



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Los equipos de trabajo y su rendimiento
Estudio de los equipos de trabajo en Fersa Bearings



Autor/es

Pilar Muñoz Sánchez y María Rey Domínguez

Director/es

Juan C. Ramón-Solans Prat

Facultad de Ciencias Sociales y Trabajo, Zaragoza
Año 2017

ÍNDICE

ÍNDICE	1
INTRODUCCIÓN	3
JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO	3
OBJETIVOS	3
ESTRUCTURA DEL TRABAJO	3
MARCO TEÓRICO	5
EQUIPOS DE TRABAJO	5
1. Qué es un equipo de trabajo	5
2. Trabajo en equipo.....	5
3. Características que deben desarrollar los miembros de un equipo.....	6
3.1. Ventajas de trabajar en equipo	6
4. Por qué es necesario trabajar en equipo	6
4.1 Factores del entorno que hacen posible el equipo de trabajo.....	7
5. El buen funcionamiento de los equipos	8
RENDIMIENTO Y SATISFACCIÓN	9
6. Satisfacción y productividad.....	9
7. Evaluación y control del rendimiento.....	9
8. Equipos de alto rendimiento	9
TRABAJO PRÁCTICO: FERSA BEARINGS	11
SOBRE LA EMPRESA.....	11
Sobre la responsabilidad corporativa.....	11
POR QUÉ FERSA BEARINGS.....	12
Organigrama	12
ENCUESTAS	14
Variables a estudiar	14
Método de estudio	15
Comparativa de resultados.....	16
ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOGIDA	23
CONCLUSIONES DEL TRABAJO	26
BIBLIOGRAFÍA	28

ANEXOS

EMAIL DE CONTACTO	29
Email de presentación del trabajo.....	29
Email para la transmisión de los cuestionarios	30
CUESTIONARIO ZARAGOZA	32
CUESTIONARIO JIAXING.....	39
TABLAS EXCEL	46
Datos Jiaxing (China).....	46
Datos Zaragoza (España)	48
ORGANIGRAMA COMPLETO.....	50

INTRODUCCIÓN

JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO

El trabajo en equipo, en el entorno laboral, se puede definir como un conjunto de trabajadores que tienen como fin un mismo objetivo a pesar de las características individuales que muestra cada trabajador.

Trabajar en equipo es cada vez más importante en la actualidad, ya que como explicamos en la teoría, el trabajo en equipo no solo satisface las necesidades individuales sino que también las de la propia organización y como consecuencia proporciona una serie de ventajas.

Debido a que el mercado es cada vez más complejo y con mayores necesidades que atender, es más eficaz trabajar en equipo, ya que cada miembro puede aportar diferentes ideas dependiendo de sus conocimientos.

Ligado al concepto de equipo de trabajo, también se hace mención al rendimiento y satisfacción de los trabajadores, cuestiones no menos importantes para el empresario, y se pretende demostrar que ambos repercuten en la consecución de los objetivos empresariales y de qué manera influyen en el desarrollo de los mismos.

OBJETIVOS

En el presente trabajo se ha tratado de plasmar la importancia del trabajo en equipo mencionado anteriormente y los diferentes factores que pueden influenciar en el desarrollo del trabajo. Estos factores son la autocrítica, responsabilidad individual para conseguir el éxito grupal, lealtad, capacidad de relacionarse y la iniciativa y optimismo.

Para lograr la consecución de este objetivo, se ha elegido una empresa real de Zaragoza, **Fersa Bearings**, una empresa de tamaño grande dedicada al mundo de los rodamientos en automoción. El interés hacia esta empresa se debe a la cultura empresarial que se deja entre ver en su página web: el denominado Fersa Style, que implica a todos y cada uno de sus trabajadores en su plan estratégico para conseguir la posición líder en el mercado, mediante la fidelización de los clientes.

Para respaldar la parte teórica, se han analizado algunos de los departamentos de dicha empresa según su naturaleza, en pro de garantizar una mayor variedad de resultados. Estos son el departamento de recursos humanos (RRHH, *HR* en inglés), calidad (*quality division*) e investigación y desarrollo del producto (I+D; *R+D* en inglés). Se han elegido estos tres debido al diferente papel que ocupan en la empresa: RRHH se preocupa de la satisfacción y bienestar de los trabajadores y de la gestión de la plantilla; I+D se centra en dar solución a las necesidades iniciales del cliente; y Calidad se encarga de mantener los estándares en dicha materia para crear fidelización de los clientes a la empresa.

ESTRUCTURA DEL TRABAJO

El presente trabajo se desarrolla a continuación mediante 3 partes definidas, desarrolladas de la siguiente manera:

Después de esta introducción, la primera parte está dedicada al marco teórico, al cual explica de forma detallada qué son los equipos de trabajo y sus diferentes apartados, además de las variables que influyen en la satisfacción y el rendimiento. Al final de esta parte, se habrá aclarado cómo afectan dichos conceptos en el desarrollo de los objetivos por parte de los trabajadores en el entorno organizacional.

De cara al marco práctico, en él se presenta a Fersa Bearings y por qué se ha elegido dicha empresa. Posteriormente, se detalla el método de recogida de la información, así como los resultados de las encuestas realizadas a sus trabajadores y el análisis de los mismos.

Para finalizar la parte del desarrollo, se exponen las conclusiones globales en base a los objetivos anteriormente establecidos. De esta manera, se valorará también la coherencia entre la base teórica del trabajo y los resultados prácticos obtenidos. Además, se pretende valorar la experiencia de colaboración con una gran empresa para un proyecto de fin de grado.

La última parte del trabajo, incluida tras la bibliografía de fuentes consultadas, está constituida por todos los documentos en los que este trabajo se ha apoyado para elaborar la parte práctica, recogidos como anexos.

MARCO TEÓRICO

EQUIPOS DE TRABAJO

1. Qué es un equipo de trabajo

En referencia a la Real Academia de la Lengua Española, un equipo es “un grupo de personas organizado para una investigación o servicio determinados”. Esa labor ejecutada puede verse entendida como la propia actividad empresarial, y por extensión, se puede considerar un equipo de trabajo el conjunto de las personas que conforman la empresa y cuyas funciones giran en torno a la estrategia ideada para su consecución e interactúan con las del resto de integrantes.

Pese a la definición de la RAE, un equipo y un grupo no son lo mismo (Payeras & Ronco, 2002, págs. 61-64). Ambos se refieren a una agrupación de personas con objetivos comunes, pero existen diferencias que se deberían tener en cuenta para determinar su función en la organización. La distinción ocurre sobre todo en el establecimiento de roles: en el equipo, éstos están definidos y han de complementarse para cumplir con el objetivo, mientras que en un grupo no es necesario ya que el establecimiento de roles no obedece a ningún patrón. De hecho, entre los miembros de un grupo las relaciones son de influencia y no de interacción: el resultado de su actividad depende sólo la suma del trabajo de las partes de forma independiente. Por otro lado, el resultado de un equipo viene dado en base a cómo se interconectan entre roles, aportando cada uno su parte en función de las de los demás.

Aunque un grupo no es necesariamente un equipo, un equipo siempre es un grupo en función del grado de organización de los papeles de cada uno.

En base a las características descritas anteriormente, un equipo de trabajo conforma la última célula no desintegrable para que la organización pueda funcionar correctamente, ya que ninguna de las funciones individuales de los empleados puede satisfacer plenamente al cliente.

2. Trabajo en equipo

Hay autores que mencionan que el trabajo en equipo ocasiona una decadencia en el desempeño individual y una extinción de la creatividad y declaración individual.

Cuando se quiere trabajar en equipo hay que seguir unas leyes o unas pautas y por consiguiente hay muchas empresas que inculcan a sus trabajadores la cultura empresarial de la organización con el fin de que todos ellos actúen de la misma manera ante el mismo hecho, el trabajo en equipo también aporta diferentes puntos de vista y genera mayor productividad por la retroalimentación que se genera, se presentan las ideas más claras para que todo el mundo las entienda y aumenta el acercamiento entre las personas.

Todas ventajas nombradas anteriormente se desarrollan cuando el equipo de trabajo es adecuado, el trabajo en equipo se caracteriza por el hecho de unirse las personas para lograr un objetivo en conjunto y no para lograr un objetivo individual.

3. Características que deben desarrollar los miembros de un equipo

El primer paso de los integrantes de un equipo de trabajo será que acepten que forman parte de él y será bueno que desenvuelvan una serie de capacidades:

- Autocrítica: deseo continuo de mejorar, se critica lo que se puede cambiar.
- Responsabilidad: deben favorecer el éxito del grupo y a defender a sus compañeros.
- Lealtad: buscar el beneficio del conjunto.
- Capacidad de relacionarse: relacionarse con los integrantes del equipo
- Iniciativa y optimismo: disposición de hacer algo sin que nadie tenga que decirlo y saber que todo puede hacerse y lograrse.

3.1. Ventajas de trabajar en equipo

Tomando como referencia la obra sobre Trabajo en equipo, (Acosta, 2011), podemos demostrar que en la actualidad se ha justificado que todos trabajamos en equipo por la cuestión de eficacia. Los miembros de un equipo pueden alcanzar en conjunto lo que no se puede alcanzar por separado.

En las organizaciones los equipos satisfacen las necesidades tanto de los individuos como de la propia organización. Las principales ventajas que puede proporcionar un equipo de trabajo son:

- Mayor productividad.
- Comunicación más eficaz.
- Atmósfera de trabajo más estimulante.
- Mayor motivación.
- División de trabajo más precisa.
- Respeto a las opiniones ajenas.
- Mayor compromiso con el equipo.

Todas estas ventajas no tienen la garantía de que se cumplan, ni aparecen de una manera natural. El responsable de dirigir el equipo es quien debe facilitarlas.

Además de todo lo mencionado, el equipo de trabajo también satisface necesidades psíquicas relacionadas con el trabajador:

- Necesidad de seguridad, que le da el propio equipo.
- Necesidad de afiliación, de sentirse parte de algo.
- Refuerzo de la percepción de su propia identidad.
- Motivación al participar en la preparación de su propio trabajo.
- Aumento de su creatividad, que viene estimulada por los demás.
- Mayor responsabilidad. El equipo puede resultar mucho más motivador que el propio jefe.

4. Por qué es necesario trabajar en equipo

En base a un entorno empresarial complejo y flexible, las empresas precisan de modelos organizativos que se adapten y consiguen satisfacer eficazmente las necesidades de los clientes.

Los equipos de trabajo crean sinergia: aunque las tareas se dividen entre sus miembros, a la vez se permite una interconexión de procesos y roles que incrementa los resultados más allá de la suma del trabajo individual de los miembros.

Debido a la creciente complejidad de las necesidades del mercado, un equipo multidisciplinar permite integrar diferentes puntos de vista para estudiar cada caso de manera más eficaz, por lo que las decisiones que se tomen podrán adecuarse mejor al mercado.

Si la organización permite la autodirección a los equipos, el organigrama empresarial se aplana: menos puestos de mando y más puestos de ejecución. Además, también se facilita con este sistema la cooperación, participación, motivación y autonomía de sus miembros, que consiguen alinear sus objetivos personales con los de la organización. Todo ello se traduce en un aumento de la productividad.

4.1 Factores del entorno que hacen posible el equipo de trabajo

Sabiendo que el entorno económico puede comportarse de una forma inestable ahora más que nunca, nuestros equipos requieren una adaptación a los cambios rápidos e imprevisibles, sin dejar atrás el perfeccionamiento hacia el servicio y la calidad.

El espíritu de equipo, elemento fundamental para su buen funcionamiento, depende de varios factores internos. Las circunstancias a tener en cuenta para favorecer la motivación, según (Giner Arrabal) del equipo son:

En base a la cultura empresarial, el ambiente ideal se basa en la democracia, igualdad y colaboración entre miembros, así como el establecimiento de objetivos comunes entre directivos y empleados. La recompensa y reconocimiento de los triunfos es fundamental para la motivación de aquellos empleados que trabajan duro, asumiendo riesgos y explotando su creatividad. En definitiva, el trabajo en equipo se ha de vertebrar sobre un clima positivo para dar lugar a la sinergia.

De otro modo, los aspectos comunicativos que marcan la relación entre los miembros de la organización han de basarse en la confianza mutua y se ha de evitar las barreras comunicativas tanto físicas como psicológicas (como puede ser un juego de poder entre un directivo y un empleado), pues la interconexión entre personas es esencial.

Un sistema de liderazgo asentado sobre la capacidad de las personas y no sobre el estatus ayuda a crear confianza entre miembros de distinta jerarquía: se consigue un espacio seguro para la resolución de problemas que surjan durante la ejecución de un proyecto.

El compromiso de los miembros del equipo con el proyecto surge a partir del deseo individual de desarrollarse mental, emocional y espiritualmente, lo que se consigue a través del desarrollo de los objetivos de la empresa. Por ello, los trabajadores han de ser motivados mediante el constante aprendizaje y la consecución de metas a nivel organizacional que le permitan percibir los frutos de su esfuerzo. Además, han de ser competentes para el trabajo y prescindir del miedo a asumir responsabilidades o de tomar riesgos.

En definitiva, no se puede trabajar en equipo si la propia organización no se ocupa de establecer unas condiciones mínimas que funcionen como apoyo para los componentes grupales.

5. El buen funcionamiento de los equipos

En el apartado anterior se han destacado las bases organizacionales para tratar de encaminar el trabajo mediante equipos. El trabajo de (Pérez Ramón) indica que, si esas condiciones existen, el paso siguiente es el mantenimiento durante el desarrollo de su actividad a manos de otros factores como son: el líder, los miembros y la tarea a desarrollar.

Partiendo de que hay numerosas maneras de enfrentarse a un problema o tarea, es necesario elaborar un guion a seguir que indique tanto los pasos, como los líderes y responsables de las distintas tareas, los plazos, y todos aquellos elementos que puedan influir sobre proceso, pues todos los miembros deben tener la máxima información posible sobre el mismo.

El papel del líder es tan importante como delicado: el estilo con el que se dirige el equipo determina en gran medida los resultados. Deben tener un gran conocimiento del personal, el tipo de liderazgo ha de adaptarse a cada persona y evolucionar conforme avanza el proceso productivo, adecuándose a las circunstancias del entorno.

Los miembros, como segundo pilar fundamental del equipo, han de sentirse como parte del mismo y como parte de la empresa y como consecuencia de esta condición, se va a favorecer la comunicación sincera, la confianza y la espontaneidad entre los integrantes. A todo esto se ha de añadir la motivación por influir y ayudar a los demás y por ser influido, aceptando críticas y sugerencias que ayuden a los objetivos establecidos. Cabe destacar que los miembros son recompensados por su trabajo de dos maneras: mediante salario económico y mediante salario psicológico (autorrealización, sentimiento de pertenencia al grupo, satisfacción personal...).

Por último, entra en juego la tarea a completar. Está formada por el proyecto como objetivo final y los distintos conflictos que pueden surgir durante el proceso, así como las pautas para resolver dificultades (aquí se incluyen, por ejemplo, las normas establecidas dentro del grupo y la determinación de los responsables de cada asunto). Para que el desarrollo del objetivo se lleve a cabo, existen tres fases para analizar la tarea: planificar en primer lugar el proyecto, los objetivos, el material, y preparar al personal; posteriormente ejecutar el plan sin dejar de evaluar el proceso; y al final evaluar la mecánica con la que el equipo ha trabajado para trabajos posteriores.

RENDIMIENTO Y SATISFACCIÓN

6. Satisfacción y productividad

La satisfacción laboral y la productividad son dos variables anexas, ya que muchos profesionales consideran que los trabajadores satisfechos con su trabajo son más productivos.

Hay variables tales como el rendimiento, absentismo laboral, rotación o accidentabilidad que justifican la relación entre la productividad y la satisfacción. A continuación justificaré alguna de ellas.

El rendimiento de los trabajadores será menor si la aptitud del trabajador es mayor que la que se exige, debido a la falta de motivación, además de que también será menor si la aptitud es inferior a la exigida en el puesto por la falta de competencia. Como consecuencia de todo esto podremos decir que donde se junte la curva de mayor aptitud con menos aptitud obtendremos el punto máximo de satisfacción.

En cuanto al absentismo cabría decir que un elevado índice de satisfacción conduce a un bajo grado de absentismo, ya que si el personal está satisfecho se verá motivado para ir a su puesto de trabajo.

La rotación puede ser interna (dentro de la misma empresa) esta rotación conlleva a conflictos o externa (fuera de la empresa) que tampoco es beneficiosa para la empresa ya que puede suponer una pérdida de un trabajador ya formado y la pérdida del coste que ha conllevado formar a ese trabajador. Por consiguiente cuanto menor rotación se soporte en una empresa, mayor satisfacción habrá en el trabajo.

7. Evaluación y control del rendimiento

La evaluación del rendimiento debe entenderse como un método que mide el progreso de un empleado hacia el cumplimiento de sus objetivos.

Las evaluaciones de rendimiento, demuestran ser útiles para los directivos ya que consiguen desarrollar y extraer el máximo beneficio de sus empleados, al igual que demuestra ser no mero importante para los trabajadores ya que si conseguimos con éxito estas, pueden aumentar la productividad y la moral de los empleados y por consiguiente se puede evitar el absentismo y la rotación. Es un método de recogida de información muy importante para ayudar a los directivos a efectuar sus objetivos.

También constan procesos de seguimiento a los trabajadores por parte de los directivos para ver si están cumpliendo con los objetivos planeados y en caso de desviaciones, poder corregirlos a tiempo (cambiar los métodos de trabajo, reorganizar los grupos de trabajo o proporcionar formación a los empleados). Las actividades realizadas por los empleados se evalúan una vez terminadas, comparándolas con los resultados deseados o esperados por la parte directiva. Esta evaluación se mide a través de observaciones personales, informes estadísticos, informes orales, informes escritos y bases de datos. El buen directivo recopila información de diferentes fuentes ya que cada una de ellas proporciona diferente información.

En el proceso de control o seguimiento, es más importante lo que medimos que cómo lo medimos y como consecuencia podemos enriquecernos de información como por ejemplo, en qué destacan los miembros de la organización.

8. Equipos de alto rendimiento

Un equipo trabaja más rápido y realiza más trabajo que si lo realiza individualmente, y además se esfuerzan por conseguir los objetivos comunes en los que todos son responsables.

Los equipos eficientes están conformados por un tamaño reducido (ya que si es mayor de 10 miembros resultaría difícil que sea productivo), deben de tener habilidades complementarias (preparación técnica, resolver problemas y tener buenas capacidades interpersonales), un objetivo común (proporciona motivación y compromiso a todos los componentes), objetivos específicos (ayuda al equipo a centrarse en obtener el resultado), perspectiva común (garantiza la conformidad a la hora de decidir qué medios se utilizará para la consecución de los objetivos) y por último responsabilidad mutua (deben de ser responsables individualmente y colectivamente).

Los directivos deben tomar algunas decisiones para ayudar a los equipos de trabajo a ser más eficientes y por tanto obtener más rendimiento. Los miembros del equipo deberán tener cuál es el objetivo final claramente definido, animar a los equipos a conseguir pequeñas victorias, crear una confianza entre los miembros del grupo, proporcionarles toda la información o recursos que les sea de interés o necesarios, suministrar formación a los equipos, reorganizar los equipos de trabajo, nombrar a un integrante del equipo que trabaje y al mismo tiempo observe el progreso del trabajo y por último crear acuerdos de rendimiento que aclare las expectativas.

Una de las causas por las que se distingue a los equipos de trabajo de alto rendimiento es el grado de compromiso entre los diferentes miembros, ya que cada uno de ellos se ayudan mutuamente a alcanzar los objetivos personales y profesionales, así pues, no existen reglas y prácticas habituales que aseguren que el equipo tenga ese interés hacia los demás miembros y por ello es difícil de mantener o alcanzar.

Nos podemos preguntar que nos supondrá tener un grado significativo en el rendimiento de nuestro equipo, pues no hay una respuesta única, ya que dependerá de los objetivos o las metas que quiera conseguir cada uno.

TRABAJO PRÁCTICO: FERSA BEARINGS

SOBRE LA EMPRESA

Fundada en 1968, fruto de la fusión de dos empresas del sector del automóvil que se unieron para formar A&S Fersa y de cuya evolución nace Fersa Bearings, que es una multinacional española dedicada al diseño fabricación y distribución de soluciones completas de rodamientos de altas prestaciones

Está entre una de las marcas líderes del aftermarket de automoción, debido a su rigor, calidad y modernización, además de una gran inversión en I+D+I.

Fersa sigue creciendo año tras año en el mundo: está presente en más de 85 países. Esto es gracias a que la distribución de sus productos es a nivel global, y a la presencia de centros de fabricación propios y oficinas técnico-comerciales en mercados estratégicos.

Sus distintas sedes están distribuidas de la siguiente forma:

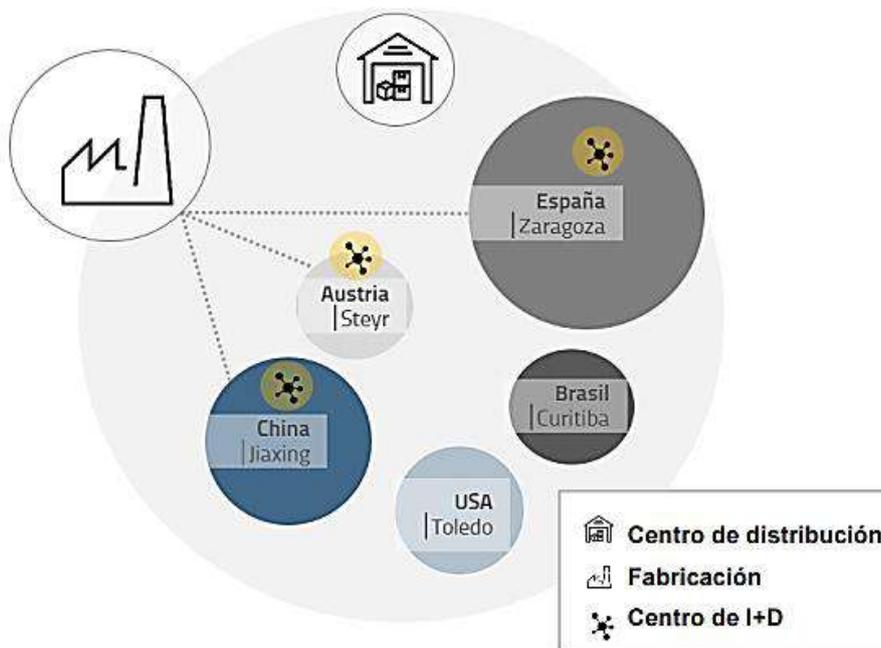


Ilustración 1. Distribución de las sedes. Fuente: Memoria de RSC de 2016.

Las sedes escogidas han sido: Zaragoza (España) que fue creada en año 2005 y Jiaying (China) en el año 2011, ambas desarrollan, fabrican y distribuyen los productos. Además de ello, su tamaño es similar: son centros de trabajo grandes y resulta más fácil lograr una muestra para obtener resultados.

Sobre la responsabilidad corporativa...

Fersa Bearings apuesta, en su nuevo modelo de gestión, por la comunicación y la evolución tecnológica, entre otros aspectos. Ello se plasma en la adaptación a los nuevos tiempos mediante métodos como la demanda de nuevos estilos de liderazgo que proporcionen feedback continuo e impliquen una rápida respuesta a los problemas y una adaptación tecnológica de todos nuestros procesos. Este nuevo modelo se denomina *Fersa Style*.

POR QUÉ FERSA BEARINGS

FERSA STYLE

NUESTRA ACTITUD,
NUESTRA CULTURA.

CLIENTES

Nuestro compromiso es superar las expectativas de todos nuestros clientes.

PASIÓN

Trabajamos con pasión para dar los mejores productos y la mejor experiencia a nuestros clientes.

AMBICIÓN

Somos humildes pero pensamos a lo grande, soñamos con retos ambiciosos y tomamos riesgos. Somos exigentes con nosotros mismos.

CONECTADOS

Todos cooperamos, somos ágiles y rápidos. Somos parte de un todo, eliminamos las barreras y los silos.

CURIOSIDAD

Somos curiosos, inconformistas, desarrollamos ideas creativas e innovamos. Experimentamos y capitalizamos lo aprendido.

ÉTICOS & HONESTOS

Somos transparentes e íntegros en todas nuestras acciones.

RESOLUTIVOS & RIGUROSOS

Transformamos problemas en oportunidades. Somos exhaustivos en el análisis y actuamos con determinación y precisión en la ejecución.

DISFRUTAMOS

Disfrutamos cada día mientras trabajamos para conseguir nuestros ambiciosos retos.

Ilustración 2. Valores del Fersa Style. Fuente: Memoria de RSC de 2016



Ilustración 3. Organigrama simplificado

La empresa, a pesar de ser una empresa clave en el sector automovilístico, cuyo mundo desconocemos por completo, nos ha llamado la atención por su cultura empresarial. En concreto, el denominado *Fersa Style* les hace destacar como una organización que implica a todos y cada uno de los trabajadores en el Plan Estratégico que se idea para conseguir su posición líder en el mercado. Todo ello se consigue afianzando los valores que caracterizan ese nuevo modelo de gestión.

Como toda RSC empresarial, en Fersa se le pretende dar un carácter a la misma de cara a clientes y trabajadores. Como se puede observar en la Ilustración 2, se intenta contagiar la pasión, la forma de trabajo, la personalidad y en definitiva, el día a día en la empresa. Por ello, se destacan actitudes como la ética profesional, el compromiso con el cliente, por medio de métodos de trabajo ambiciosos que aseguren la máxima satisfacción de todos: tanto de los clientes como de todo el equipo que conforma Fersa Bearings.

Organigrama

Este organigrama representa de manera reducida, los departamentos existentes en esta empresa. No obstante, en el final del trabajo está adjuntado en el anexo el organigrama completo con los departamentos y sus diferentes áreas.

En este proyecto hemos decidido analizar diversos departamentos, los cuales tienen diferentes funciones y responsabilidades, si bien están coordinados entre sí para lograr una producción eficiente.

Del CEO (*Chief Executive Officer*), que es el máximo responsable de la empresa, parte el COO (*Chief Operating Officer*), que supervisa de primera mano

el funcionamiento y el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Las funciones se reparten consiguientemente en departamentos o divisiones (*division*).

El departamento de calidad (*Quality division*) es uno de ellos, mediante el cual se asegura, mejora y controla la calidad del proceso. El departamento de Recursos humanos, por su lado, se encuentra incluido en el departamento de administración (*Controlling and administration division*), donde se gestionan a las personas, se verifica el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos, además de tratar de motivar a los trabajadores. A todo ello, se le suman las tareas administrativas como la gestión de la remuneración de los mismos. El último departamento seleccionado es el de Investigación y desarrollo (*Research & Development Division*), en el cual la función principal es el incremento de la innovación para en un futuro aumentar las ventas de la organización.

ENCUESTAS

VARIABLES A ESTUDIAR

Como bien se ha apuntado en el apartado 3 de este trabajo, el concepto de sinergia grupal nace de la unión de varios individuos. En otras palabras, son las características individuales las que van a influir en que la eficiencia deseada se convierta en una realidad tangible como es la consecución de los objetivos establecidos. Es por esta razón que este estudio parte de cuestionarios individuales, rellenados por cada uno de los trabajadores de los departamentos elegidos.

A continuación, se detalla cómo se han evaluado las cualidades que se han explicado en el apartado anteriormente citado.

Autocrítica

Caracterizada por una voluntad de corregir errores cometidos por uno mismo. Para valorar la autocrítica, se pregunta por cómo considera el empleado que son sus decisiones (pregunta 16), si se ven como alguien trabajador (pregunta 21) y si se tiene en cuenta el esfuerzo en el trabajo (pregunta 29).

Responsabilidad individual para conseguir el éxito grupal

Se busca conocer de qué manera el individuo interviene para mejorar el buen funcionamiento del departamento, sintiéndose totalmente involucrado en cualquier asunto que comprometa la eficacia del mismo. Este comportamiento se evalúa a partir de la pregunta 17, por ejemplo, con la que se pretende conocer qué nivel de participación adopta el individuo con respecto a conflictos en su departamento.

Lealtad

Considerada en el sentido empresarial como el compromiso con el negocio como idea global, la lealtad se manifiesta en la medida en la que se busca el beneficio general. Por ello, se han formulado cuestiones como la 19, sobre si se suele preocupar por que sus compañeros sean felicitados por sus méritos; la pregunta 24, que valora el nivel de compañerismo entre trabajadores; y la pregunta 25, con la que se pretende entender el nivel de conocimiento de la empresa por parte de la plantilla.

Capacidad de relacionarse

Es imprescindible para el buen funcionamiento del equipo que entre sus miembros exista una mínima relación, aunque sea sólo de carácter laboral. Con las preguntas 24 y 27, se puede tantear el grado de interacción entre empleados fuera del trabajo, para así averiguar cuál es fuerza del vínculo entre ellos.

Iniciativa y optimismo

La iniciativa, como cualidad que alberga la facilidad para tomar decisiones autónomamente, y el optimismo como herramienta para percibir la realidad de una forma positiva, conforman dos factores decisivos para mantener un buen clima laboral. Es difícil determinar qué preguntas nos dan esa información, pues estos conceptos influyen en todas y cada una de las respuestas del cuestionario. Es decir, el nivel de optimismo marca por completo la visión del trabajador sobre la empresa, ya no solo sobre su trabajo, por lo que los resultados nos permitirán comparar las percepciones de Fersa en China con las de la empresa en su sede de España.

Conviene añadir, además, que las circunstancias en las que el trabajador lleva a cabo sus funciones marcan en gran medida el desempeño del equipo: la infraestructura donde se ejercen las labores, los medios, las condiciones laborales (salario, jerarquía, compañeros de trabajo, promoción interna...). Por ello, muchas de las preguntas versan sobre ello.

De esta manera, entre todas estas variables, se pretende comparar cómo en una misma empresa existen opiniones comunes y opiniones diferentes sobre los mismos temas, según la sede donde se encuentre el personal objeto de estudio.

Método de estudio

El diseño del proyecto se realizó de tal manera en la que se pudiera afectar o molestar lo menos posible a los trabajadores de la empresa, así como a su dirección.

Así pues, el primer paso fue la puesta en contacto con la empresa Fersa Bearings, que tras recibir un compromiso para garantizar la confidencialidad de datos de nuestra parte, proporcionó el organigrama de Fersa Bearings y con ello decidimos qué departamentos beneficiarían en mayor medida al proyecto. Para el contacto con la empresa, se usaron varios emails, de los cuales se adjuntan como anexos el de presentación del proyecto y el del envío de las encuestas.

Una vez escogidos los departamentos a analizar, se elaboraron unos cuestionarios como método de recogida de datos. La elección se justifica en su rapidez y eficacia para obtener información, así como la garantía del anonimato de los trabajadores. Tras elaborar el cuestionario, se concertó una reunión con el director de Recursos Humanos de la empresa, presentándole el proyecto y la finalidad de este, además de facilitarle el cuestionario para entregar a los empleados.

Las preguntas de los cuestionarios están inspiradas en el trabajo de (Pérez Ramón, 1987), ya que el proyecto de fin de carrera en el que nos hemos apoyado seguía la misma línea que el presente trabajo. Por ello, se ha tomado como base para la elaboración de las cuestiones y el formato del mismo, adaptándolo para conseguir la información que se está buscando y a la empresa elegida.

El cuestionario finalmente fue elaborado en inglés y español en una página Web llamada SURVIO, uno iba destinado para los trabajadores de Zaragoza y el otro lo traducimos al inglés para poder mandarlo a la sede de China, ambos adjuntados como anexos al final del trabajo. La elección de la página web causó problemas, pues en La República Popular China existe una censura a muchas de las páginas que en nuestro país se usan a diario y precisó de una profunda investigación para encontrar un método efectivo.

La forma de difusión de la dirección de la página Web fue mediante el director de recursos humanos, al cual se le proporcionó por correo electrónico la dirección del cuestionario con un Link y él mismo lo distribuyó a los trabajadores, junto a una explicación de nuestro proyecto. Se adjunta como anexo el email enviado, para justificar la veracidad de estos hechos.

El número de participantes era de 15 personas por sede, ya que ambas reunían más o menos la misma plantilla en los departamentos escogidos. Se eligió esta cifra en base a la distribución del organigrama y de la plantilla: tal y como nos indicó el *HR Manager*, la mayor parte de la plantilla conforma el departamento de producción, dejando en cifras menores al resto de departamentos. Es decir, el personal de oficina como tal representa una parte muy pequeña con respecto a la totalidad de la empresa, lo que se puede apreciar en el organigrama completo.

No obstante, después de la recogida de la información se pretendía cribar los resultados mediante la selección de una muestra representativa, lo cual no se produjo porque se obtuvo un total de 15 respuestas en Jiaxing (China) y de 18 en Zaragoza (España). Ya que se parecen mucho los datos reales a lo esperado, no hemos modificado esa variación de respuestas.

Comparativa de resultados

Los resultados completos del estudio están incluidos al final del trabajo como anexo, ya que consideramos por su extensión que deberían figurar como tal. Están adjuntos en formato de tabla Excel, tal y como han sido obtenidos desde la página Survio, con la que se hicieron las encuestas.

A continuación, se describen los resultados más llamativos obtenidos en la encuesta, seleccionados bajo criterio de utilidad para determinar de qué manera funcionan los departamentos de RRHH, I+D y Calidad en Jiaxing y Zaragoza.

Teniendo en cuenta los pocos datos obtenidos por parte del departamento de RRHH en China (ya que hay poco personal), no se han podido llegar a conclusiones determinantes para algunas de las preguntas, por lo que se reduce en cierta manera la información.

De esta forma, la información se analiza en este apartado de dos maneras: por un lado, rasgos comunes que se han podido extraer de entre los 6 departamentos, que globalmente nos aportan datos relevantes de cara a definir el comportamiento de cada sede estudiada; y aparte, rasgos significativos obtenidos por cada departamento, comparando de forma directa cada división de trabajo de España con su correspondiente en China.

Todos los gráficos de este trabajo han sido elaborados por las autoras del trabajo, partiendo de las tablas Excel iniciales.

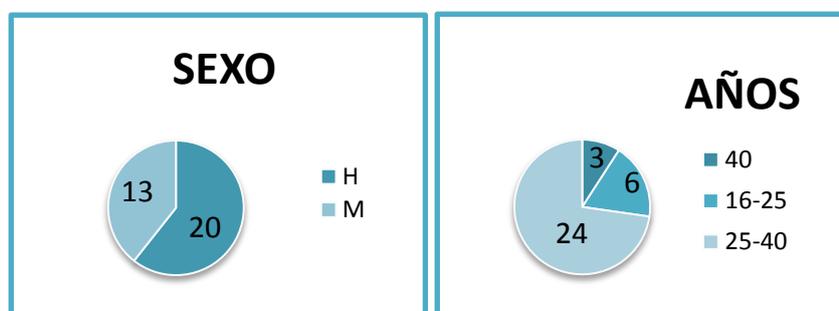
Rasgos comunes

Sexo de los encuestados

Los resultados indican que el departamento de RRHH de China está feminizado (100% mujeres), mientras que en el resto de la muestra estudiada se ronda la paridad entre hombres y mujeres.

Edad de la plantilla

La mayoría del personal de ambas sedes tiene una edad de entre 25 y 40 años.



Pregunta 6: Sobre el equipamiento e instalaciones de la empresa

En China es donde están más cómodos con respecto a la distribución de la oficina, en cualquiera de sus tres departamentos. Eso puede conducirnos a la idea de que, al ser una sede más nueva, se ha diseñado de una mejor forma.

Pregunta 9: Las interrupciones durante el trabajo

La plantilla de RRHH en España interrumpe más su trabajo por llamadas, clientes, etc. China, en su lugar, destaca por ser más tranquilo quizás por el aspecto relativo al horario distinto.

En cambio, en I+D sienten más interrupciones en China que en España.

A su vez, los niveles son equivalentes en el departamento de calidad.

Pregunta 11: La carga de trabajo entre miembros del equipo

Exceptuando el caso de RRHH en China, en todos los departamentos la carga de trabajo se describe como equilibrada entre los trabajadores de un mismo equipo.

Pregunta 16: Acerca de las decisiones tomadas por la plantilla

El 76% de las personas encuestadas, a la hora de comunicar, consideran que escuchan y atienden las ideas, opiniones y actitudes del resto de sus compañeros.

Pregunta 19: Sobre el reconocimiento de méritos

En todos los departamentos, el personal felicita a sus compañeros por los progresos y éxitos. La media de resultados es de 3.94 sobre 5, siendo 5 el grado máximo.

Esta respuesta tan común da idea de sentimiento de grupo y compañerismo entre los empleados.

Pregunta 20: El control de la situación cuando existe estrés

Se ha detectado como rasgo común una alta capacidad por parte de los trabajadores a la hora de trabajar bajo estrés (media de 3.94 sobre 5, siendo el 5 el máximo), siendo la más alta en Calidad en España (media de 4,20) y la más baja en RRHH en España (3,33 sobre 5).

Pregunta 21: ¿Te consideras un buen trabajador?

Todos los miembros de la empresa, dejando atrás la modestia, se consideran a sí mismos unos buenos trabajadores.

Pregunta 22: Importancia de un buen equipo de trabajo para tener buenos resultados

Para toda la plantilla estudiada, un buen equipo de trabajo es fundamental para que el departamento pueda conseguir sus objetivos. De hecho, el promedio de los valores obtenidos es de 4,75 puntos sobre 5, siendo el 5 el valor máximo posible.

Pregunta 25: ¿De qué modo se conocen los objetivos generales de la empresa?

Los objetivos de la empresa, donde se conocen menos, son en el departamento de RRHH de China y donde más definidos los tienen, es en calidad en España. Por lo general, en el departamento de calidad es donde más claros tienen los objetivos.

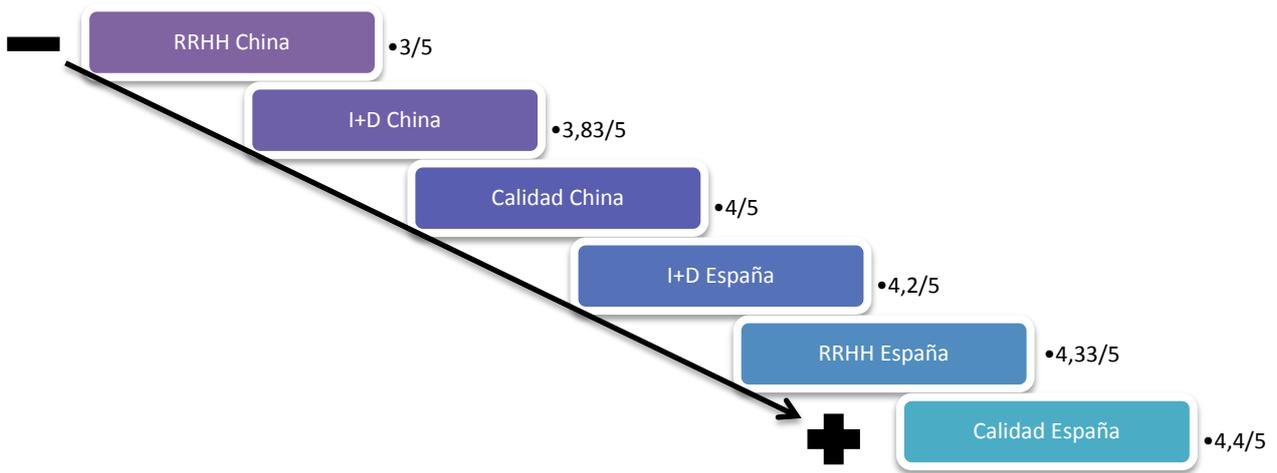


Gráfico 1. Sobre el conocimiento de los objetivos de la empresa

Pregunta 26: ¿Qué compromiso tienen los trabajadores con la empresa?

El compromiso de los trabajadores con la empresa, está visto como más bajo en RRHH en China, y como más alto, en calidad en China.

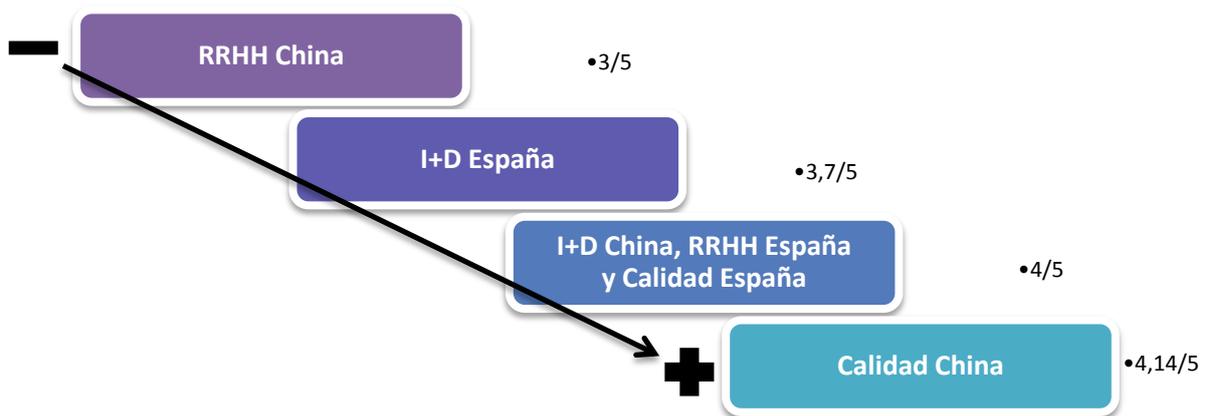


Gráfico 2. Sobre el grado de compromiso de la plantilla con la empresa

Pregunta 30: ¿Qué puntos fuertes tiene la empresa con respecto al trato con sus empleados?

En China, en RRHH y calidad, se considera que la opinión de los trabajadores no se escucha. Sin embargo, en España se considera como un punto fuerte, además de que se tiene en cuenta la experiencia y la formación de los empleados. Mientras tanto, en I+D, estos aspectos los perciben en un grado normal.

Pregunta 33: Orgullo de pertenecer a Fersa Bearings

Mientras que en la mayoría de departamentos se sienten medianamente afortunados de trabajar en Fersa Bearings, es especialmente en Calidad en España donde la plantilla ha expresado más orgullo por trabajar en la misma. De hecho, han expresado 4,6 puntos de media sobre 5 frente a la puntuación global, que es 3,88.

Pregunta 36: Satisfacción con el puesto de trabajo actual

Al preguntar sobre con qué grado les gusta a los trabajadores su puesto actual, el resultado es medio alto de forma general (los valores oscilan entre 3.5 y 4, en una escala sobre 5).

Rasgos por departamento

RRHH

En primer lugar, ambas sedes coinciden en que el sistema de promoción interna dentro de Fersa es bueno. Es decir, ellos mismos consideran que el sistema de oportunidades que se dan a los empleados de la empresa para promocionar dentro la misma está bien. Llama la atención porque es un aspecto que en parte queda bajo su control, pues las políticas de RRHH pueden incluir la promoción interna en la empresa entre todas sus competencias.

El compañerismo y la ayuda entre miembros de un mismo equipo se valora mediante las preguntas 17 y 24: En China interviene más plantilla cuando se trata de un problema, y por una parte, representa condición o sentimiento de unidad. Sin embargo, el compañerismo es más bajo que en España, pues se considera que se ayudan poco los unos a los otros. La diferencia entre valores, que se aprecia en la gráfica inferior, muestra una incongruencia entre las respuestas: no se puede ayudar sin intervenir en la solución de un problema.

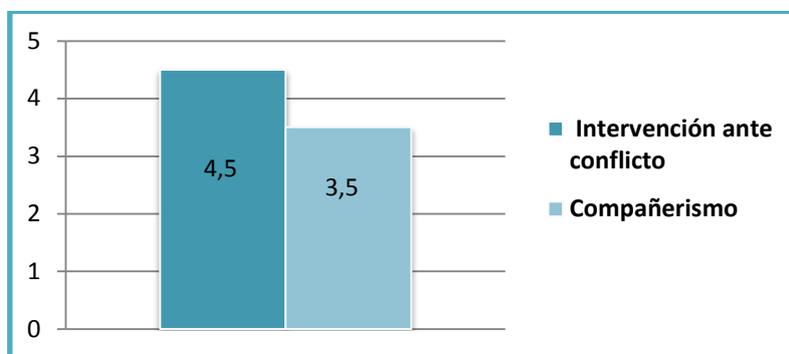


Gráfico 3. Relación entre intervención en conflictos y compañerismo

En China se siente que se tiene más responsabilidad sobre los resultados en base al puesto que los trabajadores ocupan, con respecto a España.

En china, los trabajadores se reúnen muy poco (2/5) fuera de la empresa, y en España, a un nivel medio (3/5). A pesar de ello, la importancia de las reuniones entre los compañeros es considerada más importante en China (4,5/5) que en España (3,7/5). Es decir, en España de alguna manera, consideran

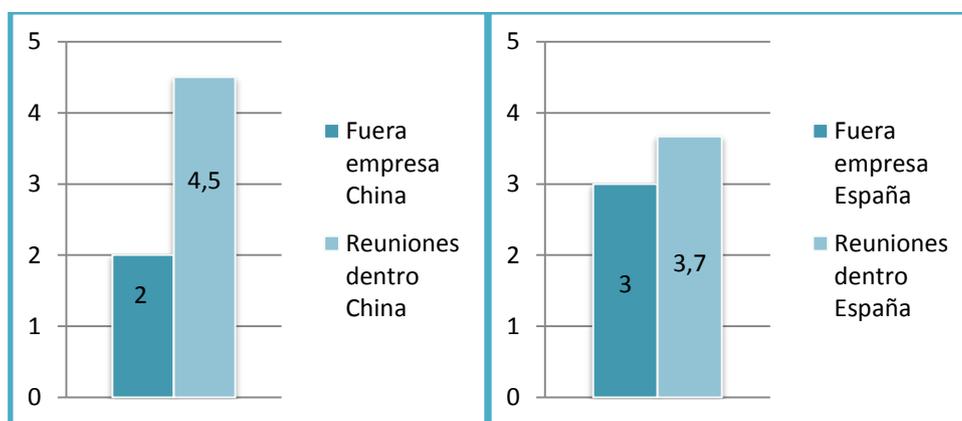


Gráfico 4. Comparativa entre tipos de reuniones

Pese a que las sedes son similares, en España se percibe más volumen de trabajo que en China. Esto puede indicar, o bien que la carga de trabajo es real, o bien que la filosofía de trabajo oriental está mucho más asimilada como concepto de ritmo de trabajo frenético y abundante que como se percibe a lo mejor en nuestro país.

Los aspectos donde se percibe mayor satisfacción, en ambas localizaciones, son con respecto al jefe y a la empresa, dejando atrás las tareas y la relación con el resto de compañeros.

☑ I+D

Empezando por la veteranía en el puesto de trabajo, cabe destacar que en China está muy equilibrado, pues por cada dos novatos (llevan menos de un año), hay dos personas que llevan más de 1 año y menos de 5, y dos personas que llevan más de 5 años. Sin embargo, en España, la plantilla en I+D lleva como mínimo más de 1 año, y la veteranía de media es de 3.75 años.

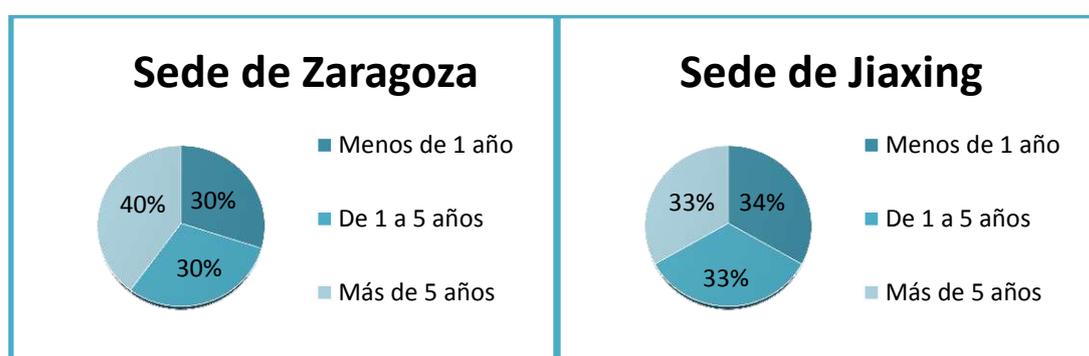


Gráfico 5. Comparativa entre antigüedad de la plantilla de I+D

Ninguno de los encuestados tiene personas a cargo, por lo que se da indicios de un departamento muy horizontal, donde los líderes representan una pequeña parte del mismo.

Mientras que en China se encuentran muy satisfechos en materia condiciones ambientales de trabajo, en I+D en España se destaca un nivel mayor de ruido en términos de conllevar una molestia para los trabajadores. En términos estadísticos, en Zaragoza 5 de cada 8 personas lo consideran como no muy cómodo, y sin embargo, en China, todas las opiniones parten de un grado normal de comodidad.

Cuando aparecen conflictos, la plantilla interviene en las dos sedes en un grado medio, por lo que la sensación de unidad entre sus miembros es similar. Con respecto a la ayuda prestada entre compañeros, se consideran grandes ayudantes de los demás. Es decir, ambos resultados son coherentes entre sí, por lo que se denota sensación de unidad y cooperación en el equipo.

Las reuniones entre compañeros de equipo, tanto fuera y dentro de la empresa, son valoradas de la misma manera: tienen un alto valor para los encuestados. Estos resultados dan, al igual que los del párrafo anterior, idea de compañerismo y buen clima laboral.

La comunicación entre miembros del equipo se define mayormente como espontánea en España. De otro modo, en China adopta un carácter más cauteloso y reservado.

El reconocimiento de los méritos se hace por parte del jefe directo para toda la muestra de este departamento.

El 83% de los trabajadores de Jiaxing piensan que su retribución debería ser mayor que la actual y que las condiciones deberían mejorar. Esto no ocurre en España, pues alrededor del 60% de los empleados consideran que ambos aspectos son de su agrado.

En definitiva: los resultados de este departamento muestran, en la mayoría de los aspectos relacionados con el funcionamiento del equipo son similares. En cambio, las condiciones de trabajo son concebidas de una forma totalmente desigual.

☑ Calidad

Entre todos los encuestados, la media de antigüedad en la empresa se sitúa en China en 4,1 años y en España en 3,8 años. En líneas generales, el personal de calidad trabaja en un equipo veterano en la empresa.

Con respecto a la participación de los trabajadores en el establecimiento de los objetivos de la empresa, en España la variedad de resultados no dejan entrever ninguna conclusión clara. De otro lado, en China consideran que la participación es alta (media de 4 sobre 5).

En este departamento no se aprecia apenas rotación entre las tareas del personal que lo compone, pues los resultados muestran un 2.7 de media sobre 5, siendo 5 una rotación constante y continua.

En referencia a la pregunta 15, el grado de control de los jefes sobre el resto de subordinados se aprecia como normal (grado 3 sobre 5) en España, y un poco más alto en China (3.3 sobre 5).

Mientras que en China se interviene entre todos para resolver un conflicto de una manera notable (4.3 sobre 5), en España la intervención es algo menor (3.8 sobre 5). Pese a esta diferencia, se considera que se ayudan unos a otros de una manera igual (grado 4.15 sobre 5 en ambos casos). Como resultado global, se da una coherencia entre las respuestas, y se denota la cohesión del equipo.

En España, la comunicación entre los trabajadores es con confianza (80% de las respuestas), mientras que en China no hay acuerdo en dicha cuestión.

En China, las reuniones extralaborales son más comunes que en España (1.3 puntos más). Las reuniones laborales, por su lado, se toman como importantes en igual medida en ambas sedes.

Todos los jefes reconocen los méritos de los trabajadores de calidad en la sede oriental, al igual que en Zaragoza, donde el 100% señala que son apoyados por su jefe directo, y el 60% de ese total, destaca el apoyo por parte de su jefe central.



Gráfico 6. Reconocimiento de méritos en la sede de Zaragoza

El estrés y la cantidad de trabajo son percibidos como crecientes por parte de la plantilla China. Los resultados en España ofrecen un contraste, pues no se destaca esa materia, sino que se apunta a que siempre existen errores que rectificar como aspecto negativo del trabajo.

El salario en el departamento de calidad se califica como bajo en las dos sedes estudiadas. China, además de ello, se considera la formación interna como un poco deficiente, además de la carencia de tareas estimulantes en el desempeño laboral. En Zaragoza, por su lado, echan en falta el premio a la iniciativa de los trabajadores.

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOGIDA

En base a los datos obtenidos anteriormente, en este apartado se desarrollan los resultados, tratando de conocer el funcionamiento de la compañía y de los grupos de trabajo analizados.

Primeramente, se debe destacar el carácter de la plantilla: aunque es mayormente paritaria, hay más hombres que mujeres. Este hecho resulta llamativo debido al hecho de que en industria, la diferencia es mucho mayor, como se puede comprobar en el gráfico siguiente:



Ilustración 4. Población ocupada en el sector industrial, clasificada según sexo

Por otro lado, la edad de la muestra ronda en torno al rango de los 25 a los 40 años. Siendo que las sedes no tienen más de 12 años, es una plantilla relativamente joven.

Haciendo referencia a este mismo dato, la distancia temporal entre la inauguración de las instalaciones de Zaragoza y las de Jiaying es de 6 años. Ese tiempo puede conllevar una diferencia representativa en la distribución de las instalaciones, que son consideradas como más cómodas en la sede de China. De otra manera, pese a que el oficio y las tareas a desarrollar son en principio las mismas (búsqueda de clientes, desarrollo del producto, producción del mismo y procedimientos para garantizar la calidad del servicio), en España el ritmo de trabajo está marcado por más interrupciones durante el horario laboral. Quizás esto tiene que ver de alguna manera con el hecho de que es la primera sede y por ello la raíz de todo lo que es Fersa en este momento. Además de este hecho, el ritmo de trabajo en sí es percibido de distinta forma en cada departamento y lugar, por lo que no se puede llegar a conclusiones acerca de cómo se siente volumen de facturación en cada sede. A su vez, los resultados indican que el departamento de calidad español es el que mejor trabaja bajo presión, según ellos mismos, y RRHH en España es el equipo que peor lo lleva. También cabe destacar que la carga de trabajo se estima como equilibrada en todos los departamentos excepto en RRHH de Jiaying, lugar donde sólo han respondido dos empleados (que a su vez representan la totalidad del personal). De hecho, estos dos trabajadores no han coincidido en casi ninguna respuesta en lo referente al funcionamiento del equipo, de lo que se deduce que su forma de ver el equipo es totalmente distinta. De ello deriva también la no obtención de resultados concluyentes en algunas preguntas.

Partiendo de que los trabajadores se consideran como buenos a sí mismos, también consideran que un buen equipo de trabajo tiene mucho que ver con los resultados del desempeño del departamento.

El ambiente de trabajo está marcado por la escucha activa de los empleados hacia los demás, pues gran parte piensa que presta atención a ideas y decisiones de sus compañeros. Asimismo, tienden a felicitarse entre sí, en su mayoría, cuando se trata de celebrar éxitos y logros.

La empresa, como se ha visto al principio de la parte práctica del trabajo, invierte en el planteamiento de una buena responsabilidad social corporativa, tanto hacia los clientes como hacia los trabajadores. Aun así, se considera más afianzada en los departamentos de calidad y RRHH de España, pues son quienes piensan que más conocen la función de la empresa y sus objetivos en el sector automovilístico. El equipo de Calidad de China es también quien se considera más comprometido con la empresa, elemento que se puede relacionar con el papel que juega en ella: se trata de la conservación y fidelización de clientes por medio del cumplimiento de los estándares de calidad de Fersa Bearings, por lo que se convierten en intermediarios entre estos dos elementos y de alguna manera, se refuerza el sentimiento de pertenencia a la misma. El caso contrario sucede en RRHH en China, pues posee la visión más pesimista acerca de estos dos aspectos: para los miembros del equipo los empleados conocen en términos ínfimos los objetivos empresariales y se entienden a la plantilla como poco comprometida con Fersa. Posiblemente su forma de ver la realidad está fundamentada en una perspectiva globalizada de la empresa, que a su vez está inmersa en un mercado laboral inestable y con alto nivel de rotación como es el de China, y son quienes de alguna manera se ven afectados de primera mano por el movimiento de personal.

Es en ese mismo país, China, donde se considera como punto débil de la compañía que los trabajadores no son escuchados por la dirección por parte de calidad y RRHH. Este fenómeno no se da en España, pues se percibe como un punto fuerte de la empresa, al igual que la consideración por parte de esta última de la formación y experiencia de los empleados.

En definitiva, de manera general son los empleados de Calidad en España quienes han aportado los resultados más optimistas y positivos de las preguntas estudiadas hasta ahora. Por el contrario, RRHH en China ha registrado unos resultados totalmente inversos. Por ello, se denota una ineficacia de la RSC para involucrar a la parte de la plantilla de Fersa en China en el funcionamiento de la empresa, y pasa a ser un punto débil para la compañía.

La muestra encuestada se muestra medianamente satisfecha con su puesto actual. Es decir, pese a la inestabilidad del mercado de trabajo en los dos países, los trabajadores no expresan gran entusiasmo por pertenecer a una compañía como es Fersa Bearings, sino que tienen una posición muy neutra.

Después de este análisis global, es pertinente comparar la variabilidad de datos sobre otras preguntas, obtenidos en los tres departamentos.

En primer lugar, en RRHH se destaca que el sistema de promoción es bueno: la percepción de este equipo sobre dicho asunto es verdaderamente relevante, pues forma parte de la función de desarrollo personal de la plantilla y se puede incluir dentro de la gestión de personal. Los otros dos departamentos estudiados no hacen mención sobre este asunto, así que la perspectiva desde ese lugar no concibe de forma clara la posibilidad de ascenso en la empresa.

De una forma integral, la plantilla se muestra como generosa en lo que a ayuda se refiere: se aprecia un sentimiento de compañerismo entre empleados, estudiando mediante las preguntas 17 y 24. La información obtenida en dichos apartados fundamenta la idea de unidad del equipo y de cohesión entre sus miembros. Las relaciones interpersonales mediante reuniones de trabajo tienen una funcionalidad clara

para la muestra, opinión que se ha dado reiteradamente. Sin embargo, no existe la unanimidad entorno a las relaciones extra laborales, pues no todos los encuestados consideran que sea un aspecto que favorezca el buen funcionamiento del equipo.

Puede que el siguiente elemento sea visto de forma diferente según la diferente cultura entre españoles y chinos, pero de modo general, la plantilla oriental se considera como mal retribuida. Esto plantea una duplicidad entre intereses laborales, teniendo en cuenta que los salarios tendrían que ser equivalentes con respecto al sector industrial en cada país. Es decir, o bien en España se paga más en Fersa que en el resto de los competidores, o bien en China ocurre el caso contrario y por ello menosprecian la retribución recibida. Este tema puede afectar de forma directa a la percepción que tienen los trabajadores hacia Fersa Bearings: al fin y al cabo, el salario puede conllevar una fuente de lealtad y compromiso de la plantilla, que se ve más recompensada por la realización de las funciones si su salario y demás beneficios contractuales se perciben como generosos.

La comunicación, de manera mayoritaria, funciona de una forma más fluida y espontánea en España que en China: se representa un enfoque del funcionamiento de la empresa directamente relacionado con la cultura y la visión de la relación con los compañeros, que en Jiaying se distingue como carente de cualquier lazo amistoso que pueda generar la confianza necesaria para que el intercambio de información deje de ser cauteloso y reservado.

El reconocimiento de méritos por parte de los líderes de grupos en Fersa Bearings es un hecho real: los empleados se sienten respaldados en gran medida por su jefe directo, pero no siempre por los altos mandos de la empresa. La falta de apoyo por parte de la cumbre del organigrama podría llegar a ser un punto clave para reforzar el compromiso por parte de los trabajadores, que como se ha destacado anteriormente, de momento solo reciben las felicitaciones de sus compañeros de equipo y de sus jefes directos.

Para concluir, se ha visto lo resaltable que es la influencia cultural de un país sobre la plantilla de una empresa, que genera de distinta forma el lazo de lealtad con la empresa. Siendo que Fersa Bearings es de origen español, se observa que ha sabido adaptar su modelo de negocio al mercado del automóvil en la zona oriental pero no se acaba de ajustar a las exigencias personales de los trabajadores locales, que se muestran en general más insatisfechos con las circunstancias laborales que se les ofrecen.

CONCLUSIONES DEL TRABAJO

Para poder concluir con este proyecto, sería oportuno hacer un análisis de las características mencionadas anteriormente en el trabajo que hacen efectivos los equipos de trabajo, y con ello se posibilita la consecución de los objetivos empresariales.

En primer lugar, se analiza la autocrítica. De esta variable se puede decir que es positiva, ya que en ambas sedes y departamentos se ha obtenido un buen grado por parte de los trabajadores, ello se traduce en que los trabajadores aceptan las críticas y escuchan las ideas y opiniones de sus compañeros.

Otra característica es la responsabilidad individual para conseguir el éxito grupal, aspecto relacionado con el compañerismo. Con respecto a esta variable no se ha dado un resultado igualitario en todos departamentos, pues en el departamento de recursos humanos se ha podido ver que en España hay un mayor compañerismo que en China, pero en los demás departamentos los datos se asemejan entre sí. Por ello, no es un aspecto heterogéneo y no se puede asignar a la totalidad de los miembros equipos de Fersa.

En cuestión con la lealtad, se ha podido observar que en todos los departamentos se felicitan por el éxito conseguido y que los objetivos donde mejor están definidos, es en el departamento de calidad de España y en el peor es en Recursos humanos de China. Sin embargo, la conclusión que se obtiene es que todos departamentos en ambas sedes tienen los objetivos bien establecidos, y como consecuencia la lealtad podría decirse que es mayor en España que en China en base a los resultados obtenidos.

La capacidad de relacionarse es un rasgo que se refleja como diferente en cada departamento. En el caso de RRHH, se aprecia que en China apenas se reúnen fuera de la empresa, cuando en España tiene un nivel medio. En el área de Calidad se da totalmente lo contrario: China tiene un mayor nivel de reuniones extra laborales. Por último, en I+D los resultados son iguales en ambas sedes y no se notan diferencias. A modo general se puede destacar que hay un adecuado nivel de relación entre trabajadores de un mismo equipo.

Por último, la iniciativa y optimismo que no han sido valoradas mediante preguntas directas, se han percibido de una manera diferente: a la hora de elaborar el análisis de los datos obtenidos, hay departamentos como el de calidad en España que destaca por sus respuestas positivas en la mayoría de las preguntas. No obstante, existen áreas no tan optimistas como RRHH de China, cuyos resultados denotan una cierta apatía con respecto a la actitud de la gestión empresarial.

En suma, el funcionamiento interno de los equipos de trabajo de RRHH, calidad e I+D y los rasgos que se han dejado entrever mediante los resultados de las encuestas nos muestran un sistema funcional de división de tareas. De otro lado, se ha distinguido que cada departamento percibe a la empresa de forma diferente y por ello se debería fomentar el estímulo del compromiso y lealtad por parte de los trabajadores hacia la empresa en función de su área de pertenencia, y además, del país donde se encuentra el equipo. De esta forma, la empresa se adapta a su plantilla con el fin último de fomentar en lazo de unión entre ambos.

Finalmente, conviene dejar claro que a lo largo del proyecto hemos estado muy contentas con la respuesta por parte de la empresa y el apoyo recibido: tanto a nivel de la dirección como individual, la participación de los trabajadores de todas las jerarquías ha sido excelente. Destacar que se nos ha proporcionado la

información necesaria sobre la empresa para plantear el proyecto, y se han recibido con rapidez las respuestas a los cuestionarios.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, J. M. (2011). *Trabajos en equipo*. Madrid: ESIC.
- Bacal, R. (2009). *Cómo mejorar el rendimiento*. Barcelona: Bresca Editorial, S.L.
- Giner Arrabal, D. (Junio de 1989). Proyecto de fin de carrera de Ingeniería Industrial. *Equipos de trabajo y resolución de conflictos, 1 y 2*.
- Hunsaker, P., & Alessandra, T. (2010). *El nuevo arte de gestionar equipos*. (A. García Bertrán, Trad.) Barcelona: Grupo PLANETA.
- INE. *Encuestas sobre población ocupada*. (2016). Recuperado el 19 de Junio de 2017, de <http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=4882>
- Katzenbach, J. R. (s.f.). *Sabiduría de los equipos: el desarrollo de la organización de alto rendimiento*.
- Memoria de Responsabilidad Corporativa de Fersa Bearings*. (Octubre de 2016). Obtenido de <http://www.fersa.com/uploads/files/rsc/Memoria%20de%20RSA%20Fersa%20Bearings%281%29.pdf>
- Payeras, J., & Ronco, E. (2002). *El directivo, el cambio y los equipos de alto rendimiento*. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S.A.
- Pérez Ramón, R. (1987). Proyecto de fin de carrera de Ingeniería Industrial. *Factores relevantes en la productividad y satisfacción de los equipos de trabajo, 1 y 2*.

EMAIL DE CONTACTO

Email de presentación del trabajo

Participación en trabajo fin de grado



Maria Rey Dominguez

jue 09/03, 10:24

cesar.chacon@fersa.com



Responder | v

Buenos días,

Somos María R. y Pilar M., estudiantes de último curso de "**relaciones laborales y recursos humanos**" en la Universidad de Zaragoza.

Estamos elaborando nuestro Trabajo de Fin de Grado sobre los **equipos de trabajo y su rendimiento** en las empresas, y nos gustaría contar con Fersa Bearings para ello. Nos hemos fijado en su empresa porque hemos observado que el **desarrollo y la promoción interna de los trabajadores** forman parte de sus valores, y creemos que quizás sería interesante para ustedes participar en nuestro estudio.

Lo que pretendemos es **analizar varios departamentos de su empresa en distintas sedes** (estábamos pensando en la de Zaragoza, por cercanía, y la de China, por la diferencia de cultura social con respecto a España). Para ello, utilizaríamos **cuestionarios** para la recogida de la información y elaboraríamos una **comparativa entre ambos** centros de trabajo.

Si estuvieran interesados en participar en el proyecto, sería muy interesante obtener información acerca del **organigrama de la empresa**, para poder empezar a plantear el plan de entrevistas. De esta manera, a lo largo del mes de **marzo y abril**, estaríamos en contacto para lograr dicho intercambio de información.

Queremos incidir en que respetaremos la **confidencialidad de toda la información** que nos aporten, pues no dejan de ser datos internos que juegan un papel muy importante para la imagen de su empresa.

Agradecemos su atención, en último lugar, y deseamos una respuesta positiva por su parte. Si necesita más información, no dude en contactar con nosotras:

María R.: maria94_ejea@hotmail.com

Pilar M.: pilymunoz95@gmail.com

Un saludo,

María R. y Pilar M.

Email para la transmisión de los cuestionarios

ENCUESTAS SOBRE SATISFACCIÓN EN DEPARTAMENTOS

Pilar Muñoz <pilymunoz95@gmail.com>

22 de mayo de 2017, 20:4

Para: César Chacón <cesar.chacon@fersa.com>

Buenas tardes, César:

Te adjuntamos a continuación los enlaces para poder cumplimentar las encuestas. Como ya acordamos, los departamentos que deberían responderlas son HR, I+D y calidad.

La fecha límite para responderlos sería el día 2 de junio, creemos que es una buena fecha para poder obtener los resultados suficientes. Si se envía a la plantilla mañana martes 23, habría que hacer un recordatorio el lunes que viene.

Adjuntamos el cuerpo del mensaje para que lo adjuntes:

EN CASTELLANO:

Buenos días, somos María Rey y Pilar Muñoz, estudiantes de relaciones laborales y recursos humanos de la Universidad de Zaragoza.

Nos dirigimos a ustedes para pedirles su colaboración en la elaboración de nuestro Trabajo de Fin de Grado mediante la respuesta a un cuestionario antes del 2 de junio. El enlace es el siguiente:

<https://www.surveymonkey.com/survey/d/X0H9E9V3T6G9Y5O7I>

Tratamos de saber qué aspectos en el departamento donde trabajan ayudan a un mejor desempeño de la actividad laboral, y para ello hemos seleccionado los departamentos de I+D, RRHH y calidad tanto de Zaragoza como de Jiaying.

A finales de junio los resultados que obtengamos serán de su alcance, junto con el resto del trabajo, para que puedan conocer más la dinámica de trabajo en Fersa Bearings.

Muchas gracias de antemano.

Un saludo,

Pilar y María

EN INGLÉS

Good morning, we María Rey and Pilar Muñoz, students from the Human Resources degree in Zaragoza University.

We are contacting you to ask for your help with our degree project. We would really appreciate if you could answer the following survey before 2nd June:

<https://www.surveymonkey.com/survey/d/L7P2O7K2F3D9K1N8E>

We pretend to study what features support a great performance at work, and for this reason we chose R+D, HR and Quality departments from Zaragoza and Jiaxing headquarters.

At the end of June, we hope to have the final results to share it with you, and then all the Fersa Bearings staff will learn about how Fersa runs.

Being all for now, we await the replies. Thank you very much.

Regards,

María and Pilar.

De nuevo, César, agradecerte la ayuda que desde Fersa se nos está prestando para el proyecto. Seguimos en contacto.

Un saludo,

Pilar y María

CUESTIONARIO

Evaluación del funcionamiento de los departamentos en Fersa Bearings.

El objetivo de este cuestionario es comparar la satisfacción personal y el rendimiento individual en un contexto departamental, en este caso, entre las sedes de Zaragoza y Jiaying de la empresa Fersa Bearings.

En el siguiente cuestionario se plantean aspectos cotidianos propios del desarrollo de las funciones de los trabajadores, tales como el ambiente de trabajo, la relación con otros miembros del equipo, papel del líder del equipo, los medios de trabajo...

Así pues, recalcando el carácter anónimo de la información que se obtiene, rogamos que señale las opciones con las que se sienta más identificado, siendo 1 la opción más negativa y 5 la más positiva.

Agradecemos su participación en nuestro estudio, y rogamos la máxima sinceridad posible, de modo que se garantice la veracidad de las conclusiones que se obtengan.

DATOS PERSONALES (marque la opción)

1. Indique su sexo	HOMBRE	MUJER	Prefiero no decirlo
2. Indique su edad	16-25 años	25-40 años	Más de 40 años
3. Seleccione el departamento al que pertenece	Departamento de recursos humanos	Departamento de I+D	Departamento de calidad
4. Antigüedad en el puesto	Menos de 1 año	De 1 a 5 años	Más de 5 años
5. Personas a su cargo	Ninguna	De 1 a 5 personas	Más de 5 personas

CUESTIONES

6. Califique del 1 al 5 su opinión sobre la distribución en su oficina de los equipos materiales (teléfonos, PCs, maquinaria, fotocopiadoras, etc.) para un buen rendimiento (evitar desplazamientos).



7. La información necesaria para el desempeño del trabajo, ¿llega perfectamente clara y a su debido tiempo?



8. ¿Cuál es el grado de comodidad ambiental en su puesto de trabajo?

— Ruido

1 2 3 4 5

— Iluminación

1 2 3 4 5

— Temperatura

1 2 3 4 5

— Tamaño de la oficina

1 2 3 4 5

— Mobiliario.

1 2 3 4 5

9. Existen en las oficinas interrupciones en el trabajo por llamadas telefónicas, recepción de clientes, etc. Califique del 1 al 5 cuanto le gustaría reducir las si estuviera en su mano.

1 2 3 4 5

10. Los objetivos y tareas: ¿cuál es el nivel de participación de los trabajadores en su planteamiento?

1 2 3 4 5

11. ¿En qué medida la carga de trabajo está equilibrada entre los diferentes empleados de su departamento?

1 2 3 4 5

12. ¿En qué medida cambian los empleados de tareas dentro del departamento?

1 2 3 4 5

13. Respecto al sistema de promoción actual:

- La dirección aporta poca cantidad de información

1 2 3 4 5

- No se invierte en mejorar la promoción personal

1 2 3 4 5

- La normativa existente no lo favorece

1 2 3 4 5

- Otros:

1 2 3 4 5

- NS/NC

14. ¿En qué medida están las tareas de su empresa definidas para cada puesto?

1 2 3 4 5

15. ¿Qué grado de control tienen los líderes de grupo sobre los empleados?

1 2 3 4 5

16. Marque la opción que más le defina acerca de las decisiones que toma usted:

- Normalmente inadecuadas

- Siempre válidas y correctas

- Nunca tengo en cuenta las ideas y opiniones de mis subordinados

- Escucho y atiendo las ideas, opiniones y actitudes de los compañeros

- Mis decisiones no las comprenden ni las acepta nadie

- La mayoría de mis decisiones son comprendidas y aceptadas por todos

17. Cuando aparece un conflicto, ¿en qué grado interviene?

1 2 3 4 5

18. ¿Su responsabilidad sobre los resultados se adecúa al puesto que ocupa?

1 2 3 4 5

19. ¿Suele felicitar a sus compañeros de departamento por los progresos y los éxitos conseguidos?

1 2 3 4 5

20. Bajo el estrés, ¿es capaz de controlar la situación?

1 2 3 4 5

21. ¿Se considera una persona trabajadora?

1 2 3 4 5

22. Valore del 1 al 5: ¿es importante tener un buen equipo de trabajo para conseguir los objetivos?

1 2 3 4 5

23. La comunicación entre los miembros de su departamento es...

- Comunicación con cautela y reservada

- Comunicación espontánea y aceptación (mucha confianza)

- NS/NC

24. En su departamento, ¿se ayudan mutuamente unos a otros?

1 2 3 4 5

25. ¿En qué medida los empleados conocen los objetivos de la empresa?

1 2 3 4 5

26. Valore el compromiso de los trabajadores con los objetivos de la empresa.

1 2 3 4 5

27. ¿Se reúne con sus compañeros fuera del entorno de la empresa?

1 2 3 4 5

28. ¿Cuál es la importancia de las reuniones entre compañeros de trabajo?

1 2 3 4 5

29. ¿Cuál de las frases siguientes define mejor el ánimo y reconocimiento que le dan por su trabajo?

Se tiene en cuenta lo que hago por mi Jefe directo

Se tiene en cuenta lo que hago por los jefes de la central

Lo tienen en cuenta tanto mi jefe directo como el central

No reconocen mis méritos ni mi jefe directo ni mi jefe central

NS/NC

30. En cuanto al sistema de dirección de los departamentos, ¿qué aspectos cree que deben mejorarse?

Tener más información de la que se nos da

Normativa más clara

Tener más en cuenta la experiencia y formación

Premiar la iniciativa

Conocer la valoración de mi trabajo

Informe por escrito realizado por el interesado

Otros:

31. Desde que trabaja en la empresa, en qué medida ha notado...

- Cada vez más presión

1 2 3 4 5

- Cada vez más trabajo

1 2 3 4 5

- Cada vez se descansa menos

1 2 3 4 5

- Siempre hay que rectificar errores

1 2 3 4 5

32. Con respecto al de otros trabajadores, su salario (retribución económica y en especie)...

- Es muy baja

- Es baja

- Estoy conforme

- Es un poco mayor

- Es muy alta

33. Cuando habla con otras personas sobre Fersa Bearings, se siente afortunado por ello:

1 2 3 4 5

34. ¿En qué grado se dan los siguientes elementos en su empresa?

Salario alto

1 2 3 4 5

Seguridad de empleo

1 2 3 4 5

Prestigio y status

1 2 3 4 5

Buenas condiciones de trabajo

1 2 3 4 5

Posibilidades de ascenso

1 2 3 4 5

Formación interna

1 2 3 4 5

Apoyo a iniciativas de los trabajadores

1 2 3 4 5

Tareas estimulantes para el trabajador

1 2 3 4 5

35. Valore el grado de satisfacción en el que se situaría usted en relación con:

Su jefe

1 2 3 4 5

Las tareas que realiza

1 2 3 4 5

Compañeros de trabajo

1 2 3 4 5

La empresa

1 2 3 4 5

36. ¿En qué medida le gusta el día a día en su puesto de trabajo actual?

1 2 3 4 5

DEPARTMENT POLL

Study on the functioning of Fersa Bearings departments.

Our objective is to compare the personal satisfaction and the individual performance between same departments in different headquarters. In this case, we chose Fersa Bearings and its headquarters in Zaragoza and Jiaxing.

This questionnaire will ask questions about usual behaviour during the daily routine at work. The information will allude to the relationships between team partners, relations with section chiefs, and also about the working facilities that you have.

To ask the following questions, choose between the options which are the most similar with your view of the issue. Numbers will match with how much agree you are with the statements, being 1 the lowest degree and 5 the highest.

The information gathered in this questionnaire is strictly anonymous and confidential, so try to be honest with your answers.

We will be grateful for your help with this study and we will show you our entire work as soon as possible.

PERSONAL DETAILS (CHOOSE BETWEEN OPTIONS)

1. GENDER	MAN	WOMAN	I PREFER NOT SAYING IT
2. AGE	16-25 YEARS	25-40 YEARS	MORE THAN 40 YEARS
3. DEPARTMENT	HUMAN RESOURCES	R&D DEPARTMENT	QUALITY DEPARTMENT
4. SENIORITY IN THE JOB	LESS THAN 1 YEAR	FROM 1 TO 5 YEARS	MORE THAN 5 YEARS
5. PEOPLE THAT DEPENDS ON YOU (SUBORDINATES)	NONE	FROM 1 TO 5 PEOPLE	MORE THAN 5 PEOPLE

QUESTIONS

6. Grade with the numbers: how useful are the office and the working resources that you use daily (PC, telephones, equipment at large)?



7. The information required to perform well at work arrives in the right way and on time



8. Grade the different surrounding conditions at work:

— Noise

1 2 3 4 5

— Lighting

1 2 3 4 5

— Temperature

1 2 3 4 5

— Work place size

1 2 3 4 5

— Office equipment

1 2 3 4 5

9. There are lots of work disruptions during the day:
How much would you like to decrease them?

1 2 3 4 5

10. Do the employees help with the establishment of the
enterprise objectives and staff tasks?

1 2 3 4 5

11. Is there a good balance of the amount of work
between the department staff?

1 2 3 4 5

12. Grade: how often do the employees change their
assignments and tasks? (1 is never, 5 is very often)

1 2 3 4 5

13. About the current promoting system in Fersa:

- The chiefs do not say too much information.

1 2 3 4 5

- It does not exist, we cannot promote.

1 2 3 4 5

- The labour law does not guarantee the promotion.

1 2 3 4 5

- Other:

1 2 3 4 5

- No opinion / no reply

14. How defined are the individual tasks and assignments?

1 2 3 4 5

15. How much do the chiefs have the control over the activities of their subordinates?

1 2 3 4 5

16. About the decisions you make: (choose one)

- They are usually inadequate
- They are always correct and valid
- I never take notice of others ideas and opinions
- I use to listen to others' ideas and opinions
- My decisions are not valued by anyone
- Most of my ideas and decisions are valued and understood by my team colleagues

17. When there is a problem, how much do you join in?

1 2 3 4 5

18. Does your responsibility on the results fit in your job role?

1 2 3 4 5

19. How often do you congratulate your team colleagues on their good results and achievements?

1 2 3 4 5

20. Being under pressure, are you capable of control your stress?

1 2 3 4 5

21. Are you a hard-working person?

1 2 3 4 5

22. Grade from 1 to 5: how much important is to have a good team work to achieve good results?

1 2 3 4 5

23. The communications between members of your team is:

- It is always a reserved and conscientious communication.

1 2 3 4 5

- It is an open and spontaneous communication

1 2 3 4 5

- No opinion / no reply

24. How much do your team colleagues help each other?

1 2 3 4 5

25. How much do the employees know about the objectives of the Company?

1 2 3 4 5

26. Grade: how much are the employees committed to the objectives of the company?

1 2 3 4 5

27. Do you meet your workmates outside work?

1 2 3 4 5

28. How much important are the meetings between the department members?

1 2 3 4 5

29. Choose between the following options: about recognizing merits...

Only the chief of the department gives us praise for accomplishments

All the chiefs know about our achievements

All the chiefs know about our achievements and they reward the best practices

Anyone congratulates me on my work

No opinion / no reply

30. About the way of managing departments: How much need these issues to improve?

To give more information about the activity of the company

 1 2 3 4 5

To make clean the standards of the company

 1 2 3 4 5

To value the work experience and the education

 1 2 3 4 5

To reward the initiatives

 1 2 3 4 5

To receive more information about the results of my work

 1 2 3 4 5

To keep in mind what the employees want to do

 1 2 3 4 5

Other:

 1 2 3 4 5

31. Since the day you began working in Fersa, you feel...

Increasingly pressure for doing a good work

1 2 3 4 5

Increasingly work amount

1 2 3 4 5

Unable to disconnect from the frenetic rhythm of the company

1 2 3 4 5

There are always things to correct and fi

1 2 3 4 5

32. About the wages, comparing with other team colleagues, it is...

Very low

Low

Enough and fair

High

Very high

33. How proud are you when speaking to other people about Fersa Bearings?

1 2 3 4 5

34. Grade: how much do these features appear in the company?

High wages

1 2 3 4 5

Stability in workplaces

1 2 3 4 5

Good reputation

1 2 3 4 5

Good working conditions

1 2 3 4 5

Promotion possibilities

1 2 3 4 5

Internal training

1 2 3 4 5

Support of personal and business initiatives

1 2 3 4 5

Stimulating tasks and objectives

1 2 3 4 5

35. Value the satisfaction degree about this issues:

Your chief

1 2 3 4 5

The tasks you use to do

1 2 3 4 5

Workmates

1 2 3 4 5

The company

1 2 3 4 5

36. How much do you like your current job post?

1 2 3 4 5

TABLAS EXCEL

Datos Jiaxing (China)

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S
NÚMERO	GÉNERO	EDAD	DEPARTAMENTO	EXPERIENCIA	5	6	7	8.1	8.2	8.3	8.4	8.5	9	10	11	12	13.1	13.2
1	M	25-40	HR	5	0	5	3	C	C	C	NMC	OK	1	3	1	2	CF	CF
2	M	16-25	R&D	1	0	3	4	OK	VC	VC	C	OK	4	5	4	3	NMT	NMT
3	M	25-40	Q	2	5	4	3	NTM	C	OK	OK	OK	5	2	3	2	CF	CF
4	H	25-40	R&D	5	5	5	3	VC	VC	C	VC	C	5	3	3	3	NMT	NMT
5	H	25-40	R&D	2	3	4	5	C	C	C	C	C	4	4	3	3	AT	AT
6	H	25-40	Q	5	0	5	4	NMC	OK	OK	OK	OK	4	3	1	3	NMT	AT
7	H	25-40	Q	5	0	4	4	OK	OK	OK	OK	OK	3	3	4	2	AT	T
8	H	16-25	Q	1	0	4	4	OK	C	C	OK	C	4	4	4	2	CF	NMT
9	M	25-40	Q	2	0	5	4	OK	OK	C	C	OK	2	3	2	3	NMT	CF
10	H	25-40	Q	2	0	4	4	C	C	VC	C	C	3	3	3	3	NMT	AT
11	H	25-40	Q	5	3	5	4	OK	VC	VC	OK	C	5	4	4	2	CF	CF
12	M	25-40	HR	2	3	4	4	OK	OK	C	C	C	3	4	4	4	NMT	CF
13	H	16-25	R&D	2	0	4	3	OK	C	C	C	C	3	3	4	3	AT	NMT
14	H	25-40	R&D	5	0	4	4	OK	OK	OK	OK	OK	3	4	3	2	NMT	AT
15	H	16-25	R&D	1	0	5	5	C	C	C	C	C	5	5	5	3	NMT	NMT

S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AJ	AK	AL	AM
13.2	13.3	14	15	16.1	16.2	16.3	16.4	16.5	16.6	17	18	19	20	21	22	23.1	23.2	24	25	26
CF	CF	2	3	0	1	0	1	0	1	4	4	4	3	5	5	A	D	2	2	2
NMT	AT	4	4	0	0	0	1	0	0	2	5	5	4	4	5	A	A	5	3	4
CF	CF	3	3	0	0	0	0	0	1	4	5	4	4	4	4	D	A	4	3	4
NMT	NMT	3	3	0	0	0	1	0	0	3	4	4	4	4	5	NMA	NMA	3	4	3
AT	AT	4	4	0	0	0	0	0	1	3	4	5	4	5	5	A	A	5	5	5
AT	T	5	4	1	1	0	1	0	0	5	4	1	3	5	5	A	NMA	5	4	4
T	T	3	2	0	0	0	0	0	1	4	4	3	4	4	5	NMA	NMA	4	3	4
NMT	NMT	3	3	0	0	0	1	0	0	4	4	4	4	4	4	A	A	4	4	4
CF	NMT	4	4	0	0	0	1	0	0	3	4	4	4	5	5	A	A	4	4	4
AT	AT	3	4	0	0	0	1	0	1	5	3	3	5	5	5	NMA	NMA	4	5	4
CF	CF	3	3	0	1	0	1	0	1	5	5	5	5	5	5	A	A	5	5	5
CF	CF	5	4	0	0	0	1	0	0	5	5	5	5	5	5	D	A	5	4	4
NMT	NMT	3	3	0	0	0	1	0	0	4	3	3	3	4	5	NMA	A	4	4	4
AT	AT	4	4	0	0	0	0	0	1	4	4	3	4	5	4	A	A	3	3	3
NMT	NMT	5	3	0	1	0	1	0	0	5	5	5	5	5	5	A	A	5	4	5

AN	AO	AP	AQ	AR	AS	AT	AU	AV	AW	AX	AY	AZ	BA	BB	BC	BD	BE	BF	BG	BH	BI
27	28	29.1	29.2	29.3	29.4	30.1	30.2	30.3	30.4	30.5	30.6	31.1	31.2	31.3	31.4	32	33	34.1	34.2	34.3	34.4
1	4	1	0	0	0	HI	OK	NI	HI	OK	HI	OK	OK	OK	OK	E	4	A	E	VM	VM
3	3	0	1	0	0	OK	OK	HI	OK	HI	OK	AL	AL	OK	AL	VL	3	AL	E	E	E
3	4	1	0	0	0	LI	LI	OK	HI	HI	HI	TM	TM	TM	VM	E	4	AL	E	E	E
2	3	0	1	0	0	OK	LI	OK	OK	OK	OK	OK	OK	AL	VM	E	4	E	E	E	VM
5	5	1	1	1	1	OK	OK	HI	OK	VL	3	AL	E	E	E						
1	4	1	0	0	0	OK	LI	HI	OK	LI	HI	TM	TM	VM	AL	L	5	AL	E	E	E
3	3	0	0	1	0	LI	OK	OK	LI	OK	OK	OK	OK	AL	OK	L	3	AL	AL	E	AL
4	4					HI	OK	OK	OK	HI	OK	OK	OK	OK	AL	L	4	AL	E	E	VM
5	5	0	0	1	0	LI	LI	HI	HI	OK	OK	VM	VM	AL	OK	L	4	AL	AL	VM	VM
5	5	0	0	1	0	OK	OK	OK	OK	OK	OK	VM	VM	OK	AL	E	3	AL	E	E	E
5	5	0	0	1	1	OK	AL	L	5	AL	E	VM	E								
3	5	0	0	1	0	OK	VM	E	3	E	E	AL	E								
4	4	0	0	1	0	OK	HI	OK	OK	HI	HI	OK	OK	OK	OK	L	3	AL	AL	E	E
3	3	1	0	0	0	OK	OK	OK	OK	OK	OK	VM	VM	OK	OK	L	3	E	E	E	E
2	5	1	0	0	0	OK	VL	5	AL	E	E	E									

BJ	BK	BL	BM	BN	BO	BP	BQ	BR
34.5	34.6	34.7	34.8	35.1	35.2	35.3	35.4	36
E	AL	VM	VM	3	2	4	4	3
E	AL	E	E	5	4	4	4	3
VM	AL	E	E	4	4	4	4	5
VM	E	VM	VM	4	4	4	4	4
E	E	E	E	5	5	5	5	4
AL	AL	AL	AL	4	4	4	4	4
AL	AL	AL	AL	3	3	3	3	4
VM	VM	VM	AL	5	4	4	4	4
VM	VM	E	E	4	4	4	4	4
AL	AL	E	AL	4	4	3	3	4
VM	AL	E	E	5	4	5	5	5
E	AL	AL	E	5	5	4	4	4
E	AL	E	E	4	5	5	5	4
AL	E	AL	E	4	4	3	3	3
E	E	E	E	5	4	4	4	5

Datos Zaragoza (España)

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S
NÚMERO	GÉNERO	EDAD	DEPARTAMENTO	EXPERIENCIA	5	6	7	8.1	8.2	8.3	8.4	8.5	9	10	11	12	13.1	13.2
1	H	25-40	HR	5	3	5	4	N	N	N	NMC	N	4	4	2	4	N	N
2	H	25-40	R&D	2	3	4	4	NMC	C	N	N	C	5	4	3	4	C	C
3	H	40	Q	2	0	3	3	NMC	NMC	NMC	NMC	N	5	4	3	2	U	U
4	H	25-40	R&D	1	0	4	3	N	C	C	NMC	N	4	4	4	3	N	N
5	M	25-40	R&D	2	0	4	3	C	C	C	N	N	5	4	1	3	B	U
6	M	16-25	R&D	1	0	4	3	NMC	N	NMC	C	C	1	2	4	3	N	B
7	M	25-40	Q	2	0	4	4	N	NMC	C	C	C	3	4	3	3	N	N
8	M	25-40	Q	2	0	4	3	N	N	C	NMC	C	3	5	5	2	U	U
9	M	25-40	HR	2	0	2	3	N	N	NMC	NMC	N	4	5	3	3	N	N
10	M	25-40	Q	5	5	3	4	C	C	C	C	C	3	3	4	4	N	U
11	H	16-25	R&D	2	0	4	3	NMC	N	C	I	NMC	2	4	4	3	U	N
12	H	25-40	HR	2	0	3	3	I	C	NMC	I	I	3	3	3	3	U	B
13	H	25-40	R&D	5	3	4	4	NMC	C	N	C	N	2	4	3	2	U	C
14	M	25-40	R&D	5	0	4	4	N	C	N	N	C	3	3	3	2	B	B
15	H	25-40	R&D	5	3	5	4	N	N	N	NMC	N	3	4	4	3	B	U
16	M	25-40	R&D	1	0	4	4	NMC	NMC	C	N	C	2	2	3	2	U	N
17	H	40	Q	5	5	5	4	N	C	CC	C	C	2	4	4	4	U	N
18	H	40	R&D	5	5	4	4	C	N	C	N	C	2	4	3	3	U	U

S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AJ	AK	AL	AM	
13.2	13.3	14	15	16.1	16.2	16.3	16.4	16.5	16.6	17	18	19	20	21	22	23.1	23.2	24	25	26	
N	N	3	3	0	0	0	1	0		3	3	4	3	4	5	U	M		5	5	5
C	C	4	4	0	0	0	1	1		4	4	5	4	5	5	D	T		5	5	3
U	U	3	3	0	0	0	1	1		3	1	3	4	4	4	U	U		3	4	3
N	U	4	4	0	0	0	1	1		3	4	4	4	4	4	D	M		4	4	4
U	N	2	2	0	0	0	0	1		3	2	4	4	5	5	M	M		3	4	3
B	B	4	4	0	0	0	1	1		1	4	5	3	4	5	D	T		5	4	4
N	N	3	3	0	0	0	1	0		3	3	4	4	4	5	D	M		5	4	4
U	U	3	3	0	0	0	1	0		4	4	5	4	4	5	D	T		5	5	5
N	N	5	5	0	0	0	1	0		3	2	5	3	4	5	D	M		5	4	3
U	N	3	3	0	0	0	0	1		5	5	4	5	4	5	D	T		4	5	4
N	N	4	4	0	0	0	1	0		3	3	3	4	5	5	M	M		5	5	4
B	U	4	4	0	0	0	1	0		4	2	4	4	4	5	U	M		4	4	4
C		3	3	0	0	0	0	1		4	3	4	4	4	4	U	M		4	4	3
B	U	3	3	0	0	0	0	1		4	3	3	4	5	5	U	M		5	4	4
U	N	4	4	0	0	0	1	0		4	4	4	4	4	5	D	M		5	4	4
N	N	4	4	0	0	0	1	0		3	3	4	3	4	4	D	M		4	4	4
N	U	3	3	0	0	0	1	0		4	4	3	4	4	5	D	M		4	4	4
U	N	2	2	0	0	0	1	1		4	5	4	4	4	5	D	T		4	4	4

AN	AO	AP	AQ	AR	AS	AT	AU	AV	AW	AX	AY	AZ	BA	BB	BC	BD	BE	BF	BG	BH	BI
27	28	29.1	29.2	29.3	29.4	30.1	30.2	30.3	30.4	30.5	30.6	31.1	31.2	31.3	31.4	32	33	34.1	34.2	34.3	34.4
1	4	0	0	1	0	B	B	B	B	B	N	N	N	N	U	C	4	S	B	S	S
5	4	1	1	0	0	MB	MB	B	B	MB	B	B	M	M	N	PM	4	S	B	S	B
1	1	1	0	0	0	M	M	MM	MM	MB	N	N	B	U	N	B	3	P	P	S	S
3	4	0	0	1	0	B	B	B	B	N	N	N	N	U	N	C	4	S	S	S	B
4	3	0	0	1	0	B	B	B	MM	B	M	M	M	B	U	C	3	P	S	S	S
2	4	1	0	0	0	B	B	N	N	B	B	B	B	NA	B	MB	3	N	P	P	B
3	3	1	0	0	0	MB	MB	MB	MB	MB	B	B	B	N	N	C	5	S	S	B	B
4	4	0	0	1	0	B	N	B	B	B	N	N	N	N	N	C	5	S	S	B	B
4	3	0	0	1	0	N	N	N	B	N	B	B	B	B	B	B	4	P	B	S	S
2	3	1	0	0	0	B	B	B	MB	B	N	N	N	N	N	B	5	P	B	S	S
2	2	0	0	1	0	MB	MB	B	B	B	N	N	B	N	N	B	4	S	B	B	B
4	4	0	0	1	0	B	N	B	B	B	N	N	B	N	U	C	4	S	S	B	B
4	3	1	0	0	0	B	N	MM	MM	MM	N	N	U	U	B	B	3	SP	M	P	B
4	4	1	0	0	0	B	B	M	M	M	N	N	N	N	B	C	4	S	B	S	S
3	4	1	0	0	0	B	B	N	N	N	M	M	M	M	N	C	4	P	S	S	S
3	3	1	0	0	0	B	B	B	B	B	N	N	N	U	U	C	4	S	M	S	B
2	4	0	0	1	0	B	B	B	N	N	U	U	N	N	N	C	5	S	M	S	S
2	4	0	0	1	0	MB	N	MB	B	B	N	N	N	N	U	C	4	S	S	S	B

BJ	BK	BL	BM	BN	BO	BP	BQ	BR
34.5	34.6	34.7	34.8	35.1	35.2	35.3	35.4	36
S	P	B	B		4	4	4	4
B	B	B	B		5	4	5	4
P	P	S	P		4	4	3	3
S	B	B	S		4	4	4	4
S	B	B	S		3	3	3	3
S	B	S	P		5	3	5	3
S	S	B	B		4	4	4	4
S	S	B	B		5	5	5	4
B	M	M	B		3	3	3	3
S	P	B	B		4	4	4	4
S	B	M	S		4	4	4	4
S	P	P	P		4	3	4	4
S	S	S	S		4	4	3	3
P	S	S	P		4	3	4	4
S	P	S	S		4	4	4	3
B	B	B	B		4	4	4	4
S	B	S	S		4	4	4	4
S	B	B	B		4	4	4	4

ORGANIGRAMA COMPLETO

