación es un aspecto fundamental para cuidar el buen funcionamiento del equipo de trabajo.

Los estudios llevados a cabo por Leavitt (1951) coinciden en que, por regla general, existen algunas configuraciones comunicativas que se repiten:

- Comunicación circular: En ella, cada componente del grupo se comunica solo con su vecino.
- Comunicación en cadena. Los extremos solo se pueden comunicar con un solo miembro.
- Comunicación en rueda: Un miembro del equipo se puede comunicar con todos los demás, pero estos solo se pueden comunicar con él.
- All Channel: Permite todas las posibilidades de comunicación entre sus miembros y en todas sus direcciones.

Según los objetivos asignados a un equipo, se podrían definir los métodos de comunicación más adecuados para recibir información interior o exterior que les permita tomar decisiones.

El mando o directivo que gestiona al equipo debe fomentar la comunicación real y efectiva entre los miembros, para evitar que algunos participantes exterioricen una imagen

que nada tiene que ver con sus verdaderos pensamientos. Si eso se produce, no se conseguirá una efectiva aportación de ideas, sino que los miembros del grupo actuarán condicionados por la opinión general. Se obtendrán resultados de promedio, pero no ideas brillantes.

Una vez definido lo que es el liderazgo y los equipos de trabajo vamos a pasar a analizar el concepto de diversidad, para finalmente conectar ambos apartados, abordando los equipos multiculturales y multidisciplinarios, la forma de crearlos, así como la importancia que tienen en la actualidad en las organizaciones.

## 3. DIVERSIDAD

---

### 3.1. Concepto

El concepto de diversidad y su conocimiento surge en la década de los años 70 y ha ido evolucionando y modificándose. Comienza con la toma de conciencia de la infrarrepresentación de las mujeres y minorías étnicas en el mercado laboral. El término diversidad para directivos/as y gerentes, se refería al incremento de los porcentajes de género, pertenencia étnica o nacionalidad de la plantilla. Sus actuaciones se dirigían a contratar, reclutar y mantener a personas que pertenecían a los “grupos de identidad” con menor representación.

Actualmente el término diversidad se entiende de otro modo. Una aproximación intuitiva al concepto nos lleva a pensar en la diversidad en términos de variedad o diferencia. Si buscamos en el diccionario de la Real Academia Española (RAE), lo define precisamente así, como “variedad, desemejanza, diferencia”.

La diversidad se ha convertido en un elemento esencial en todos los ámbitos de la vida de cualquier ciudadano/a: está en la calle, en el metro, en los medios de comunicación y también en las empresas, que tratan de aprender a manejar la complejidad derivada de la heterogeneidad implantada en la sociedad, los clientes, los proveedores y el mercado de trabajo. Esta diversidad tiene caras visibles y evidentes: el sexo, la raza, la procedencia, la edad o algunas discapacidades, que componen un primer mapa de diferencias. Algunas de estas variables que hacen de la realidad humana de la empresa una realidad diversa, constituyen hoy por hoy, factores de discriminación y en ocasiones de exclusión, tanto del ámbito de lo social, como evidentemente, de lo laboral.

Pero para enfocar este término al ámbito empresarial hay que hacerlo desde la perspectiva de la persona, por lo tanto, podemos decir que la diversidad tiene que ver con el conjunto de diferencias individuales entre las personas, es decir un proceso relacionado con la atención de personas, ya que cada ser humano es diferente a los demás ya sea por sus modos de pensar, de actuar, de sentir o de ser.

Los comportamientos y las conductas son solo expresiones de cómo damos significado a nuestro modo de entender el mundo en contacto con nuestro entorno y contexto concretos. Son estos últimos elementos los que se tienden a ignorar. Sin embargo, son los que aportan mayor valor al colectivo y a la empresa. Es hacia donde las políticas de gestión de la diversidad mayoritariamente se deben enfocar. Una buena gestión tenderá a relativizar los elementos visibles y materiales y enfocarse en los elementos intangibles, inmateriales, no

visibles dentro de un contexto cambiante. Solo así se conseguirá potenciar las posibilidades y oportunidades de la diversidad y responder adecuadamente a los problemas y riesgos que puede plantear.

La diversidad es un concepto polisémico y tan amplio que abarca todo el colectivo poblacional. Este concepto debe aplicarse de forma única e individual ya que cada persona posee unas peculiaridades y características que lo hacen diferente a los demás.

Este concepto va mucho más lejos del escaparate de las nacionalidades, cuestiones como la edad, la raza o el género, ni de una religión, formación ... la diversidad tiene que ver con el conjunto de diferencias individuales que nos hacen a todos y cada uno únicos y distintos a los demás, es decir, la diversidad representa las características humanas que hacen que la gente sea distinta entre sí.

En el contexto empresarial esta diversidad de la fuerza laboral se ha visto potenciada por factores tan variados como la incorporación masiva en las últimas décadas de la mujer al mundo laboral, el envejecimiento de la población, la tecnificación del entorno laboral, los movimientos migratorios, etc.

En términos empresariales y de gestión de recursos humanos se conoce por capital humano el conocimiento útil, las capacidades y las destrezas de las personas y su facultad para generarlos.

De este modo, la diversidad y su gestión no dependerán directamente del sexo, origen o nacionalidad, sino de los valores, conocimientos, experiencias y capacidades que aportan los/as trabajadores/as al colectivo, los cuales, sí estarán mediados por el origen, la cultura y los procesos de enseñanza-aprendizaje que han experimentado y experimentarán los/as trabajadores/as. Es en estas cuestiones donde reside el valor que aportan verdaderamente a la organización.

En el marco de esta reflexión podemos integrar la actitud a mantener sobre las diferencias manifestadas en lo visible, lo conductual, en los productos y manifestaciones culturales. En la medida que sean rechazadas, con una actitud etnocéntrica, constituirán prácticas discriminatorias o tratos diferenciados que provocarán no solo situaciones injustas sino, incluso, contrarias a la legislación laboral.

Además, la no aceptación de las diferencias tendrá un efecto perjudicial en el clima laboral, las relaciones, la comunicación y la conflictividad, con claros efectos en bajo rendimiento y productividad, aumento de la rotación y de los conflictos laborales entre otras cosas. Un efecto claro desde el punto de vista empresarial será la nula identificación con los objetivos de la empresa. Todo ello impedirá a la organización aprovechar los beneficios de la diversidad.

Todas las características humanas tienen que ser tenidas en cuenta para que se gestione de la mejor forma posible los recursos humanos de las organizaciones, particularmente en las empresas, y en consecuencia hacer que exista un adecuado clima de trabajo donde impere la integración e igualdad de oportunidades entre sus miembros, evitando así los conflictos que pudieran surgir a consecuencia de las diferencias.

En los últimos diez años en España el concepto de Diversidad social ha crecido notablemente debido a los cambios económicos, sociales, demográficos y culturales, esto ha afectado al ámbito empresarial, gracias a ello podemos afirmar que el mundo empresarial es un reflejo de la sociedad en la que vivimos. De ahí la necesidad de una

adecuada gestión de esta. No obstante, en ocasiones estas causas de diversidad también pueden convertirse en causas de discriminación. (García-Morato, 2012).

A lo largo de este TFG este concepto se va a utilizar enfocado en el ámbito empresarial, principalmente para la creación de equipos de trabajo. Se explicará la necesidad que hay de potenciar este concepto, ya que, si una empresa no lo incorpora, incurre en un peligro, ya que vivimos en un mundo y en una sociedad muy diversa. Por ello los grupos de trabajo que no son diversos caen en la obsolescencia, para ello es necesario gestionar esta diversidad ya que si no se lleva a cabo una correcta gestión puede generar conflictos dentro de la organización. Si no somos capaces de gestionar bien la diversidad estaremos perdiendo talento en la empresa. La gestión de la diversidad es potente herramienta de employer branding ya que ayuda a fidelizar a los trabajadores que mejores resultados aportan a la empresa.

La diversidad genera organizaciones más flexibles, creativas, informadas, comunicativas, atrayentes de talento y socialmente más responsables. Además de conseguir equipos más satisfechos y motivados.

Se debe gestionar la diversidad como una estrategia de la empresa y no como un fin social. Esta gestión debe ser un imperativo empresarial.

Una vez presentado el concepto de diversidad vamos a pasar a explicar cuáles son sus causas principales.

## 3.2. Causas de la diversidad

Las causas de su importancia actual pueden agruparse en tres categorías: demográficas, culturales y funcionales.

1. DEMOGRÁFICAS, hacen referencia a cambios producidos en la composición poblacional del mercado de trabajo español. Dos son las más relevantes: la incorporación de las mujeres al ámbito laboral y el envejecimiento de la población.
  - a) Aumento de la tasa de actividad femenina, la presencia de mujeres en el mercado laboral resulta incesante desde 1985. A pesar de haber comenzado con una década de retraso su incorporación laboral, casi han logrado equipararse a las tasas de la Unión Europea. Simultáneamente han ido accediendo cada vez a puestos de mayor responsabilidad y aunque su presencia sigue siendo muy inferior en los puestos directivos (como sucede también en el resto de Europa), no ha dejado de crecer. En la tabla siguiente se muestra el incremento constante de la tasa de actividad femenina.

### *Evolución de la tasa de actividad femenina en España*

AÑOS	TASA DE ACTIVIDAD FEMENINA
1985	27,6
1990	34,5
2000	41,7
2010	52,6
2015	53,7
2018	53,06

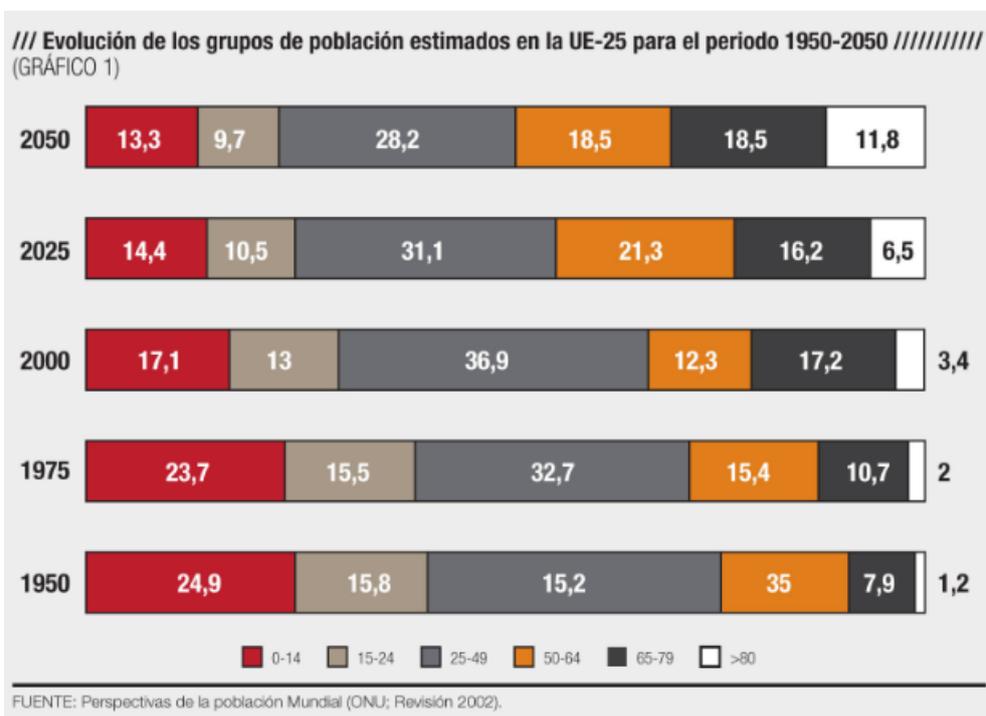
Fuente: Elaboración propia, datos INE varios años

- b) Envejecimiento de la población, es en nuestro país especialmente acusado ya que tenemos una de las tasas de natalidad más baja del mundo (1,3 hijos por mujer) y una de las mayores tasas de esperanza de vida (según el INE, 80 años para los hombres y 85 para las mujeres). Este aumento del envejecimiento es la fuente de diversidad en la edad de los empleados dentro de las organizaciones. Cada vez es más frecuente que personas de edades muy diferentes deban trabajar juntas y lo que es más relevante, que las más jóvenes sean los jefes de las más mayores. Es imprescindible que cada empresa encuentre su adecuado equilibrio intergeneracional, para evitar tensiones.

La tasa de envejecimiento se calcula dividiendo el número de personas mayores de 65 entre las personas que tienen de 0 a 14 años, para un periodo de tiempo. En la siguiente tabla se presenta una proyección de la tasa de envejecimiento desde 1900 a 2050.

Tasa de envejecimiento

AÑOS	TASA DE ENVEJECIMIENTO
1900	15%
1920	17%
1940	22%
1960	31%
1970	35%
1990	70%
2010	108%
2030	168%
2050	203%



2. **CULTURALES**, la globalización del mercado laboral es la clave del aumento de este tipo de diversidad. Por ejemplo, la creciente movilidad dentro de la Unión Europea experimentó un empuje definitivo para los estudiantes con la entrada en vigor desde el curso 2010/2011, de la llamada Declaración de Bolonia.

Una de las consecuencias de esta globalización es la creciente diversidad humana en un mismo territorio geográfico; conviven muchas lenguas, religiones, culturas y formas diferentes de entender la vida. El *interculturalismo* es uno de los paradigmas con los que contamos para gestionar la diversidad, paradigma que no sólo defiende la tolerancia, el respeto y la convivencia de todas las tradiciones culturales, sino que además exige una interacción entre ellas.

Frente a este interculturalismo coexisten otras perspectivas, basadas en el miedo y el desconocimiento a lo diferente, que sitúan la cultura propia por encima de otras. Esta jerarquización provoca situaciones discriminatorias que se manifiestan en formas muy complejas e inquietantes, y afecta a todos los aspectos de la vida cotidiana como el empleo, la educación, la vivienda y el acceso a los servicios sociales; se refleja en actitudes hostiles contra las personas migrantes o con una cultura diferente y en un clima negativo que pone en peligro la cohesión social, la protección de los Derechos Humanos y el estado de Derecho.

La Gestión de la Diversidad no solo favorece la creación de una sociedad más justa y equitativa, sino que además aporta beneficios tanto cuantitativos como cualitativos a las organizaciones que la incorporan en su funcionamiento. Esta gestión, en parte, pasa por visualizar las diferencias culturales como un elemento positivo que aporta valor a todas nuestras actuaciones.

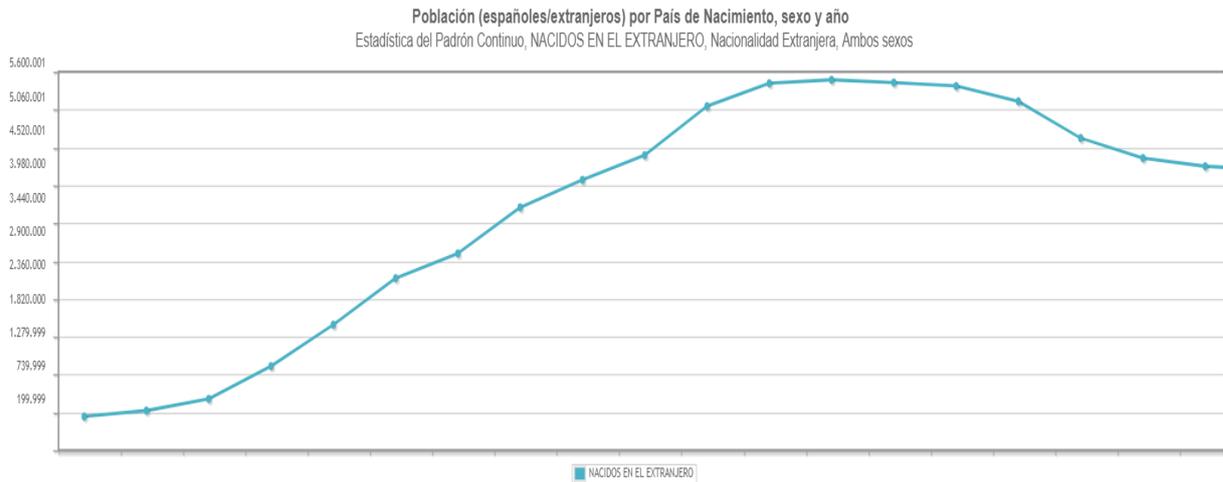
Afortunadamente cada vez son más las administraciones y las empresas que comienzan a apostar por la diversidad promoviendo el desarrollo de políticas y medidas más equitativas e inclusivas. Aun así, este cambio de actitud en la cultura empresarial supone un reto, sobre todo centrándonos en la diversidad de origen y cultural, pero son muchas las actuaciones que pueden llevarse a cabo sin necesidad de hacer grandes inversiones ni modificaciones importantes, como, por ejemplo:

- Crear espacios específicos para el intercambio, la negociación y el desarrollo de iniciativas relacionadas con la Gestión de la Diversidad. En este sentido se destacan los Comités de igualdad / diversidad que proporcionan un foro para la discusión y el análisis de la actividad de la empresa en relación con la diversidad.
- Introducir la figura del mediador/a como profesional que puede intervenir en el ámbito de las relaciones grupales e interpersonales. En la empresa pueden surgir conflictos, desacuerdos o desajustes entre las normas formales de la empresa (vestimenta de trabajo, uso de espacios...) y las prácticas personales. Estas situaciones surgen muchas veces por falta de información, desconocimiento o simple incomunicación. Mediar en esta situación puede suponer acuerdos satisfactorios para todas las partes que posibiliten el respeto a las diversas prácticas culturales sin menoscabo de conseguir los objetivos empresariales u organizativos.
- Sensibilizar y formar en competencias interculturales. La colaboración con entidades no lucrativas se convierte así en una estrategia muy interesante que

permite a las empresas conocer de primera mano la realidad, las necesidades o las dificultades que conllevan la gestión de esta diversidad cultural.

- Patrocinar y participar en actividades interculturales o causas solidarias encaminadas a visibilizar esta diversidad cultural.

### ***Evolución de los residentes extranjeros en España***



Fuente: Base de datos el INE

3. **FUNCIONALES O PROFESIONALES**, la necesidad de innovación conduce a que en el contexto empresarial se trabaje cada vez con más frecuencia con equipos multifuncionales. Se trata de grupos de gente procedentes de diferentes áreas funcionales (marketing, producción, etc.) colaborando para aprovechar la pluralidad de conocimientos de cada uno de ellos. En representación de sus áreas funcionales, cada uno de estos profesionales tendrá un papel protagonista en los diferentes momentos del proceso de creación del nuevo producto.

Parece que las tendencias que han convertido la diversidad en una cuestión de gran relevancia, desde hace una década, van a seguir en aumento. Por lo cual gestionar la diversidad, y no ignorarla, se convierte en una estrategia de intervención prioritaria en las empresas contemporáneas.

A continuación, presentamos otra forma en cierto modo semejante de abordar los orígenes de la diversidad, hablando en este caso de las fuentes de la diversidad.

### 3.3 Fuentes de la diversidad



Fuente: Instituto Europeo de la Diversidad

En la imagen anterior podemos ver el concepto de diversidad como un conjunto de características que se relacionan entre sí, separándolo, en relación con los grupos de trabajo, y estableciendo dos dimensiones que se relacionan entre sí: la diversidad demográfica y la diversidad de capital humano.

La diversidad estará formada por unas fuentes primarias y secundarias. Las primarias son aquellas sobre las que los individuos carecen de control por ser innatas a la persona al estar predeterminadas al nacer es decir que se trata de características inmutables, como la edad, el género, la nacionalidad o el origen étnico. Estas fuentes naturales ejercen una gran influencia sobre la identidad individual y la forma de relacionarse una persona con las demás.

Las fuentes secundarias son las características personales que pueden ser alteradas por el individuo, las cuales cada individuo puede adaptar, o modificar a lo largo de su vida a través de una elección consciente de esfuerzos deliberados es decir se trata de atributos que describen el bagaje de los individuos, como la educación, la formación, la experiencia, la antigüedad en la organización o el área funcional en la que trabajan o han trabajado, su estado civil, creencias políticas, ubicación geográfica, entre otras.

Otra diferenciación que se puede observar en la imagen son las fuentes visibles e invisibles. Las diferencias entre los trabajadores a veces pueden ser visibles y hacen que la diversidad resulte evidente, entre estas se encuentra, la edad, la raza o el sexo. Pero en muchas ocasiones, las características que producen las diferencias no son visibles, estas diferencias forman parte de la intimidad de las personas y por tanto su gestión es más complicada, podemos encontrar la religión, la ideología, la discapacidad...

A continuación, podemos ver un resumen de lo citado anteriormente en el siguiente cuadro:

	ORIGEN	VARIABLES
PRIMARIAS	DEMOGRAFICAS	GENERO, EDAD
	IDENTITARIAS	ETNIA, NACIONALIDAD, ORIENTACION SEXUAL
	FISICAS	DISCAPACIDAD, LIMITACIONES
SECUNDARIAS	FUNCIONALES	TIPO DE FORMACION, COMPETENCIAS PROFESIONALES, HABILIDADES PROFESIONALES (Formación, Experiencia...)
	SOCIALES	CULTURA, CREENCIAS, ESTILO DE VIDA, ESTRUCTURA FAMILIAR (Educación, Cultura...)

Fuente: Elaboración propia

De todas las dimensiones de la diversidad recogidas en la tabla, en el mundo de la empresa se atiende únicamente a aquellas que inciden sobre el funcionamiento de un grupo de trabajo. Los expertos clasifican las características de las personas que inciden en su desempeño de dos maneras:

- Las características externas o como las hemos definido anteriormente características visibles (edad, raza, genero)
- Características internas o invisibles, las que pueden ser modificadas (nivel de formación, estructura familiar, creencias, etc.

He utilizado la metáfora del iceberg para representar estos niveles. En la superficie encontramos las características externas, y sumergidas en el agua las características internas.

### 3.4 Marco legal en la diversidad.

El marco normativo internacional y nacional ha recogido profusamente la idea de diversidad ligada a la idea de la no discriminación de la diferencia y de la igualdad de oportunidades, desde una doble perspectiva, por un lado, la de proteger a las personas de actos discriminatorios, y por otro, la de promover la diversidad en la sociedad.

- Ámbito internacional

El primer instrumento para destacar es la Carta de las Naciones Unidas (1945), que recogía entre sus principios básicos en su artículo 1.3 hace referencia a los derechos humanos y libertades fundamentales de todos, sin hacer distinción por raza, lengua, sexo o religión.

*“(...) desarrollo y estímulo del respeto de los derechos humanos y a las libertades fundamentales de todos sin hacer distinción por motivos de raza, sexo, idioma o religión (...)”.*

Tres años más tarde, era la Declaración Universal de los Derechos Humanos, la que afirmaba en su artículo 2 que;

*“Toda persona tiene todos los derechos y libertades proclamados en esta Declaración, sin distinción alguna de raza, color, sexo, idioma, religión, opinión política o de cualquier otra índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento o cualquier otra condición.”*

- Ámbito europeo

España al ser miembro de la Unión Europea tiene la obligación y el derecho a incorporar, asimilar o adaptar su ordenamiento jurídico interno a la legislación europea.

Así, ya el Tratado de la Unión Europea establece que “la Unión se fundamenta en los valores de respeto de la dignidad humana, libertad, democracia, igualdad, Estado de Derecho y respeto de los derechos humanos, incluidos los derechos de las personas pertenecientes a minorías. Estos valores son comunes a los Estados miembros en una sociedad caracterizada por el pluralismo, la no discriminación, la tolerancia, la justicia, la solidaridad y la igualdad entre mujeres y hombres”.

Este principio fundacional cobró forma en el momento en que la Unión se dotó, en el célebre artículo 13 del Tratado de Ámsterdam (1997), de atribuciones legislativas en materia antidiscriminación que dice:

*“sin perjuicio de las demás disposiciones del presente Tratado y dentro de los límites de las competencias atribuidas a la Comunidad por el mismo, el Consejo, por unanimidad, a propuesta de la Comisión y previa consulta al Parlamento Europeo, podrá adoptar acciones adecuadas para luchar contra la discriminación por motivos de sexo, de origen racial o étnico, religión o convicciones, discapacidad, edad u orientación sexual”.*

En esta clasificación se asentaban unos principios para la lucha contra la discriminación y la protección de la diversidad en todos los ámbitos de la vida social, que la Unión Europea se encargaría de desarrollar paulatinamente hasta la actualidad; proceso que todavía no se ha culminado. Sin embargo, hasta el momento se han desarrollado instrumentos jurídicos destinados a garantizar la no discriminación y la igualdad de trato en el ámbito laboral.

A partir del tratado constitutivo de la comunidad europea, se han derivado diversas directivas, destacando:

- La Directiva 2000/43 de 29 de junio de 2000, relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato de las personas, independientemente de su origen racial o étnico.
  - La Directiva 2000/78 de 27 de noviembre de 2000, relativa al establecimiento de un marco general para la igualdad de trato en el empleo y la ocupación. El objetivo de esta Directiva es la lucha contra la discriminación por motivos de religión o convicciones, de discapacidad, de edad o de orientación sexual en el ámbito del empleo y la ocupación.
  - La directiva 2002/73 de 23 de septiembre de 2002, que modificaba la Directiva 76/207/CEE del consejo relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato entre hombre y mujeres en lo que se refiere al acceso al empleo, a la formación y a la promoción de profesionales, y a las condiciones de trabajo.
  - La Directiva 2004/113 de 13 de diciembre de 2004, por la que se aplica el principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres en el acceso a bienes y servicios y a su suministro.
  - La Directiva del Parlamento Europeo 2006/54, de 5 de julio, referida a la igualdad de oportunidades y trato entre hombres y mujeres en asuntos de empleo y ocupación.
- Ámbito nacional.

En el caso concreto de la legislación española, también se han ido dando pequeños pasos en la lucha contra la discriminación y en favor de la normalización de la diversidad.

Los cimientos se pusieron en la Constitución Española, cuyo art.9.2. determina que:

*“Corresponde a los poderes públicos promover las condiciones para que la libertad y la igualdad del individuo y de los grupos en que se integra sean reales y efectivas; remover los obstáculos que impidan o dificulten su plenitud y facilitar la participación de todos los ciudadanos en la vida política, económica, cultural y social.”*

A su vez el artículo 14 se configura como la clave de todo el ordenamiento jurídico nacional en materia de discriminación, al afirmar que:

*“Los españoles son iguales ante la ley, sin que pueda prevalecer discriminación alguna por razón de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión o cualquier otra condición o circunstancia personal o social.”*

Con posterioridad, el Estatuto de los Trabajadores define el marco antidiscriminación en el terreno laboral, especificando en su artículo 4.2.c) que, en la relación de trabajo, los trabajadores tienen derecho a:

*“A no ser discriminados directa o indirectamente para el empleo, o una vez empleados, por razones de sexo, estado civil, edad dentro de los límites marcados por esta ley, origen racial o étnico, condición social, religión o convicciones, ideas*

*políticas, orientación sexual, afiliación o no a un sindicato, así como por razón de lengua, dentro del Estado español.*

*Tampoco podrán ser discriminados por razón de discapacidad, siempre que se hallasen en condiciones de aptitud para desempeñar el trabajo o empleo de que se trate.”*

Esto es causa de nulidad según el artículo 17 del Estatuto de los Trabajadores de:

*“(...) los preceptos reglamentarios, las cláusulas de los convenios colectivos, los pactos individuales y las decisiones unilaterales del empresario que contengan discriminaciones directas o indirectas desfavorables por razón de edad o discapacidad o favorables o adversas en el empleo, así como en materia de retribuciones, jornada y demás condiciones de trabajo por circunstancias de sexo, origen, incluido el racial o étnico, estado civil, condición social, religión o convicciones, ideas políticas, orientación sexual, adhesión o no a sindicatos y a sus acuerdos, vínculos de parentesco con otros trabajadores en la empresa y lengua...”.*

Finalmente, el Estatuto de los Trabajadores en su artículo 54.2 g) considera incumplimiento contractual:

*“el acoso por razón de origen racial o étnico, religión o convicciones, discapacidad, edad u orientación y el acoso sexual o por razón de sexo al empresario o a las personas que trabajan en la empresa”.*

*A partir de la normativa anterior, se ha procedido a desarrollar otros instrumentos jurídicos garantes de la igualdad de trato y de oportunidades de diferentes dimensiones de la diversidad en la vida social, de entre los que destacan:*

- La Ley Orgánica 4/2000 de 11 de enero, sobre derechos y deberes de los extranjeros en España y su integración social
- Ley Orgánica 14/2003, de 20 de noviembre, sobre los derechos y libertades de los extranjeros en España y su integración social.
- *-Ley 51/2003, de 2 de diciembre, sobre la igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad universal de las personas con discapacidad*
- Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, sobre la igualdad efectiva de mujeres y hombres.

### **3.5 Gestión de la diversidad ¿Por qué debemos gestionar la diversidad?**

La gestión de la diversidad y, con ella, la inteligencia cultural, están asumiendo cada vez un mayor protagonismo fruto de un entorno empresarial marcado por la globalización, diversificación e internacionalización. Gestionar adecuadamente la diversidad proporciona claras ventajas competitivas: permite lograr una mayor atracción y retención del talento a nivel global adaptándolo a nuestro proyecto empresarial, reduce la rotación de profesionales y directivos, aumenta la satisfacción y el compromiso, nos permite llegar a un mayor número de stakeholders y mejora la creatividad e innovación necesarias para garantizar la continuidad del negocio en nuevos mercados debido a que personas con distintas perspectivas proporcionan visiones nuevas y complementarias. Asimismo, una

adecuada gestión de la diversidad nos permite reducir las tensiones y los conflictos que se presentan habitualmente y que son consecuencia de las diferentes formas de pensar y de entender el negocio, y enriquece las relaciones que se basan en un beneficio mutuo, todo ello pilar fundamental de la supervivencia de un proyecto empresarial.

Como hemos comentado anteriormente vivimos en una sociedad muy cambiante, por lo tanto, sus mercados también lo son. Para ello se debe gestionar la diversidad empezando por dentro de las organizaciones, para conseguir maximizar el talento y la mejora de las actitudes, motivaciones y esfuerzos que los empleados deben dedicar a la integración plena de personal no tradicional, como las minorías y las mujeres.

En primer lugar, podemos decir que la gestión de la diversidad podrá aportar valor a la empresa y por lo tanto se trata de una política muy eficaz tanto interna como externamente, tal y como muestra la figura siguiente (Sánchez, 2012)



Entrando más a fondo en la visión de la perspectiva de la eficacia interna, la gestión de la diferencia de empleados permite:

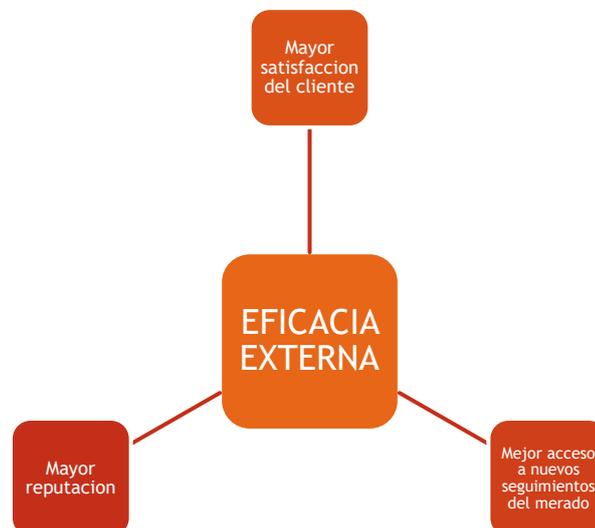
1. Lograr mayores niveles de creatividad e innovación. Mejorando la comunicación, compartiendo ideas, esto provoca un aumento de la tolerancia hacia distintas formas de hacer las cosas
2. Mejorar la solución de los problemas; a medida que el grupo crece, este se amplía con mayor experiencia y más perspectiva, esto aumenta la probabilidad de mejorar la ejecución y la resolución de los problemas que se encuentren en el desarrollo de la actividad.
3. Mayor flexibilidad del sistema: La facilidad para acceder a una mayor variedad de rendimientos implica una mejora en la flexibilidad funcional de la empresa. La organización puede modificar la distribución de las tareas y el contenido de los

procesos, la capacidad de adaptación de la producción y la adecuación eficiente de los recursos humanos disponibles.

4. Menores costes: Con una adecuada gestión de la diversidad se reducen las cifras de absentismo, así como los costes por demandas de los empleados.
5. Favorecer la atracción y retención del talento; si una empresa quiere atraer y retener a los mejores, no debe restringir su mercado laboral.

Desde el punto de vista de la eficacia externa, la gestión de la diversidad también da beneficios:

1. Mejorar la reputación e imagen de la empresa: estas medidas que favorezcan la no discriminación y la implantación de prácticas diversas contribuyen a mejorar la reputación de su empresa y su imagen, mejorando la valoración tanto de los clientes como de los empleados.
2. Mejorar los accesos a nuevos segmentos del mercado: La gestión de la diversidad permite el desarrollo de nuevos productos, nuevos servicios y nuevas formas de distribuir a la medida de grupos concretos.



3. Permitir mayores niveles de satisfacción en los clientes. Un personal heterogéneo ayuda a las empresas a adaptarse más fácilmente a las demandas de su diversa base de clientes, mejorando el servicio y la satisfacción de los consumidores.

En segundo lugar, podemos decir que la gestión de la diversidad no solo produce un aumento de valor añadido a la empresa, sino que además genera un gran valor ético en la misma. Dirigir una empresa éticamente, implica tomar conciencia de las características que definen a todos y a cada uno de los empleados, respetando su integridad, evitando cualquier tipo de discriminación y procurando la ocupación y la promoción de los puestos, teniendo en cuenta, exclusivamente, los requisitos y objetivos de este. Por lo tanto, una adecuada gestión de la diversidad permite aumentar la identificación de los trabajadores con su empresa y la legitimación de esta en el mercado.

En tercer lugar, como ya hemos comentado anteriormente, tenemos que decir que la gestión de la diversidad es inevitable, debido a varios factores:

- Al aumento de la inmigración que se ha dado en España

- La normativa legal, ha aumentado las obligaciones empresariales para salvaguardar los derechos y extender las oportunidades de personas pertenecientes a ciertos grupos sociales.
- La incorporación de la mujer al mercado de trabajo.
- La incorporación de los discapacitados al mercado de trabajo. Las personas discapacitadas pueden lograr altos niveles de rendimiento y cada vez son más las empresas concienciadas en ello. Pero es necesario eliminar los prejuicios de los compañeros que ante el discapacitado muestran condescendencia, o le perciben como una persona frágil o no apta para el trabajo.

En el siguiente cuadro extraemos las conclusiones presentadas en un proyecto estatal de financiación pública:

BENEFICIOS INTERNOS	BENEFICIOS EXTERNOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aumento de la eficacia, innovación y creatividad</li> <li>✓ Reducción de costos por rotación y absentismo laboral y ausencia de demandas laborales</li> <li>✓ Atracción del talento</li> <li>✓ Mejora de la motivación y la comunicación interna y del clima laboral</li> <li>✓ Adquisición de nuevas capacidades en la gestión de los recursos humanos (lealtad, competencias interculturales, implicación, trabajo en equipo, flexibilidad, responsabilidad...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Atracción de nueva clientela</li> <li>✓ Establecimiento de relaciones de partenariatado con la clientela y empresas proveedoras</li> <li>✓ Acercamiento entre los diversos agentes para conseguir objetivos comunes</li> <li>✓ Contribuye a una mejor imagen corporativa externa (modernidad, vanguardismo, compromiso responsable con la sociedad...)</li> <li>✓ Mejora del valor de la empresa, su posicionamiento y sus resultados.</li> <li>✓ Incremento de la capacidad de adaptación al cambio</li> </ul>

Fuente: Proyecto de MTAS: la gestión de la diversidad en las PYMES

### Ámbitos- áreas en los que implementar la gestión de la diversidad

- Políticas de recursos humanos
  - Incentivar la diversidad cultural en los procesos de selección, reclutamiento, remuneración y promoción de personal dentro de la empresa (independientemente de que la empresa pueda beneficiarse de subvenciones, ayudas o incentivos fiscales ofrecidos por las autoridades públicas).
  - Evitar explícitamente la discriminación por cuestión de raza y desarrollar políticas llamas “de retención de talento diverso” basadas en la explotación de la diversidad invisible de estilos personales.
- Iniciativas de comunicación
  - Desarrollar herramientas formales e informales de comunicación interna que sean respetuosas con el plurilingüismo de las personas trabajadoras.
  - Incorporar en las memorias de responsabilidad social corporativa un apartado dedicado a las políticas de inclusión de hombres y mujeres

- inmigrantes en la plantilla, así como hacer referencia a la incursión de personal juvenil en la empresa.
  - Editar folletos que publiciten ante otras empresas los beneficios de incorporar la diversidad en la gestión de la empresa.
- Medidas en el gobierno corporativo
  - Promocionar la integración de la diversidad cultural también en los niveles de alta dirección (no relegando a inmigrantes a los puestos no cualificados, sino apoyando el que personas procedentes de otras culturas puedan ocupar puestos de directivos y de asesoría y de gestión empresarial).
  - Crear comités de gestión de la diversidad para revisar periódicamente que la integración se haya realizado correctamente.
- Actividades de formación
  - Técnicas de trabajo en equipo y dinámicas de grupos
  - Comunicación verbal y no verbal
  - Métodos de gestión de conflictos
  - Sensibilización acerca del valor de la diversidad cultural y la necesidad de inclusión
  - Entrenamiento en el reconocimiento de estereotipos y prejuicios
  - Talleres en educación e inteligencia emocional, para aprender a controlar la tendencia al desarrollo de filias o fobias grupales e individuales.

### 3.6 Cómo gestionar la diversidad

La empresa, como reflejo de las relaciones sociales y culturales que tienen lugar en la sociedad en la que se inserta, es uno de los primeros lugares en los que puede darse el encuentro, la comunicación y la integración entre personas de diferentes orígenes nacionales/étnicos, diferentes ideas y pensamientos etc. Este encuentro puede ir desde la incomunicación, el estereotipo, la incompreensión o la discriminación (conflicto) hasta la convivencia positiva, enriquecedora y creativa (interculturalidad), pasando por la mera coexistencia sin intercambio ni comunicación (multiculturalismo).

Es aquí donde consideramos que la gestión de la diversidad cultural en la empresa ha de apostar de manera estratégica y también práctica y operativa por avanzar hacia una gestión intercultural para todo el personal de la empresa y dentro de un proyecto integral.

La gestión de la diversidad cultural de la empresa deberá:

- Garantizar que las personas de diferentes grupos no sean estereotipadas ni sufran discriminación de ningún tipo.
- Se debe comprender que la diversidad que aportan trabajadores y trabajadoras inmigrantes pueden contribuir al beneficio de la empresa, del propio individuo y de la sociedad en general.
- Se debe plantear no solo como algo beneficioso, sino como algo ineludible y estratégico para una empresa. No se trata de un coste, sino de una inversión.
- Se debe tratar de aplicar la transversalidad de la interculturalidad a la gestión de la empresa según las circunstancias y necesidades de cada una.



### 3.7 Cómo implementar la gestión de la diversidad en la práctica

A continuación, vamos a ofrecer unas orientaciones para la planificación de la gestión de la diversidad en la empresa. Se mencionarán una serie de principios de trabajo y estrategias, que dirigirán la acción.

Estrategias y principios de trabajo.

- Principios rectores fundamentales

Son principios rectores fundamentales, los criterios esenciales que informan del contenido de una estrategia de gestión de la diversidad y que resultan necesarios y suficientes por sí mismos para lograr el objetivo central de la misma. No se trata de criterios instrumentales de organización, sino de consecuencias necesarias de la política de gestión de la diversidad de la empresa.

Igualdad y no discriminación: implica la igualdad de trato en cuanto a la equiparación de derechos y obligaciones de toda la plantilla de la empresa independientemente de su origen, sexo, edad, religión, etnia o cualquier otro rasgo que pudiera ser utilizado como elemento discriminatorio. Implica también igualdad en sus oportunidades.

Interculturalidad: se corresponde con la asunción positiva de la situación de diversidad cultural de la empresa en la sociedad en general. Se habla de asumir positivamente pues consideramos que estamos ante un valor y una fuente de

riqueza para aquellas empresas que sepan situarse ante esta realidad a través de un proceso, no exento de tensiones, que conlleva respeto, reconocimiento, diálogo, convivencia y relación positiva.

Compromiso y responsabilidad de la empresa con la sociedad: como ya hemos comentado anteriormente, la diversidad en la empresa contribuye a una mejor imagen corporativa externa, mejora del valor de la empresa, su posicionamiento y sus resultados.

- Principios rectores operativos

Integración positiva y global de las diferencias en todas las políticas y niveles de la empresa. Esta política no se dirige solo a los y las trabajadores inmigrantes sino a la diversidad de capital humano de la empresa. No obstante, en algún momento puede haber medidas de acción positiva que favorezcan la igualdad de oportunidad de este colectivo específicamente.

Planificación proactiva, que se anticipa y adapta a una situación cambiante.

Responsabilidad social de la empresa para con su entorno y en colaboración con otros agentes y grupos de interés.

Coordinación y transversalidad: será necesario tener en cuenta la participación de todas y cada una de las áreas de la empresa, procurando la participación de todos los departamentos implicados para desarrollar los objetivos formulados. Hay que promover una actuación coordinada en las diferentes áreas, es decir, una política global y transversal para posibilitar la integración plena de la gestión de la diversidad.

Evaluación: se trata de incorporar una adecuada flexibilidad que permita la constante adaptación y mejora. A estos efectos deben articularse órganos responsables y procedimientos adecuados para realizar una evaluación y verificación permanente del cumplimiento de los planes de gestión de la diversidad y de su idoneidad.

#### Autodiagnóstico inicial

La auditoría de la diversidad es una herramienta que nos permite analizar la situación actual de la empresa en esta materia. Proporciona el punto de partida para diseñar las intervenciones apropiadas para implantar una gestión de la diversidad en la empresa. A continuación, se ofrecen algunas preguntas como modelo:

- ¿Se ha realizado un análisis de la diversidad demográfica de la plantilla de su empresa (según criterios de edad, género, origen, educación, formación, antigüedad)?
- ¿Se conoce la diversidad del capital humano de su empresa: de conocimientos, ¿habilidades, experiencia, valores?
- ¿Se ha valorado la incidencia de las diferentes percepciones culturales en elementos como el espacio de trabajo, la jornada, la comunicación, el trabajo individual y el trabajo en equipo, la jerarquía, la expresión de sentimientos, el sentido del humor, etc.?
- ¿Considera que en su empresa existen estereotipos o prejuicios hacia determinados grupos nacionales/ étnicos?

- ¿Conoce la normativa de igualdad de trato y de no discriminación tanto europea como española?
- ¿Existen en la empresa medidas de conciliación trabajo-vida (personal, familiar, religiosa...)?
- La empresa ¿cuenta con una estrategia o realiza acciones de responsabilidad social corporativa? ¿se realiza memoria RSC? ¿La empresa es verificada externamente de este tema?
- ¿Conoce lo que son las políticas de gestión de la diversidad de la empresa? ¿y acciones prácticas correctas? ¿Cuáles son a su juicio las principales ventajas e inconvenientes para llevarlas a cabo en la empresa?

## 4. EQUIPOS DE TRABAJO Y DIVERSIDAD

---

Tras introducir el concepto de diversidad y señalar la importancia de gestionar adecuadamente la diversidad en la organización, vamos a relacionar los conceptos de diversidad y equipos de trabajo.

### 4.1 Efectos de la diversidad en los equipos de trabajo

Una duda que nos plantea la definición de diversidad aportada anteriormente es conocer cómo afectan los diversos aspectos de la diversidad al grupo. Sánchez Gardey nos plantea algunos interrogantes.

Debemos pensar que la diversidad del grupo no es sino la expresión de las heterogeneidades de sus miembros, pero esta diversidad del grupo no viene dada por un solo aspecto, sino que son muchos los factores que se ponen en juego e interrelacionan entre sí.

Podemos clasificar los efectos de la diversidad en los grupos de trabajo en tres diferentes categorías, reconociendo que puede haber efectos tanto positivos como negativos:

- Efectos cognitivos o sobre el proceso de toma de decisiones:

Cualquier grupo necesita recoger información e interpretarla para, a partir de ella, tomar decisiones y resolver problemas. Esta dinámica recibe el nombre de proceso cognitivo y se desarrolla de manera particular en colectivos muy heterogéneos.

Este proceso cognitivo se divide en diferentes fases: percepción e interpretación, formulación del problema, propuesta de alternativas de solución, consenso y definición de la acción. En todas ellas la diversidad se aprecia como un valor positivo y solo en la fase de consenso se considera esta como un reto añadido.

- Efectos afectivos o sobre las relaciones humanas.

Los individuos tienden a agruparse de manera natural con otros que comparten unas mismas características. Les sirve esto para identificarse y diferenciarse de los demás.

Esta creación de subgrupos puede generar ciertos riesgos: favorecer la generación de estereotipos, anular la propia diversidad personal en favor del grupo, generar conflictividad entre los grupos y dificultar el espíritu colectivo primando el individualista.

- Efectos sobre la comunicación

Las diferencias dentro de un colectivo pueden reducir la frecuencia con la que los individuos se comunican entre sí ya que los individuos tienden a relacionarse con sus iguales. La calidad de la comunicación interna puede también verse afectada por los diferentes patrones comunicativos de cada uno. Otra característica de los grupos diversos es que la comunicación puede tender a la formalidad, con el objetivo de minimizar malentendidos.

Toda esta menor disposición a comunicarse impide la retroalimentación y por lo tanto una forma de mejora. Todos los efectos negativos vistos hasta ahora se tornan positivos cuando hablamos de comunicación externa. En contextos diversos, las empresas diversas son mejor percibidas, su imagen es más favorable y la comunicación entre la empresa y su entorno es más fluida.

A continuación, por su cada vez mayor presencia en nuestro entorno empresarial, centraremos nuestra atención en los equipos de trabajo cuya diversidad tiene un carácter fundamentalmente cultural: los llamados equipos multiculturales.

## 4.2 Equipos multiculturales

Los equipos multiculturales son equipos formados por personas de distintas culturas. Teniendo en cuenta que cada cultura tiene una forma de comunicarse, unas costumbres, una forma de hacer las cosas distinta a la nuestra, para cualquier profesional de la nueva economía, será necesario saber comunicarse, trabajar en equipo, liderar o mantener relaciones comerciales con equipos multiculturales.

La globalización es una de las fuerzas fundamentales que conforman nuestro mundo. Si prestamos atención a la difusión de información, ideas, capital, medios de comunicación, costumbres culturales, o en realidad, si observamos a la gente, podemos ver que los límites y fronteras que históricamente han separado a un país o grupo de otro son cada vez más permeables. Debido a esto las empresas están centrando su atención en los equipos multiculturales.

Según la cultura nacional que las personas tengan, percibirán el trabajo en equipo a partir de una metáfora militar, familiar, deportiva de asociación o de comunidad.

Lo importante aquí es que diferentes modelos mentales acarrearán consigo determinadas expectativas acerca de cómo ser administrado y controlado, y cómo debe evolucionar el equipo de trabajo.

Si nos centramos en un mismo equipo con integrantes que poseen diferentes expectativas de funcionamiento del equipo, el potencial de conflicto aumentará y su capacidad de fijar normas de trabajo compartidas se hará más dificultosa. Pero lo más importante es que se hará más difícil el desarrollo de una mente colectiva y compartida, ya que los integrantes poseen representaciones diferentes acerca del funcionamiento del equipo.

DiStefano y Maznevski (2000), han identificado tres tipos diferentes de equipos multiculturales:

1. Los destructores: Estos equipos no suelen adaptarse a los diferentes integrantes. El clima de desconfianza y recelos suele ser común, por lo que acaban autodestruyéndose.
2. Los igualadores: Equipos multiculturales, donde todos participan y cooperan para lograr los objetivos fijados.
3. Los creadores: A partir de las diferentes visiones de sus participantes logran crear nuevos proyectos o ideas. Todas las opiniones son válidas con el objetivo de construir.

Este tipo de equipos ofrecen ventajas a las empresas, pero también pueden existir problemas relacionados con las diferencias culturales.

Bett, Behfar y Kern (2009), en sus investigaciones llegaron a identificar cuatro categorías de problemas que pueden bloquear a un equipo:

- Comunicación directa versus indirecta
- Problema con acentos y fluidez del idioma
- Diferentes actitudes hacia la jerarquía y la autoridad
- Normas contrapuestas sobre la toma de decisiones

La economía de hoy en día cada vez requiere más de personas para colaborar en equipos en los que cada vez hay menos fronteras tanto culturales como geográficas. Cada vez es más probable que los miembros de un equipo estén situados en zonas geográficas diferentes.

Este tipo de equipos crea una ventaja competitiva para la organización ya que reúnen diferentes ideas/conocimientos y pueden enfocar el trabajo desde diferentes puntos de vista. Pero siendo realistas estos equipos en muchas ocasiones no suelen crear el valor esperado, ya que, en vez de lo mencionado anteriormente, se crea un clima tóxico, en el que los equipos se paralizan, quedan inactivos o en el que surgen discrepancias y enfrentamientos entre los miembros de estos equipos. En el entorno competitivo en el que se mueven las empresas, estas no se pueden permitir renunciar al valor que pueden aportar estos equipos.

Los equipos heterogéneos tienen mucho más potencial si son comparados con equipos homogéneos. Estos pueden ser más creativos, generar más y mejores alternativas a los problemas y generar más y mejores criterios para evaluar las posibles alternativas.

### **¿Por qué se debe centrar la atención en el carácter multicultural de los equipos?**

Las diferencias culturales son especialmente importantes para los equipos por dos razones principales:

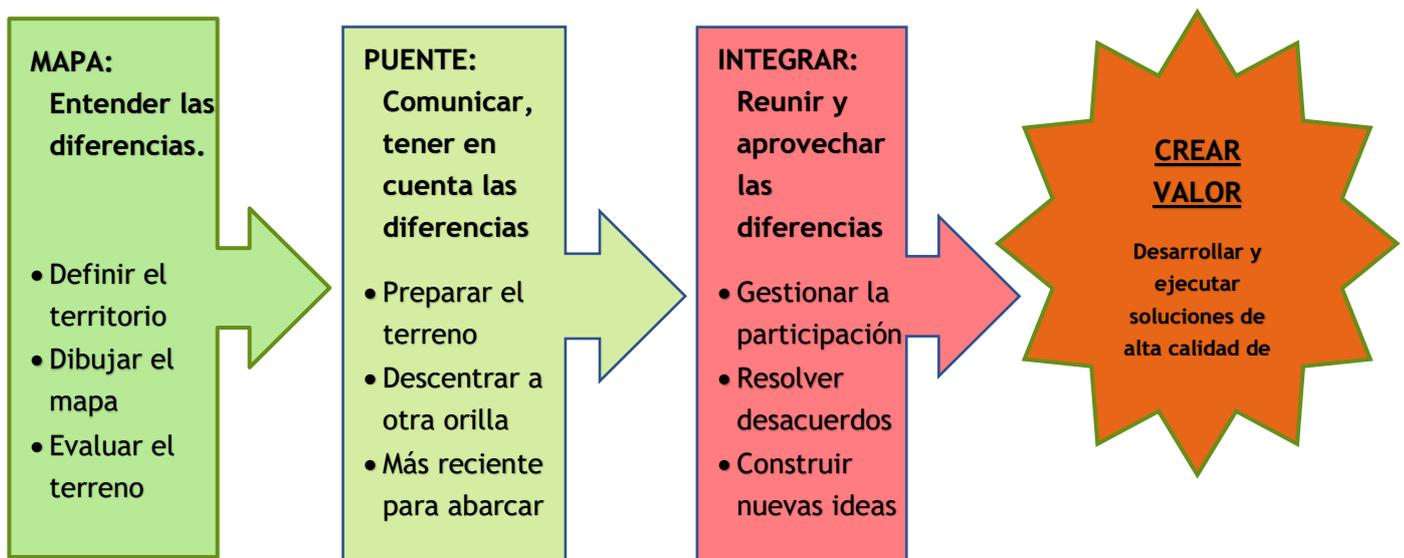
En primer lugar, las diferencias culturales ofrecen el mayor potencial para obstaculizar la interacción efectiva dentro de los equipos. La cultura hace referencia a las suposiciones y normas de una sociedad o de un grupo definido sobre cómo las personas interactúan entre sí y cómo enfocan lo que hacen. Cada sociedad desarrolla un conjunto diferente de creencias, valores y normas bajo las cuales opera, y diferentes profesiones, funciones, e incluso los géneros dentro de una sociedad u organización pueden tener diferentes

culturas. Estos valores y normas culturales están profundamente arraigados en la persona y casi siempre están implícitos en ella. Sus efectos sobre el comportamiento suelen estar ocultos y su interacción es tremendamente difícil de identificar y abordar. Las diferencias culturales inevitablemente dificultan en muchas ocasiones el funcionamiento del grupo.

Pero, por otro lado, por su naturaleza cultural, estas diferencias también proporcionan un mayor potencial para crear valor al equipo. La cultura afecta en cómo sentimos y en cómo interpretamos las acciones, en las decisiones que tomamos y la forma en la que las tomamos y en cómo las ejecutamos.

Por lo tanto, el factor cultural tiene una enorme riqueza, ya que puede crear enfoques innovadores a los complejos retos organizativos que tienen las empresas, y tiene una amplia gama de modos de funcionamiento con los que desarrollar nuevas formas de implementar soluciones. A partir de la anterior reflexión DiStefano y Maznevski, identificaron los tres tipos de categorías para clasificar los equipos culturales ya mencionados anteriormente: los destructores, los igualadores y los creadores.

## 4.3 CÓMO CREAR VALOR EN EQUIPOS DIVERSOS



Fuente: DiStefano y Maznevski (2000)

En el esquema anterior podemos ver los pasos necesarios para crear valor en un equipo multicultural: en primer lugar, crear un esquema/hoja de ruta para entender la situación en la que nos encontramos, en segundo lugar, utilizar un puente para conectar y comunicar las diferencias de una forma entendible y en tercer lugar integrar, para crear ideas de equipo, monitorizar y hacer partícipes a los miembros del equipo.

Para poder entender las diferencias es necesario observar las características que afectan al enfoque que tiene cada miembro del equipo. El análisis de estas características se hace para tener una apreciación de cómo estas pueden afectar al trabajo en equipo. Para ello hay que seleccionar las características a analizar, describir las características de los miembros e identificar el impacto que tienen.

Del segundo cuadro podemos decir que para que el equipo tenga una buena comunicación efectiva se ha de preparar el terreno, para ello los miembros deben de animar y reforzar dos importantes actitudes: en primer lugar, la motivación para comunicar e integrar y en segundo lugar la confianza, para superar las dificultades.

Para crear una comunicación efectiva es necesario que los miembros del equipo adopten sus propios comportamientos, adecúen su conversación y adapten sus comportamientos de interacción de acuerdo con la cultura de las personas. Además de trabajar la empatía y la escucha de los demás.

El termino construir la orilla quiere decir que los miembros del equipo con la información que tienen sobre sus diferencias deben aplicar cambios a su conversación, a sus comportamientos de interacción, de acuerdo con la cultura de las personas que están trabajando con ellas.

Aunque el buen puenteo es crítico, situarse en las perspectivas de los demás no es garantía de que el grupo este cohesionado y de que puedan llegar a tomarse buenas decisiones. Para eso, el equipo necesita integrarse. La integración es donde se crea la comprensión y se pueden aprovechar las ventajas de la diferencia. Hay tres pasos importantes para integrar: gestionar la participación, resolver desacuerdos y construir nuevas ideas. Todas ellas requieren que previamente hayan existido un buen mapeo o diagnóstico y una buena comunicación.

## **5. EXPERIENCIA PRÁCTICA: El proyecto TIMMIS**

---

### **5.1 Timmis, un proyecto caracterizado por la diversidad**

TIMMIS es un proyecto de innovación en el fomento del emprendimiento dentro del área transfronteriza hispanoportuguesa mediante la formación de equipos Transfronterizos, Inclusivos, Multidisciplinarios y Multiculturales con visión Internacional Sostenible (TIMMIS). Este proyecto ha sido cofinanciado por el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER) a través del Programa Interreg V-A España-Portugal (POCTEP) 2014-2020. En la Universidad de Valladolid, la sede del proyecto se encuentra en la Facultad de Comercio.

El propósito de TIMMIS pasa por la creación de equipos de alto rendimiento que trabajen en la fase de preincubación empresarial mediante una perspectiva cosmopolita y con el fin de favorecer el crecimiento empresarial en la zona transfronteriza.

TIMMIS selecciona a diferentes estudiantes y los agrupa de acuerdo con su evaluación inicial en distintos equipos, conformados por personas de distintas carreras y programas de estudio, y les insta a trabajar en un proyecto en común, bajo el mentorizaje de dos profesionales que tratarán de orientarles en su camino, de resolver sus inquietudes y de aportar ideas basándose en su propia experiencia profesional relacionada con dicho proyecto. Durante el curso, cada integrante aporta su propio bagaje a la iniciativa en la que está trabajando y desarrolla a la vez sus competencias transversales, mediante sesiones que en el curso 2017-2018 se han vertebrado en torno a la escucha, la metodología Design Thinking o el Storytelling.

En TIMMIS podemos encontrar diferentes papeles:

- Estudiante

Como estudiante, el trabajo que he desarrollado a lo largo de las distintas sesiones de TIMMIS supone no solo un valor añadido a la formación universitaria académica que corresponde a los años universitarios, también funciona como el puente hacia el mundo laboral que tantas veces resulta demandado por las personas recién graduadas. Este proyecto contribuye a que cada cual encuentre sus habilidades y las explote; ya sea en el liderazgo, en el trabajo en equipo, en la gestión de tiempo, en la resolución de conflictos, en la desventura bajo presión de tiempo, en la capacidad de asumir el fracaso, en la improvisación ante los cambios repentinos...

- Persona inclusiva

Este perfil le desarrolla una persona bien en paro, jubilada o simplemente fuera de la experiencia universitaria que puede disfrutar de parte de lo que este proyecto aporta a cada estudiante.

- Tutor

El tutor se encarga de supervisar el trabajo final de grado o de máster de un estudiante. A veces se requiere un gran esfuerzo por hallar una orientación práctica a este trabajo, especialmente para una investigación que, en la mayoría de las veces, se asume más como un engorroso pero insoslayable trámite en lugar de resultar una experiencia positiva de cara a profundizar en un aspecto concreto y de interés perteneciente a la carrera o al estudio en el que se está inscrito. Con TIMMIS el contacto con el mundo empresarial no solo facilita el trabajo del tutor, también consigue abrir una serie de líneas de investigación aprovechables para ambas figuras.

- Empresa

Apadrinar un TIMMIS es, para el organismo público o privado que lo hace, una herramienta para el impulso de su Responsabilidad Social Corporativa. Mediante el volcado de su experiencia y conocimientos en estas nuevas generaciones, y a través de una apuesta firme por la retención del talento en el terreno transfronterizo, el organismo público o privado cumple con un objetivo social importante y, al tiempo, se reserva la primera fila en este espectáculo colaborativo, laboral y creativo. Este acto, que en TIMMIS se ha bautizado como apadrinar, supone además la inclusión del mentor interno, una persona de la plantilla del organismo que puede observar el desarrollo del equipo asignado, orientar a las personas participantes con sus conocimientos sobre el mundo laboral o el ámbito del sector en el que se enmarcan, y tanto plantear como resolver las dudas que surjan al equipo. Junto al mentor interno se encuentra también el mentor externo; una figura de confianza, carismática y emblemática, que desde un punto de vista más periférico afianza esta imprescindible labor y construye sinergias de cara al mayor beneficio del producto o servicio en el que se está trabajando.

La existencia de estos diferentes roles, junto con su naturaleza transfronteriza, no son los únicos elementos que confieren diversidad a este proyecto. Las diferencias de los alumnos participantes, en cuanto a titulación de procedencia, pero también en cuanto a género o nacionalidad, nos permiten considerarlo un entorno multidisciplinar y, en cierto modo, multicultural.

Por esta razón, si bien la finalidad última del proyecto es el fomento del emprendimiento, podemos considerar como un resultado añadido que, a lo largo del curso en el que se desarrolla, TIMMIS mejora las competencias de los alumnos participantes para trabajar en entornos multidisciplinares y multiculturales. Esto se logra no sólo al trabajar dentro de cada equipo la idea de negocio, sino también a través de la interacción con los integrantes de otros equipos en dinámicas de trabajo variadas y conjuntas.

## **5.2 Desarrollo del proyecto: Técnicas de trabajo en equipo y competencias relacionadas.**

A lo largo del proyecto, junto a sesiones que realizan por separado los diferentes equipos para el desarrollo de sus respectivos proyectos, se llevan a cabo una serie de sesiones de formación para el conjunto de los integrantes de los grupos de TIMMIS, que pueden observarse en la tabla siguiente.

Estas sesiones están creadas con la finalidad de aumentar la cohesión del grupo, la comunicación, mejorar el trabajo en equipo, así como definir los roles de los participantes dentro del equipo, prevenir y saber gestionar de forma correcta los cambios que se puedan dar en el entorno de trabajo y entrenar la inteligencia emocional, es decir mejorar las capacidades que tenemos como personas para comprender y manejar nuestras emociones y las de los demás de forma positiva y eficiente. Se trata por lo tanto de mejorar todas estas competencias que, como hemos explicado, son necesarias para trabajar en equipos, especialmente si estos se caracterizan por la diversidad de sus integrantes.

Las sesiones se pueden clasificar por lo tanto en: Comunicación, Trabajo en equipo, Inteligencia emocional y Gestión del cambio. Dado el objetivo de este TFG, a continuación, explicaré especialmente las dinámicas que se realizaron en relación con el Trabajo en equipo, aunque explicaré también alguna otra dinámica relacionada, haciendo mención de las que a mi parecer fueron las sesiones más interesantes.

### Cronograma TIMMIS 2018-2019

24-10-18	Master Class. Gestión del tiempo en TIMMIS (16h a 20h)
07-11-18	Sesión formación. Comunicación Parte I (16h a 18h)
08-11-18	Sesión formación. Comunicación Parte I (10h a 12h)
21-11-18	Sesión formación. Trabajo en equipo Parte I (16h a 18h)
22-11-18	Sesión formación. Trabajo en equipo Parte I (10h a 12h)
12-12-18	Sesión formación. Comunicación Parte II (16h a 18h)
13-12-18	Sesión formación. Comunicación Parte II (10h a 12h)
19-12-18	Sesión formación. Trabajo en equipo Parte II (16h a 18h)
20-12-18	Sesión formación. Trabajo en equipo Parte II (10h a 12h)
09-01-19	Sesión formación. Inteligencia emocional Parte I (16h a 18h)
10-01-19	Sesión formación. Inteligencia emocional Parte I (10h a 12h)
23-01-19	Sesión formación. Inteligencia emocional Parte II (16h a 18h)
24-01-19	Sesión formación. Inteligencia emocional Parte II (10h a 12h)
06-02-19	Sesión formación. Gestión del cambio Parte I (16h a 18h)
07-02-19	Sesión formación. Gestión del cambio Parte I (10h a 12h)
20-02-19	Sesión formación. Gestión del cambio Parte II (16h a 18h)
21-02-19	Sesión formación. Gestión del cambio Parte II (10h a 12h)
marzo	Master Class Evaluación de Proyectos

- En primer lugar, se desarrolló una *presentación* de todo el personal que integraba Timmis, para ello se utilizó una dinámica llamada la **tela de araña**. Esta dinámica que a continuación comentaré con más profundidad se utiliza para presentarse ante nuevos compañeros de equipo, para trabajar las relaciones entre los miembros de los equipos y para mejorar la comunicación de estos.

Esta dinámica se desarrolla de la siguiente manera:

El coordinador les solicitará a los participantes que, estando de pie, formen un círculo. Al azar le pedirá a una persona que tome el ovillo de lana, se presente y al concluir,

sin soltar la punta del ovillo, se lo debe arrojar (por el aire o por el suelo) o acercárselo a otro integrante.

Cuando se presenten deberán dar a conocer su nombre y, en caso de que la actividad se desarrolle en una empresa, el área en donde se desempeña y la cantidad de años que tienen en la compañía.

Quien recibe el ovillo deberá presentarse y repetir la misma acción: sostener una parte de la lana (nunca deben soltarla) y arrojar el ovillo a otro integrante. La dinámica deberá continuar hasta que todos los participantes se hayan presentado.

Una vez que todos los participantes, incluyendo el coordinador, se hayan dado a conocer, quedará una representación de una telaraña o una red donde todos están interconectados, si alguna persona desea moverse a otro sitio no lo podría hacer sin que el resto no tenga que cambiar su postura.

Si el coordinador lo desea podría usar esta imagen para hacer una analogía de las interrelaciones (sujetos sujetos)

Para desarmar la telaraña cada participante deberá dar a conocer al grupo otra información, en este caso la elige cada uno. Quien se haya quedado con el ovillo (el último participante en presentarse) comenzará la ronda, deberá compartir otro dato y regresar el ovillo al ante último compañero/a.

- En segundo lugar, se desarrollaron dinámicas de *comunicación*. En estas sesiones se nos explicó la importancia que tiene la comunicación dentro de los equipos de trabajo. Como ya he mencionado a lo largo del TFG, en un equipo de trabajo, la comunicación debe ser fluida, espontánea y natural, de esta manera se podrán lograr los objetivos marcados por la organización. Me gustaría destacar las siguientes dinámicas desarrolladas en estas sesiones:

### **Dibujo dictado**

Materiales: lápiz y papel.

Para la dinámica el monitor será el que guíe el dibujo. Según las pautas y realizándolo primero sin dar la oportunidad para hacer preguntas, los integrantes del grupo deben intentar dibujar lo que el animador está dictando. Una vez realizado esto, se repite el dictado, pero esta vez, se da la oportunidad para que los participantes puedan hacer preguntas sobre el dictado, siendo contestadas por el coordinador.

Se observará que, aunque el dictado haya sido el mismo tanto en el primer ejercicio como en el segundo, los dibujos generalmente salen totalmente distintos. Esto es debido a que en el primer dibujo la comunicación es unidireccional, sin que se pueda preguntar ni contestar. En el segundo dibujo al ser una comunicación bidireccional, donde se pueden hacer preguntas y ser respondidas, sale mejor.

### **Teléfono escacharrado**

El objetivo de esta dinámica es:

- Ilustrar las distorsiones que suelen ocurrir, durante la transmisión de información. Desde una fuente de origen, a través de varios individuos, hasta un destino final.
- Ayudar a los participantes a desarrollar la capacidad de una escucha activa.

- Identificar problemas de comunicación en un grupo de trabajo.
- Fomentar la comunicación verbal y no verbal de los miembros del equipo.

Esta dinámica consiste en sacar a un participante del proyecto del aula y decirle una frase con información “relevante”, y pedirle que la repita al que salga a continuación. Este la escucha y se le pide que la repita al siguiente. Y así sucesivamente, hasta que han salido todos los participantes del grupo. El último dice a todos lo que ha escuchado, y el primero dice lo que le dijo el orientador. Siempre hay una evidente diferencia entre lo que contó éste y lo que escuchó el último, lo que sirve para demostrar que algo transmitido verbalmente es distorsionado por los que lo cuentan.

A continuación, voy a añadir una dinámica que me parece muy interesante ya que con ella se puede aumentar la autoestima de los trabajadores, además se puede utilizar para mejorar el clima laboral de la empresa y aumentar la confianza entre los miembros del equipo. Se puede denominar el pasillo de aplausos.

#### **Pasillo de aplausos:**

El grupo se reparte en dos filas, cada una con el mismo número de integrantes. Las personas deben quedar una frente a la otra formando una especie de pasillo. De una en una van pasando a lo largo del mismo y sus compañeros les aplauden a la vez que les dicen cosas positivas: cualidades, talentos y fortalezas. En este caso, la idea es reafirmar el rol de cada integrante y generar empatía y confianza.

- En tercer lugar, las sesiones de TIMMIS se centraron en entrenar ya propiamente el *trabajo en equipo*, con lo que se quiere fomentar la interdependencia del equipo, entrenar las responsabilidades de cada miembro, entrenar la interacción de los miembros, entrenar las habilidades sociales y definir los roles que ocupa cada uno de los miembros del equipo. Me gustaría destacar las siguientes dinámicas:

#### **La isla desierta**

En esta dinámica se formarán grupos de unas 5 personas aproximadamente y se debe imaginar que los equipos formados se encuentran en una isla desierta, los equipos deben de observar el entorno que les rodea (en este caso me nos encontrábamos en un aula de la universidad) y deben elegir cuatro objetos que se llevarían a la isla y posteriormente explicar el por qué a los diferentes equipos de trabajo.

El objetivo de esta dinámica es valorar los problemas implicados en la toma de decisiones, analizar cómo se lleva a cabo el proceso de negociación (participación, estructuración, consenso, conflictos, roles...), analizar los puntos fuertes y débiles del proceso grupal e identificar las competencias que los participantes ponen en juego.

#### **El hula hoop**

Como su nombre indica en esta dinámica se requiere un material esencial, el hula hoop, se seleccionará un grupo de no más de siete personas. Los integrantes del equipo deben ponerse en círculo y sujetar el aro con el dedo índice, el objetivo es dejar el hula hoop en el suelo de una manera uniforme y coordinada.

En grupos muy numerosos será casi imposible dejar el hula hoop en el suelo de una manera coordinada. Una vez visto esto se procederá a hacerlo con equipos de únicamente dos personas, y se podrá observar que el resultado es muy diferente.

La conclusión para llegar en esta dinámica es que es muy necesaria la comunicación y coordinación entre las personas del equipo, que se necesita una estrategia de trabajo, y un líder de equipo que vaya ayudando a bajar el aro o dando pautas. Así como también influye el número de personas que formen el equipo ya que a mayor número de personas se necesitará una mayor comunicación y una mejor coordinación entre los miembros para lograr el objetivo.

- En cuarto lugar, se desarrollaron sesiones para entrenar la *inteligencia emocional*. Podemos definir la inteligencia emocional como la capacidad para identificar, comprender y gestionar los propios sentimientos y emociones, mejorando, por tanto, el control de las reacciones; que se extiende al exterior del propio individuo quien también cuenta con la habilidad para reconocer, entender y, en último término, influenciar las emociones de los demás.

¿Por qué se deben desarrollar juegos de inteligencia emocional?

Las emociones son inherentes a las personas y, por tanto, están presentes inexorablemente en el ámbito laboral, influyendo en los comportamientos y reacciones de los profesionales. Como consecuencia, si somos capaces de aprender a aprovechar los sentimientos positivos y controlar los negativos, es decir, a auto conocernos y autogestionarnos emocionalmente, mejoraremos el desempeño individual y colectivo.

Según ponen de manifiesto Raj Sisodia y Bib Chapman en *Everybody Matters*, “las personas que trabajan en una cultura en la que se sienten libres para expresar afecto, ternura, cuidado y compasión respecto a los demás están más satisfechas con su trabajo, comprometidas con la organización e implicadas con su desempeño”.

De ahí la importancia de desarrollar juegos de inteligencia emocional que faciliten el aprendizaje y desarrollo de las propias emociones por parte de los trabajadores y directivos para crear culturas organizacionales conscientes, donde se potencien los logros de cada trabajador y de todo el equipo, gracias al efecto contagioso de las emociones, descrito por Sigal G. Barsade en *The Ripple Effect: Emotional Contagion and Its Influence on Group Behaviour*.

En este apartado voy a mencionar una dinámica que hace referencia a una cualidad muy importante en los equipos de trabajo ya mencionada anteriormente, el liderazgo.

Las dinámicas de liderazgo fortalecen a los líderes y les ayudan a desarrollar su creatividad, impulsando su capacidad de innovación. Unos líderes seguros de sí mismos y de su capacidad para asumir el rol de guiar a los demás en la organización son capaces de grandes logros y, sobre todo, tienen el potencial de generar el valor que empujará al proyecto al éxito.

Esta dinámica se puede denominar la **construcción de aviones de papel**. Esta actividad consiste en construir aviones de papel y lograr que planeen durante el mayor tiempo posible y recorran mayor distancia dentro del aula. Estos artefactos deberán ser lanzados desde un lugar específico señalado a este efecto.

- Dividir el grupo en subgrupos.
- Encargar a cada pequeño grupo el elegir a un líder para dirigir la actividad.

- Proporcionar 20 minutos para que cada grupo haga un diseño de avión y confeccione un número determinado unidades en función del volumen de integrantes de la dinámica.

- Terminado el tiempo de construcción, llega la hora de lanzar a volar los aviones. Cada equipo dispondrá de 5 minutos para ello.

- Los aviones que más distancia alcancen, más puntos acumulan.

Como en todas las dinámicas de liderazgo, al terminar la actividad es momento de dar comienzo a la discusión donde se preguntará a los líderes sobre la fase de construcción de aviones:

- Por qué utilizaron su tiempo para la construcción y cómo lo hicieron.

- Si consideran que emplearon el suficiente tiempo en orientar y demostrar a los miembros del equipo cómo construir los aviones.

- Si se ocuparon de manera especial de los miembros del equipo con dificultades para la tarea.

Por último, también habrá que hacer partícipes a los miembros de los equipos, que serán consultados sobre:

- Por qué escogieron a su líder.

- Si sentían que su jefe de equipo acertó con la explicación y demostración de cómo construir los aviones.

- Si consideran que el líder les dedicó el tiempo y atención suficientes.

- Si el jefe de equipo tenía un plan de acción específico con el fin de lograr el objetivo del equipo y si ese plan se comunicó claramente a cada uno de ellos.

- Si se dio espacio para las negociaciones, comentarios y objeciones.

- Cómo se sintieron al respecto.

- En quinto y último lugar se desarrollaron sesiones sobre la *gestión del cambio*. Este término está íntimamente relacionado con un concepto mencionado anteriormente: la flexibilidad. Esta cualidad es muy importante que la tenga actualmente el personal de cualquier equipo de trabajo, ya que hoy en día las organizaciones están sometidas a muchos y frecuentes cambios.

En esta sesión se utilizó una dinámica denominada **construcción de cubos**.

En esta dinámica se hacen grupos de entre 5 y 7 personas. Se establecerán diferentes zonas de trabajo según el número de grupos que se establezcan, en cada zona de trabajo dispondrán de unos materiales diferentes para la creación de estos cubos, el único material común que tendrán en las zonas de trabajo serán las cartulinas. Por ejemplo, en la zona de trabajo 1 para la creación de los cubos podremos utilizar, unas tijeras y 3 lápices y un pegamento, pero en la zona de trabajo 2 podremos encontrar únicamente un lápiz, dos tijeras y un pegamento. El fin de esta dinámica es que los equipos vayan rotando por las diferentes zonas de trabajo cuando el coordinador lo señale y que estos equipos se adapten al cambio y se organicen de una forma eficiente para poder seguir construyendo los cubos.

## 5.3 TIMMIS, ¿Qué puede aportar para el futuro profesional?

Como ya hemos explicado anteriormente TIMMIS es un proyecto que busca principalmente, generar ideas de negocio partiendo de la creación de equipos multidisciplinares con el fin de crear una empresa. Pero que, al perseguir este objetivo, ayuda a los estudiantes que participan a mejorar sus competencias relacionadas con el trabajo en equipo, y particularmente, el trabajo en equipos heterogéneos, es decir, diversos.

Basándome en mi experiencia, con este proyecto he aprendido a desarrollar numerosas aptitudes y actitudes. En primer y más importante lugar, TIMMIS me ha servido para conocerme mejor a mí mismo.

Al realizar numerosas dinámicas y de diferentes tipos, he ido notando un cambio notable en mis actitudes frente al grupo, por ejemplo, en las primeras dinámicas me mantenía un poco al margen, siendo otras personas las que llevaban la iniciativa. Con el paso de las sesiones fui cogiendo confianza en mí mismo y en las últimas sesiones me di cuenta de que era yo en muchos casos la persona que llevaba la iniciativa organizaba al grupo y tomaba decisiones.

Además de adquirir más confianza en mí mismo, también he mejorado mis dotes comunicativas, al ir cogiendo confianza en mí mismo, no tenía el “miedo” de exponer mis ideas ante el grupo, he adquirido mucha más soltura a la hora de comunicarme frente a grupos numerosos de personas y mi carisma ha aumentado de forma notable.

En último lugar me gustaría hacer referencia a las sesiones que se desarrollan. Estas son muy interesantes para cualquier disciplina, en mi caso en relación con los recursos humanos, he aprendido y observado cómo se organizaban las diferentes dinámicas de grupo expuestas en el apartado anterior, estas me han aportado valor y experiencia para mi futuro profesional.

Cabe destacar también los conocimientos que he adquirido en cuanto a emprendimiento, ya que se han desarrollado sesiones centradas en cómo podríamos crear nuestra propia empresa, viabilidad del negocio, qué se necesita para crear el negocio, rentabilidad del mismo, etc. Este tema me parece muy importante ya que bajo mi punto de vista está bastante dejado de lado en la educación y fomenta la iniciativa, la creatividad y la autonomía de las personas.

## 6. CONCLUSIONES

---

Empezábamos este TFG afirmando, en primer lugar, que los equipos de trabajo son una pieza fundamental frente al individualismo. Esta forma de trabajar agiliza y mejora algunas de las condiciones que obstaculizan el desarrollo de tareas diarias y la consecución de objetivos en las organizaciones.

Cuando se trabaja en equipo, se unifican las aptitudes de los miembros y se potencian sus esfuerzos, disminuye el tiempo invertido en las labores y aumenta la eficacia en los resultados. Otro de los factores importantes del trabajo en equipo es la cohesión, para que exista esto se han de crear lazos de atracción, fijar una serie de normas comportamentales, donde la figura del líder es fundamental, promover una buena comunicación entre el conjunto de integrantes, trabajar por el logro de los objetivos comunes y establecer relaciones positivas. Esta cohesión en el equipo de trabajo se expresa a través del compañerismo y sentido de pertenencia al grupo que manifiestan los componentes del grupo. Cuanta más cohesión exista, mejor trabajarán sus miembros y más productivos serán los resultados de sus acciones.

Como he mencionado en el párrafo anterior, el liderazgo es una cualidad fundamental que no puede faltar en los equipos de trabajo, ya que es necesario este rol para organizar y orientar de forma correcta al equipo para que logre los objetivos establecidos.

En resumen, de lo anterior podemos afirmar que los grupos pueden lograr más de lo que puede lograr una sola persona, pero, para ser productivo, un grupo tiene que permanecer concentrado y saludable.

Haciendo referencia a la diversidad podemos decir que en los últimos años se ha ido percibiendo un aumento del interés por la heterogeneidad entre las personas, fundamentalmente cuando se comparten las mismas estructuras, como sucede en las empresas. Esto es debido a que el entorno empresarial en el que nos movemos este marcado por la globalización, diversificación e internacionalización.

La diversidad actualmente es considerada como una realidad en nuestra sociedad, es necesaria una buena gestión de esta en las empresas y organizaciones, ya que, si no se tuviera en cuenta, se generarían conflictos, pérdida de oportunidades y costes añadidos.

Anteriormente hemos mencionado posibles beneficios y oportunidades que una buena gestión de la diversidad podría aportar a la empresa, como, por ejemplo: una mayor flexibilidad, una mayor creatividad, innovación, un aumento de la información, creación de valor, aumentos en la productividad, ser una organización socialmente responsable y atrayente de talento, además de contar con equipos más satisfechos y motivados.

Al vivir en una sociedad tan cambiante esto afecta también a que los mercados también lo sean, por lo tanto, esta se debe gestionar empezando desde dentro de las organizaciones para conseguir maximizar el talento y la mejora de las actitudes, motivaciones y esfuerzos que los empleados deben dedicar a la integración plena de personal no tradicional, como las minorías y las mujeres.

Esta diversidad se debe gestionar como una estrategia de la empresa y no como un fin social. Esta gestión debe ser un imperativo empresarial.

En este sentido hay que prestar especial atención a los equipos multiculturales. Como ya hemos mencionado, estos equipos están compuestos por personas de diferentes culturas por lo tanto hay que saber gestionarlos de forma correcta para lograr la mayor cohesión y el mejor funcionamiento del grupo.

Si esta gestión no se desarrolla correctamente puede dar lugar a problemas como, el etnocentrismo, el aumento de la ambigüedad, complejidad y la confusión, problemas de comunicación, dificultad para ponerse de acuerdo y tomar decisiones y desacuerdos sobre normas, estrategias, prácticas y procedimientos.

Es cierto que si la diversidad cultural no se gestiona de forma correcta puede producir muchos problemas. Pero si es gestionada de una forma correcta son muchos los beneficios que puede aportar a la organización como, por ejemplo, que la empresa tenga unos horizontes más amplios, una mayor perspectiva frente a los proyectos, problemas o el trabajo que surja, múltiples interpretaciones ante cualquier problema reto o tarea, pues cada persona puede interpretar los hechos de una manera totalmente distinta. También una mayor creatividad, pues está demostrado que estos equipos tienen el potencial para ser muchísimo más creativos que sus homólogos homogéneos, esto se debe a sus grandes diferencias, siempre y cuando hayan sido gestionadas de una forma correcta. Estos equipos también poseen una mayor y mejor capacidad para solucionar problemas dado que las personas más creativas encuentran mejores soluciones y alternativas a cualquier problema. Estos equipos pueden tener mejores relaciones internacionales, estas personas son capaces de servir de puente entre dos o más mundos, ofrecen información, perspectivas e interpretaciones para mejorar relaciones con empleados, clientes, proveedores e incluso gobiernos en el extranjero. Ofrecen ventajas a la hora de crear estrategias de marketing ya que pueden aportar estrategias efectivas para sus culturas natales. También ofrecen una mejor comprensión de mercados locales en todo el mundo ya que las reglas de esos mercados cambian en cada lugar, así que una vez más estos equipos multiculturales pueden contar con personas nativas de estos países que pueden aportar ventajas.

Dicho todo esto, es importante prestar mucha atención, centrarse y preocuparse por este tipo de equipos multiculturales, ya que como he mencionado anteriormente, la diversidad, es un fenómeno que puede fomentar conflictos o colaboraciones. Puede restar productividad o mejorarla. Puede convertir nuestro proyecto en un laberinto en el que solo nos vamos a chocar contra las paredes, o en un pasillo que nos va a acercar a conseguir mejores resultados y objetivos. Todo depende de cómo se gestione. Hay que ir construyendo este pasillo poco a poco y con una buena formación intercultural específica para el trabajo en equipos multiculturales. A continuación, hay que saber liderar y gestionar el equipo de manera que este pasillo siga recto y no crezcan obstáculos que lo conviertan en un laberinto, y si es así, hay que detectarlos a tiempo para que no se creen pasillos sin ninguna salida.

Para terminar, quiero hacer especial referencia al proyecto TIMMIS, del que he formado parte durante este curso académico. Como ya hemos mencionado anteriormente este proyecto tiene como finalidad fomentar el emprendimiento, pero con el resultado añadido de que, a lo largo del curso en el que se desarrolla, TIMMIS mejora las competencias de los alumnos participantes de cara a trabajar en un futuro en entornos multidisciplinares y multiculturales. Esto se logra no sólo al trabajar dentro de cada

equipo la idea de negocio, sino también a través de la interacción con los integrantes de otros equipos en las dinámicas de trabajo conjuntas.

En este sentido, me gustaría hacer especial referencia a las competencias que he mejorado gracias a este tipo de sesiones que se imparten. Desde mi perspectiva como alumno puedo decir que gracias a la interacción que he llevado a cabo con alumnos/as de otras disciplinas y otras culturas, he mejorado mis dotes comunicativas, mi carisma y la confianza en mí mismo ha aumentado. También he aprendido a ser una persona mucho más asertiva, escuchando y evaluando el contexto, cuidando las emociones, evitando los prejuicios y reconociendo las diferencias, y a utilizar el lenguaje transmitiendo positividad y confianza, siendo coherente y respetando a los demás y asegurándome de que el mensaje se recibe siempre de la forma correcta.

Es una experiencia que recomiendo a cualquier alumno que tenga la oportunidad de aprovecharla.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

---

- Aguirre, M.A. (2017): Dirigir y motivar equipos, Pirámide
- Belbin (2018). Roles que podemos encontrar en un equipo. (17 de abril de 2019).  
Obtenido de:  
<https://www.fundaciocreativacio.org/es/blog/el-blog-creativador/9-el-especialista-roles-de-equipo-belbin/>
- Berdtran Regader (2016) Clases de liderazgo (05 de abril de 2019). Obtenido de:  
<https://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/la-columna/los-5-tipos-liderazgo-empresarial-bertrand-regader>
- César Piqueras (2016). Fases de un equipo de trabajo. (15 de abril de 2019).  
Obtenido de:  
<https://www.cesarpiqueras.com/fases-de-un-equipo/>
- DISTEFANO, J.J. y MAZNEVSKI, M.M. (2000): Creating Value with Diverse Teams in Global Management. *Organizational Dynamics*, Vol. 29, No. 1, pp. 45–63.
- E. Palacios (2016). Roles que podemos encontrar en un equipo. (17 de abril de 2019). Obtenido de:  
<https://www.eoi.es/blogs/redinnovacionEOI/2016/11/23/los-roles-de-equipo-belbin-como-herramienta-para-construir-un-equipo-de-trabajo-de-exito/>  
<https://www.fundaciocreativacio.org/es/blog/el-blog-creativador/2-el-investigador-roles-de-equipo-belbin/>  
<https://www.fundaciocreativacio.org/es/blog/el-blog-creativador/1-el-cerebro-roles-de-equipo-belbin/>
- F. Cepaim (2018). Causas de la diversidad, la diversidad cultural. (15 de mayo de 2019). Obtenido de:  
<http://cepaim.org/la-diversidad-una-realidad-global-articulo-de-opinion/>
- José Luis Fernández, Clara Parapar, Miriam Ruiz (2010). Causas de la diversidad, Demográficas. (18 de Mayo de 2019)  
[http://www.fgcsic.es/lychnos/es\\_es/articulos/envejecimiento\\_poblacion](http://www.fgcsic.es/lychnos/es_es/articulos/envejecimiento_poblacion)
- Red2Red Consultores (2012): La Gestión de la Diversidad: Por una estrategia de gestión de la edad y de la discapacidad en las empresas.

- Reyes (2013) Fundamentos del trabajo en equipo. (07 de abril de 2019). Obtenido de:  
<https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/05/21/liderazgo-y-trabajo-en-equipo/>
- Sánchez, G; Aragón, A. y Rubio, A. (2012): Dirección de Recursos Humanos. Diego Marín Editor. Murcia. 2ª edición.
- Comportamiento organizacional. (10 de abril de 2019). Obtenido de:  
<https://www.randstad.es/tendencias360/comportamiento-organizacional/>
- Varios autores (2009) Guía para la gestión de la diversidad cultural en la empresa propuestas para la acción y buenas prácticas / Red Acoge; colaboración Ekokimia (Carlos Peláez y Pablo Zaballos), España Red Acoge (2009), Como gestionar la diversidad.
- <https://dinamicasgrupales.com.ar/dinamicas/presentacion/dinamica-la-telarana/>
- <https://educandocioso.weebly.com/teleacutefono-escacharrado.html>
- <https://retos-directivos.eae.es/dinamicas-de-trabajo-en-equipo-para-mejorar-la-comunicacion/>
- <https://capitalismoconsciente.es/blog/5-juegos-inteligencia-emocional-trabajar-eq-grupo/>
- <https://www.obs-edu.com/es/blog-project-management/habilidades-intrapersonales-pm/dinamicas-de-liderazgo-volando-aviones-de-papel>
- <http://catedracomercioexterior.uva.es/que-hacemos/>