

TEMA 2

INDICE

1.- La Utilidad del Trabajo en Equipo.	2
1.1.- Trabajo en Grupo y trabajo en Equipo.	3
1.2.- Ventajas e Inconvenientes del Trabajo en Equipo.	4
2.- Formación de los equipos de trabajo.	6
2.1.- Proceso de creación de un equipo de trabajo.	6
2.2.- Etapas por las que atraviesa un equipo de trabajo.	7
3.- La Eficacia en los Equipos de Trabajo.	9
3.1.- Aspectos para conseguir equipos de trabajo eficaces.	9
3.1.1.- La Personalidad de los Individuos.	9
3.1.2.- Tamaño y Estructura.	11
3.1.3.- Dirección y Toma de Decisiones.	12
3.1.4.- Cultura de la Empresa.	13
Concepto de Cultura de empresa.	13
Concepto y significado de la cultura de empresa.	13
¿Quién marca la cultura de la empresa?	14
La cultura empresarial es tan fundamental que determina:	14
Influir en la cultura empresarial.	15
Recomendaciones para un diagnóstico de cultura empresarial.	15
Humor laboral: Como nace la cultura de empresa.	16
3.1.5.- Objetivos de la Organización.	17
3.2.- Comunicación Eficaz.	17
3.2.1.- Principios básicos para una buena comunicación oral.	18
3.2.2.- Principios básicos para una buena comunicación gestual.	20
3.2.3.- Principios básicos para una buena comunicación escrita.	23
3.2.4.- Estrategias para mejorar la Comunicación: La escucha activa y el feedback.	24
Mejora de la comunicación mediante la asertividad y la escucha activa.	25
La escucha activa.	25
Feedback o retroalimentación.	26
Asertividad.	27
EJEMPLOS DE ASERTIVIDAD.	27
3.2.5.- Estrategias para mejorar la Comunicación: La Asertividad.	28
3.3.- Características de un equipo Eficaz.	29
4.- La Participación de los Miembros en los Equipos de Trabajo.	30
4.1.- El Jefe de Equipo.	30
4.1.1.- El estilo de dirección y liderazgo que el jefe puede aplicar.	31
4.2.- Análisis de los posibles roles de sus integrantes.	34
5.- El Trabajo en Equipo en el sector de la Informática y nuevas tecnologías.	37
5.1.- Tipos de Equipos de trabajo en el sector de la informática y las nuevas tecnologías.	37
6.- El Conflicto y sus medios de resolución.	39
6.1.- Definición del Conflicto: Características, Fuentes y Etapas.	39
6.2.- Tratamiento del Conflicto: Métodos para la resolución o supresión entre las partes afectadas.	40
6.3.- Tratamiento del Conflicto: Métodos para la resolución con Intervención de un tercero.	41

Los equipos de trabajo y la gestión del conflicto.

Caso práctico

Eva trabaja en una empresa dedicada al desarrollo de aplicaciones web para otras empresas que solicitan estos servicios.

Su empresa ha sido contratada por una de las empresas más importantes del sector del calzado de nuestro país para la realización de un proyecto. Esta empresa de calzado ha solicitado el desarrollo y diseño de una intranet que le permita mejorar sus procesos comerciales, optimizar su productividad y potenciar su propia gestión interna.

Para llevar a cabo este proyecto la dirección de la empresa ha pensado en crear un equipo de trabajo de 14 personas que se encarguen del análisis, el diseño, la programación y dar soporte.

Además la empresa ha elegido a Rosa como administradora del proyecto y jefa del equipo que va a llevarlo a cabo. Rosa ha conocido hoy a los miembros del equipo pero no ha querido hablar mucho del proyecto. Ha preferido analizar la situación antes de decir cosas de las que después se pueda arrepentir.

Eva, que hasta el momento no había participado en ningún proyecto de tal envergadura está algo asustada. No conoce a la mayoría de las personas que van a formar parte del equipo y además no le gusta esta forma de trabajo, aunque sabe que en su sector, el trabajo en equipo es fundamental.

Eva llama a Hugo, de la que se ha hecho muy amiga desde que han empezado el Ciclo, e incluso más de una vez han quedado después del trabajo a tomar algo:

- *Hola, Hugo, ¿qué tal, cómo lo llevas? ¿Ya has empezado a echarle un ojo al módulo de FOL?*

- *Sí, ahora ando con la Unidad de Trabajo 2, la de los equipos de trabajo, está bien, es interesante*

- *¿Equipos de trabajo? Mira, no me hables de ese tema, que estoy negra. Voy a formar parte de un proyecto nuevo que parece muy interesante, pero somos un equipo de gente, donde no nos conocemos prácticamente y encima han puesto como administradora del proyecto a una persona que está obsesionada con que tenemos que ser un gran equipo y trabajar unidos. La verdad es que no me apetece nada trabajar con tanta gente. Verás como antes o después acabamos discutiendo entre nosotros, siempre hay gente que quiere imponer sus criterios, otros que no les parece bien nada de lo que se hace, otros que escurren el bulto y cargan de trabajo a los demás...*

- *Bueno, ¿y por qué te preocupa tanto? A mí lo de trabajar en equipo no me parece mala idea, se consiguen más cosas que de forma individual, es más enriquecedor.*

- *No seas tan negativa, al principio hasta que os adaptéis unos a otros costará un poco, pero en el momento que tengáis marcadas las normas y los límites trabajarás mucho mejor, ya verás. La interacción siempre es buena. Mira, piensa lo siguiente: si tu me das a mí un euro y yo a ti otro, ¿qué tenemos? 1 euro cada una. Pero si tú me das una idea y yo a ti otra entonces, ¿qué tenemos? Dos ideas. ¿Ves como es mejor?*

- *Si yo entiendo que llevas razón, además en este tipo de proyectos es fundamental trabajar en equipo, pero... ¡Oye, me estás haciendo cambiar de opinión!*

- *¡Y mucho más que lo harás tras estudiar la unidad 2 de FOL!, anda ve a leerla.*

¿Crees que mejor trabajar individualmente que en grupo? ¿Qué método de trabajo es más ventajoso?

1.- La Utilidad del Trabajo en Equipo.

Como vimos en la Unidad anterior una de las competencias o requerimientos que valoran los empleadores de empresas en el área del desarrollo de aplicaciones informáticas dirigidas a la gestión empresarial y de negocio y al entretenimiento y la informática móvil en los trabajadores y trabajadoras es saber trabajar en equipo.

En esta Unidad vamos a tratar de que tomes conciencia de su importancia, así como que adquieras las habilidades necesarias para ello. Los contenidos que estudiarás aquí los verás bajo otro prisma en algún otro módulo. Nosotros nos centraremos en la perspectiva laboral. ¿Estás preparado? Vamos allá...

Todos nosotros somos el producto final de interacciones sociales y vivencias de grupo. Para poder nacer dependemos de la relación de dos personas y una vez que estamos fuera del vientre materno necesitamos los procesos de socialización para llegar a desarrollarnos. Estamos tan inmersos en esta realidad grupal que no le damos importancia. Si nos paráramos a pensar las actividades que hacemos todos los días, nos daríamos cuenta que la gran mayoría, si no la totalidad de nuestras tareas, son interacciones en grupo: familia, trabajo, amigos, asociaciones, etc. Sin embargo, ¿nos han preparado para trabajar en equipo?

Trabajar en equipo no es la mera suma de las aportaciones individuales. Dos más dos no son necesariamente cuatro. Si se conectan bien las diversas interacciones o sinergias de todos los miembros el resultado final será muy enriquecedor. Si hay rechazo y bloqueo, esas fuerzas pueden volverse contra todos y anular el proyecto del grupo. De ahí que trabajar en equipo no sea sólo un estar juntos y que cada uno haga lo suyo.

Trabajar en equipo consiste en asumir un conjunto de valores, fomentar un espíritu entre las personas que lo constituyen, afianzar la confianza, la comunicación, la sinceridad, planificar y realizar conjuntamente las tareas y por último solucionar los conflictos como una oportunidad de enriquecimiento mutuo que conlleva una actitud de aprendizaje permanente.

Para que entiendas todo esto, te voy a contar un cuento... Érase una vez....

<http://direccionhabilidosa.wordpress.com/2007/11/29/el-trabajo-en-equipo-el-cuento-de-las-herramientas/>

La esencia del trabajo en equipo se encuentra en la naturaleza misma. Un ejemplo de ello son los gansos. Los gansos, al volar perfectamente coordinados en forma de V, ahorran hasta un 71% de la energía que consumirían si batieran sus alas de forma aislada y desorganizada. Cuando el pájaro de adelante se cansa, pasa al fondo de la formación, y eso le posibilita ir recomponiendo fuerzas. Eso es sinergia. Eso es trabajo en equipo. Nuestra condición de seres humanos interdependientes, nos obliga a desarrollar esta capacidad, que es el cimiento sobre el cual se construyen proyectos colectivos, tan necesarios por estos días.

http://www.youtube.com/watch?v=qaPLSHq_NWY&feature=player_embedded

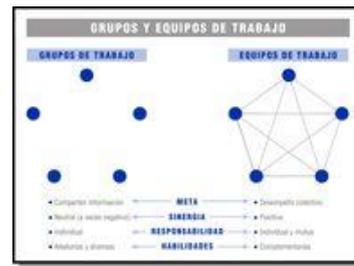
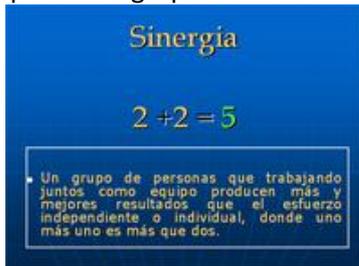
1.1.- Trabajo en Grupo y trabajo en Equipo.

La distinción entre grupo y equipo no es fácil de precisar, se puede decir que todo equipo es un grupo, pero no todo grupo es un equipo.

Un equipo de trabajo es un grupo pequeño de sujetos que mantienen un contacto permanente y realizan una acción coordinada. Los grupos pueden convertirse en equipos siempre que todos los miembros trabajen en la consecución de un objetivo común, es decir, siempre que los integrantes del grupo aúnen sus esfuerzos y habilidades hacia la consecución de unos objetivos compartidos y no actúen como individuos aislados.

El equipo de trabajo genera una sinergia positiva por medio de un esfuerzo coordinado. Sus esfuerzos individuales dan como resultado un nivel de desempeño mayor que la suma total de las contribuciones individuales. En las siguientes figuras se presentan las diferencias entre los grupos y los equipos de trabajo (Robbins, 1996, 348). Para obtener la meta, los grupos tan sólo comparten información mientras que los equipos la procesan conjuntamente; la sinergia en los equipos es positiva mientras que en los grupos es, en el mejor de los casos, neutra; la responsabilidad en los miembros del equipo es al mismo tiempo individual y colectiva mientras que en los grupos es tan

sólo individual; finalmente, las habilidades de los miembros del equipo son complementarias mientras que en los grupos son aleatorias.



En resumen, el trabajo en equipo implica un grupo de personas trabajando de manera coordinada en la ejecución de un proyecto que va más allá de la suma de aportaciones individuales. El funcionamiento de un equipo de trabajo se basa en las "3 c":

- ✓ **Complementariedad:** cada miembro domina una parcela determinada del proyecto. Todos estos conocimientos son necesarios para sacar el trabajo adelante.
- ✓ **Coordinación:** el grupo de profesionales, con un líder a la cabeza, debe actuar de forma organizada con vista a sacar el proyecto adelante.
- ✓ **Comunicación:** el trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos sus miembros, esencial para poder coordinar las distintas actuaciones individuales.
- ✓ **Confianza:** cada persona confía en el buen hacer del resto de sus compañeros. Esta confianza le lleva a aceptar anteponer el éxito del equipo al propio lucimiento personal, no buscando destacar entre sus compañeros y confía en que estos harán lo mismo; sabe que éste es el único modo de que el equipo pueda lograr su objetivo.
- ✓ **Compromiso:** cada miembro se compromete a aportar lo mejor de si mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante.

El equipo responde de los resultados obtenidos pero goza de libertad para organizarse como considere más conveniente. Dentro de ciertos márgenes el equipo tomará sus propias decisiones sin tener que estar permanentemente solicitando autorización a los estamentos superiores.

1.2.- Ventajas e Inconvenientes del Trabajo en Equipo.

En los últimos años las empresas demandan un perfil de profesional con capacidad de trabajo en equipo y de aprender, pero ello no quiere decir que todas las actividades se deban realizar en equipo, pues no todas las actividades justifican la formación de un equipo de trabajo.

Hay actividades que se organizan mejor en base al trabajo individual que al trabajo en equipo. Son trabajos donde el profesional es autosuficiente, por lo que no es necesario dividir el trabajo en distintos cometidos y asignarlos a un equipo de especialistas.

Constituir y hacer funcionar un equipo de trabajo es una labor compleja que exige mucho esfuerzo, por ello debe haber una razón que lo justifique, y tal razón es que la actividad a realizar a de revestir cierta complejidad. No vale recurrir al equipo de trabajo simplemente porque es la moda del momento en técnicas de dirección de empresas.

Por el contrario, tampoco se puede renunciar a formar un equipo de trabajo simplemente porque nunca se ha trabajado de esa manera, porque históricamente ha predominado el trabajo individual y la organización ha ido bien. Siempre hay una primera vez y no hay por qué renunciar a nuevos sistemas de trabajo. En el fondo, se trata de utilizar la forma de acción que nos permita conseguir objetivos con la máxima **eficacia** (*capacidad para alcanzar las metas o resultados propuestos*) y **eficiencia** (*producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, energía y tiempo*).

Ventajas e inconvenientes del trabajo en equipo	
Ventajas	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none">✓ Más productividad: El resultado es mejor al haber más variedad de competencias e información.✓ Se aprende más rápidamente✓ El equipo ofrece una visión más heterogénea y amplia.✓ Atmósfera más estimulante y creativa✓ Se desarrollan habilidades como negociar, tomar decisiones conjuntamente, resolver conflictos...✓ Mayor compromiso: Los individuos se sienten más implicados con los objetivos cuando ellos han participado en su establecimiento.✓ El equipo actúa como fuente de motivación interpersonal y satisfacción✓ Los miembros que han participado en el proceso aceptan y apoyan las soluciones.✓ Comunicación más eficaz.	<ul style="list-style-type: none">✓ Puede reducir el esfuerzo individual✓ El trabajo es más lento ya que supone ponerse de acuerdo varias personas✓ Efecto presión a la conformidad: se evita decir lo que se piensa por miedo a ser rechazado por el grupo✓ Aparecen conflictos como consecuencia de las distintas personalidades y la carga de trabajo (unos hacen más que otros)✓ Si la comunicación no es buena pueden surgir rumores, malentendidos...✓ No se cumplirán los objetivos si hay una mala coordinación y no se han establecido normas de funcionamiento.

¿Cuál de las siguientes afirmaciones no es una ventaja del trabajo en equipo?

- Los miembros están más motivados.
- Se trabaja más rápidamente.**
- Mayor productividad.
- Se aprende en interacción.

Trabajar en equipo no es más rápido sino más lento porque supone poner de acuerdo a varias personas.

2.- Formación de los equipos de trabajo.

Caso práctico

Rosa, la administradora de este importante proyecto es una persona joven, tiene 35 años, y a la vez muy preparada. Lleva toda la vida trabajando, pues desde los 14 años empezó a ayudar a sus padres en un negocio familiar situado en un barrio obrero al sur de Madrid, dedicado a la venta de materiales de construcción.

Estudió un ciclo formativo de informática y posteriormente estudió informática en la universidad. Al mismo tiempo trabajaba en un departamento de asistencia técnica telefónica. En la empresa para la que actualmente trabaja ya ha participado en el desarrollo de diversos proyectos de envergadura. Y debido a su eficiencia la dirección de la empresa ha considerado que es la persona adecuada para administrar este proyecto.

Rosa sabe que en el nuevo equipo tiene trabajadores como **Eva**, que es una buena trabajadora a la que no le asusta el trabajo y hace siempre más de lo que se le pide. Eso es algo que la empresa agradece y por ello le ha ofrecido siempre todo tipo de facilidades para conciliar su vida familiar con el trabajo.

Hasta el momento, la dirección de la empresa ha puesto siempre al frente de sus equipos de trabajo jefes o administradores con un estilo autoritario paternalista, donde las decisiones que se han ido adoptando nunca se han consultado a los miembros del equipo. **Rosa** está decidida a cambiar de estilo. Cree firmemente en las políticas de gestión de Recursos Humanos, en que "los valores y la cultura de la empresa deben ser conocidos por todos los miembros. Para ello hay que contar con buenos sistemas de comunicación interna: hay que trabajar en equipo, saber explicar a los equipos los cambios de estrategia o los nuevos incentivos que existan, saber motivarles teniendo en cuenta que el dinero no es la única vía existente para tener al personal contento y poner en juego las medidas de conciliación de la vida familiar con la laboral".

Así pues, **Rosa** está analizando diversas cuestiones: la primera de ellas es cómo crear los equipos de trabajo con las nuevas personas que han contratado y teniendo que cuenta que los anteriores trabajadores y trabajadoras seguramente mostrarán rechazo al cambio. ¿Cómo debe hacerlo? ¿Qué pasos debe seguir? ¿Hace la presentación sobre la nueva forma de trabajar ella sola o es mejor que lo haga con el director de la empresa para revestirla de **autoridad formal** (poder derivado de la posición ocupado por las personas, es decir del cargo)?

Por otro lado también ha buscado información sobre las etapas por las que pasan los equipos de trabajo. Quiere estar preparada para lo que venga y de esta forma saber dirigir a todo el equipo en la dirección adecuada. Después de darle muchas vueltas a la cabeza, ha creado un documento para tal fin.



2.1.- Proceso de creación de un equipo de trabajo.

La creación de un equipo de trabajo es un proceso complejo que pasa por diferentes fases:

1. En primer lugar, como se ha explicado anteriormente, su existencia debe estar justificada. Sólo se deben formar equipos cuando haya razones de peso, si no será una pérdida de tiempo y de esfuerzo.
2. En segundo lugar, y una vez que se ha constatado la necesidad de su existencia será necesario definir con claridad cuales van a ser sus cometidos y cuales los objetivos que deberá alcanzar.
3. Posteriormente habrá que determinar su posición dentro de la organización en el supuesto de medianas y grandes empresas: de quién va a depender, cuáles van a ser sus relaciones con el resto de las áreas.
4. A continuación se seleccionará a sus miembros. En función de la tarea asignada hay que buscar a personas con capacidades y experiencia suficiente para cubrir adecuadamente las distintas facetas del trabajo encomendado, así como determinar el número de miembros para que su funcionamiento sea eficaz.
 - ✓ Hay que seleccionar personas con capacidad para trabajar en equipo evitando individualistas. Es preferible además que tengan personalidades diferentes ya que ello enriquece al equipo: unos más extrovertidos que otros; unos apasionados y otros reflexivos; unos generalistas y otros más detallistas, etc.

- ✓ Aunque pueda parecer que la diversidad puede complicar la gestión del equipo, lo que sí es cierto es que contribuye a su enriquecimiento (cada persona aporta unas cualidades diferentes).
 - ✓ Entre los miembros seleccionados se nombrará un jefe del equipo en base a su mayor experiencia, a su visión más completa del trabajo asignado, a su capacidad de conducir grupos, etc.
5. Tras ello, es necesario que la dirección convoque una reunión con todos los miembros del equipo. Con esta reunión se pretenderá presentar a cada uno de los miembros así como a la persona que se ha decidido que ostente la jefatura. Se explicará cual ha sido el motivo/justificación que ha generado la creación del equipo y por último se comunicará con claridad el proyecto asignado, el plazo previsto de ejecución si lo hubiera, los objetivos a alcanzar, cómo se les va a evaluar y como puede afectar a la remuneración de sus miembros.
 6. Una vez que la dirección ha realizado la presentación formal y tras marcharse los miembros de la directiva, la reunión continuará de la mano del jefe del equipo. Este, les informará de cómo se van a organizar, cual va a ser el cometido de cada uno, sus áreas de responsabilidad, con qué nivel de autonomía van a funcionar, etc. Se fomentará, que antes de empezar a trabajar sus miembros se vayan conociendo (en el supuesto de que no se conozcan) y que comience a establecerse una relación personal entre ellos.
 - ✓ No se trata de que tengan que ser íntimos amigos pero al menos que se conozcan, que tengan confianza, que exista una relación cordial. Es conveniente fomentar el espíritu de equipo, sentirse orgulloso de pertenecer al mismo. No se debe fomentar un sentimiento de división entre "nosotros" (los miembros del equipo) y "ellos" (el resto de la organización), pero sí un sentimiento de unidad, de cohesión.
 - ✓ El equipo no puede funcionar de espaldas a la organización como una unidad atípica, extraña. Muy al contrario, debe estar plenamente integrada en la misma. Para ello resulta muy interesante las actividades extralaborales: comidas informales, actividades de ocio (excursiones, equipos deportivos, etc.).

En relación con la creación de los equipos de trabajo:



Surgen sin planificación alguna, se crean con los amigos y no es necesario que nadie los dirija.



Es necesario planificarlos y establecer unos objetivos acordes con los de la empresa/organización.



Es importante que su creación cuente con el apoyo de la dirección, los miembros deben tener capacidad de trabajar individualmente.



Ninguna de las anteriores es cierta.

La creación de un equipo de trabajo debe contar con el apoyo de la dirección de la empresa u organización, es un proceso que debe ser planificado siguiendo una serie de fases.

2.2.- Etapas por las que atraviesa un equipo de trabajo.

Hay que ser consciente de que los equipos van a necesitar tiempo para acoplarse y funcionar eficazmente. Normalmente los equipos irán pasando por diversas etapas:

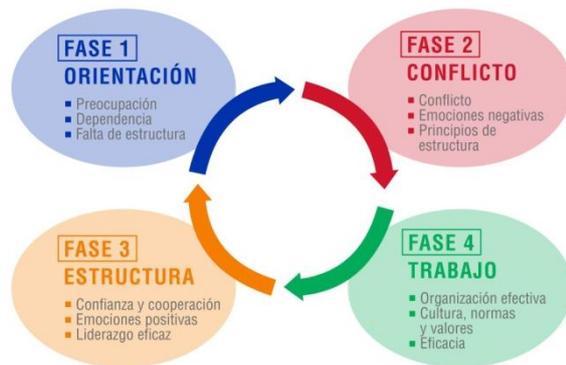
- ✓ **Inicio / Orientación:** predomina el optimismo, los miembros se sienten ilusionados con el proyecto que se les ha encomendado; si es un equipo donde los miembros se conocen poco las relaciones serán cordiales, tanto si se conocen como si no, al principio, todos ponen de su parte para evitar conflictos.
- ✓ **Primeras dificultades / Conflicto:** el trabajo se complica y surgen las primeras dificultades lo que origina tensión y roces entre sus miembros; las diferencias de carácter y personalidad asoman.
- ✓ **Acoplamiento / Estructura:** los miembros son conscientes de que están obligados a entenderse si quieren sacar el proyecto adelante. Esto les obliga a tratar de superar los enfrentamientos personales. Por otra parte, los miembros ven que, aunque con dificultades, el proyecto va avanzando lo que permite recuperar cierto optimismo.

- ✓ **Madurez / Trabajo:** el equipo está acoplado, controla el trabajo y sus miembros han aprendido a trabajar juntos (conocen los puntos débiles de sus compañeros y evitan herir sensibilidades). El equipo entra en una fase muy productiva.
- ✓ **Agotamiento:** Los miembros del equipo comienzan a perder ilusión en el mismo. El rendimiento puede volver a caer y es posible que vuelvan a surgir rivalidades. Si es un trabajo puntual y el equipo es temporal, llega el momento de ir cerrando el proyecto e ir liquidando el equipo, quedando únicamente aquellas personas necesarias para rematar el trabajo. Si el equipo es permanente habrá que tratar de buscar nuevos proyectos que les motiven o realizar modificaciones en los miembros para empezar un nuevo ciclo.

LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN LA EMPRESA



**LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN LA EMPRESA
DESARROLLO DEL EQUIPO**



Conociendo este desarrollo, Rosa ha pensado que al principio es conveniente no presionar al equipo en exceso, darle tiempo para que se vaya rodando. Un equipo que empieza funcionando bien tiene más probabilidades de tener éxito. Por el contrario, un equipo que comienza con problemas y tensiones es muy posible que entre en una espiral negativa. Además, para muchas personas trabajar en equipo resulta una experiencia novedosa, diferente de su forma habitual de funcionar, por lo que hay que darles tiempo.

Resulta interesante ofrecer a los miembros cursos de formación sobre el trabajo en equipo.

¿En qué fase se encuentra un equipo en el que predomina el optimismo y ningún miembro se atreve a decir lo que realmente piensa para no crear tensiones ni conflictos?

- Estructura.
- Trabajo.
- Orientación.**
- Conflicto.

Fase de orientación. Al principio todos están ilusionados e intentan que las relaciones sean cordiales, sin tensión.

3.- La Eficacia en los Equipos de Trabajo.

Caso práctico

Rosa se ha reunido con **Alejandro**, que es el director de la empresa, para explicarle cómo va a quedar el equipo. 3 personas se encargarán del análisis y el diseño del proyecto, 5 de la programación y 5 de la implantación. Luego el soporte lo llevará a cabo el departamento encargado de ello.

Por otro lado, y de cara al funcionamiento del equipo en este proyecto tan importante también ha definido los objetivos y las relaciones que mantendrá con el resto de departamentos. Será ella quien como encargada dirigirá el equipo de trabajo. No obstante y siguiendo el planning que ha realizado sobre la Formación de Equipos de trabajo (que hemos visto en el apartado anterior) aún tiene algunos aspectos que analizar antes de convocar la reunión en la que **Alejandro** explicará el método de trabajo.

En el equipo que desarrolla este proyecto van a ser un total de 14 personas incluida ella, de las cuales 7 son ingenieros informáticos, 3 técnicos superiores en desarrollo de aplicaciones multiplataforma y 4 técnicos superiores en desarrollo de aplicaciones web. **Rosa** se plantea ¿Cómo organizar el trabajo para conseguir un equipo eficaz? ¿14 personas serán el número correcto o necesitarán alguna persona más? **Rosa** no para de darle vueltas a este asunto.

Veamos algunas cuestiones para que el funcionamiento del equipo de trabajo que quiere crear sea eficaz y ayudarla a decidir.

3.1.- Aspectos para conseguir equipos de trabajo eficaces.

Rosa pretende que los equipos sean eficaces, es decir, pretende que alcancen los objetivos propuestos y para ello debe analizar una serie de aspectos que van a influir en que finalmente el equipo alcance la ansiada eficacia. Estos aspectos son:

- ✓ La personalidad de los individuos.
- ✓ Tamaño y estructura.
- ✓ Dirección y toma de decisiones.
- ✓ Cultura de la empresa.
- ✓ Objetivos de la organización.

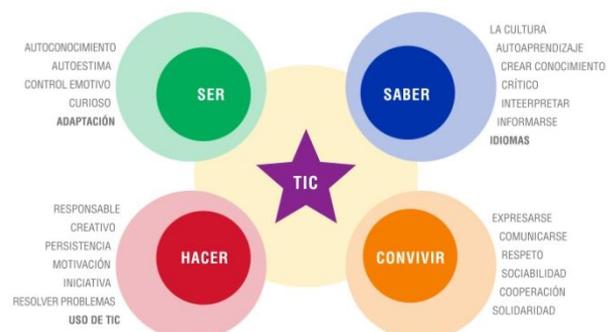


3.1.1.- La Personalidad de los Individuos.

Todos los integrantes del equipo deben saber que son parte de un grupo; por lo mismo, deben cumplir cada uno su rol sin perder la noción del equipo. Para ello, tienen que reunir las siguientes características:

1. Ser capaces de poder establecer relaciones satisfactorias con los integrantes del equipo, saber adaptarse a los cambios.
2. Ser leales consigo mismo y con los demás. Tener confianza en las habilidades propias y de los demás.
3. Tener espíritu de autocrítica y de crítica constructiva.
4. Tener sentido de responsabilidad para cumplir con los objetivos.
5. Tener capacidad de autodeterminación, optimismo, iniciativa y tenacidad.
6. Tener inquietud de perfeccionamiento, para la superación.
7. Saber comunicarse y tener empatía.

Además de lo anterior, resulta imprescindible conocerse a uno mismo, saber valorar los puntos fuertes y débiles (algo que ya viste e hiciste en la primera Unidad sobre Autoorientación) y usar este conocimiento en beneficio propio, pero sobre todo es necesario ser consciente de la dinámica del grupo y de las emociones, sentimientos y habilidades de los demás



miembros del equipo para que el proceso de colaboración dé los frutos esperados. Asimismo, no se deben olvidar las capacidades más "nuevas", relacionadas con la necesaria habilidad en el uso de las TIC.

En el Área de material Complementario puedes encontrar el documento "Habilidades Necesarias para Trabajar en Equipo" y que están relacionadas con el Área de Ser, Saber, Hacer, Convivir y TICS.

HABILIDADES NECESARIAS PARA TRABAJAR EN EQUIPO.	
SER	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Autoconocimiento y capacidad de autocrítica. Es decir, la aptitud para poner en duda las opiniones que poseemos y examinar si hay otras que merecen más crédito. ✓ Autoestima e identidad personal. aceptarse, sentirse persona digna y capaz de tomar decisiones y enfrentarse con las dificultades. ✓ Adaptación a las circunstancias cambiantes, a nuevos entornos. Disposición a aprender y desaprender. Aceptar los hechos como una forma de autorrealización. ✓ Control emotivo y del estrés. Inteligencia emocional. Capacidad para expresar los sentimientos. ✓ Curiosidad, imaginación, iniciativa. Actitud curiosa, observadora y crítica ante lo que nos rodea... Formularse preguntas, investigar. Gusto por aprender. ✓ Actitud optimista. ✓ Autenticidad, sinceridad. ✓ Responsabilidad y flexibilidad en las actuaciones.
SABER	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La Cultura: conocimientos, visiones del mundo y de los fundamentos de la ciencia, ideas, instrumentos, formas de comunicación, normas, valores... Estar inmerso en la realidad del momento, y estar informado. ✓ Informarse: observar, leer, buscar información relevante para hacer juicios multidisciplinares, analizar, combinar el conocimiento de varias disciplinas para adquirir una mayor capacidad de comprensión. ✓ Construir conocimiento. ✓ Autoaprendizaje (aprender a aprender). Técnicas de estudio. Reflexión, autoevaluación. Aprendizaje a partir de los errores. Formación permanente.
HACER	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Iniciativa en la toma de decisiones, anticipación a los hechos. ✓ Perseverancia y atención continuada, persistir en las actividades pese a las dificultades. ✓ Razonamiento crítico y pensamiento sistémico superando la imagen de una realidad compartimentada. ✓ Actitud creativa, imaginación, que es una manera de percibir el medio y una manera original de realizar las tareas cotidianas, aportar nuevas ideas, elaborar sus propias percepciones y visiones del mundo. ✓ Motivación y estar dispuesto a asumir riesgos y afrontar fracasos o frustraciones. ✓ Análisis de situaciones complejas, resolver problemas. Identificar problemas, analizarlos y actuar para solucionarlos: planificar, organizar, aplicar, evaluar. Discriminar entre lo importante y lo secundario. Experimentar, explorar soluciones diferentes, distinguir causas y consecuencias. ✓ Uso eficiente de recursos: información, matemáticas, TIC, tiempo.... Utilizar con confianza las técnicas y los conocimientos. Tener buenos hábitos de trabajo. ✓ Adaptación al mundo laboral en cambio.
CONVIVIR	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Expresarse: hablar, escribir y redactar correctamente, dibujar, presentar trabajos y conclusiones con eficacia...

- ✓ Comunicarse con sensibilidad hacia los otros (buenas relaciones personales): hablar en público, escuchar, dialogar, comprender, afirmarse, negociar, intercambiar, tener empatía... Tener un buen nivel de comunicación interpersonal e intercultural, con capacidad de gestionar conflictos, discutir, persuadir y negociar.
- ✓ Cooperación. Saber trabajar en colaboración, en proyectos conjuntos, solicitar ayuda...
- ✓ Solidaridad y participación en la vida democrática de la comunidad. Sentido de servicio a la comunidad.

¿Sabes trabajar en Equipo? Para determinar si estás capacitado para trabajar en equipo, te proponemos realizar alguno de los siguientes test:

¿Sabes trabajar en equipo?

http://www.novarevista.com/test/-sabes_Trabajar_En_Equipo-1.html

¿Trabajo bien en equipo?

http://a-jobs.com/recursos/Tests_Psicot%25C3%25A9cnicos/Mini_Test_de_Trabajo_En_Equipo.3.xhtml

3.1.2.- Tamaño y Estructura.

El tamaño del grupo es algo muy importante, un equipo demasiado pequeño no será muy enriquecedor, pero un equipo de grandes dimensiones resultará difícil de manejar, de coordinar y de llegar a acuerdos. Por lo tanto, Rosa, como jefa del departamento, a la hora de determinar el número de miembros de cada equipo tendrá que tener esto en cuenta.

La mayoría de los especialistas sitúan entre cinco y nueve el número ideal de miembros para las tareas de resolución de problemas en equipo.

Este tamaño es suficientemente amplio como para permitir la diversidad de propuestas pero, al mismo tiempo, lo suficientemente reducido como para evitar las desventajas de la limitación de la participación, la holgazanería social, la dominación del subgrupo y otras similares. Otra cuestión es si debe haber un número par o impar de miembros. Se recomienda un número impar que permita una mayoría suficiente cuando se ha de votar y evite la posibilidad de empates en la toma de decisiones.

En cuanto a la estructura deberemos tener en cuenta la heterogeneidad (*formado por elementos de distinta clase o naturaleza*) y polivalencia. En muchos casos se necesita distribuir el trabajo entre los componentes del grupo. A menudo esto lleva asociadas otras necesidades, como es controlar que cada miembro del grupo tiene la capacidad conveniente para realizar su función o bien el potencial adecuado.

La heterogeneidad de los miembros del equipo en términos de habilidades y experiencias también se ha encontrado que tiene un efecto positivo sobre el desempeño. Esto es especialmente destacable cuando las tareas asignadas al equipo son variadas, porque se necesita un amplio elenco de competencias (*capacidad de poner en operación los diferentes conocimientos, habilidades y actitudes además de los valores de manera integral en las diferentes interacciones que tienen los estudiantes en la vida y en el mercado laboral*). La heterogeneidad también puede contribuir a aumentar la eficacia porque los miembros pueden aprender los unos de los otros.

En relación con la homogeneidad (*formado por elementos de la misma clase o naturaleza*) está claro que se obtienen mejores resultados desde el punto de vista de la satisfacción, el conflicto y la comunicación

Otra variable de los equipos de trabajo efectivos es que sus miembros sean polivalentes a la hora de poder realizar diferentes tareas. Si los miembros del equipo pueden realizar las tareas de los demás, la eficacia aumenta porque ellos pueden intercambiarse según surja la necesidad.

En todo caso, los componentes del grupo deben tener cierta semejanza de cualificación, espíritu y condiciones de trabajo. Si existe retribución, debe ser equitativa. En este campo, generalmente conviene que no haya grandes desequilibrios y que, al mismo tiempo, las compensaciones sean proporcionales al esfuerzo y responsabilidad de cada puesto.

Teniendo en cuenta que en este proyecto trabajan 13 personas (sin contar Rosa), ¿cuál será el tamaño y organización adecuada?

- Un equipo de trabajo de 13 miembros.
- Dos equipos de trabajo de 7 y 6 miembros cada uno.
- Tres equipos de trabajo: dos de los cuales tendrán 5 miembros y el otro 3.**
- Dos equipos de trabajo de 10 y 3 miembros.

3.1.3.- Dirección y Toma de Decisiones.

En la mayor parte de los equipos, es conveniente que exista algún tipo de dirección, si bien con características diferentes en unos casos u otros. Ordinariamente, los equipos requieren un tipo de dirección que se ejerza de manera democrática y participativa.

Lo más idóneo suele ser ese tipo de dirección excelente que se llama liderazgo y que genera en los componentes del grupo un comportamiento eficaz de forma voluntaria y gustosa.

Si quieres saber la diferencia entre dirección y liderazgo puedes consultar el siguiente enlace.

<http://admindeempresas.blogspot.com/2007/06/liderazgo-generalidades-y-tipologia.html>

En cuanto a la toma de decisiones, lo que más interesa en este caso es analizar las diversas formas en que se toman las decisiones. Schein ha trabajado con grupos para analizar y mejorar sus procesos de toma de decisiones. Él señala que los equipos pueden tomar decisiones a través seis métodos:

Métodos para tomar decisiones	
Método	Características
1. Decisión por ausencia de respuesta	Se escoge algún tipo de acción por defecto o ausencia de interés. Se va sugiriendo una propuesta tras otra sin que tenga lugar ningún tipo de discusión hasta que el equipo, finalmente, acepta una idea.
2. Decisión autárquica	Una persona domina y determina el curso de la acción, es decir, el presidente, directivo o cualquier otra figura investida de autoridad toma la decisión por el grupo. Esto puede hacerse con o sin discusión y ahorra mucho tiempo
3. Decisión oligárquica	Un pequeño subgrupo domina y decide las acciones a poner en práctica. Dos o tres personas dominan y "encarrilan" al grupo en un sentido determinado. Esto, con frecuencia, se hace proponiendo una resolución para luego forzar un asentimiento rápido retando al grupo con frases como: "¿alguien tiene algo que objetar? ...pues continuemos".
4. Decisión mayoritaria	Se escoge la votación como forma de determinar las resoluciones. La decisión por mayoría es una de las formas más frecuentes de tomar decisiones, sobre todo cuando hay signos de disconformidad o disparidad de pareceres. Este método se utiliza muchas veces sin considerar sus potenciales problemas. El proceso de votación puede crear coaliciones; algunos serán "ganadores" y otros serán "perdedores" al final de la votación. Estos últimos se pueden sentir

	menos comprometidos con la solución adoptada por la mayoría y pueden acabar generando antagonismos que pueden llegar a impedir la eficacia del equipo en el futuro
5. Decisión por consenso	No todos quieren lo mismo, no obstante, cada miembro acuerda ceder lo conveniente. El consenso, no obstante, no requiere unanimidad.
6. Decisión por unanimidad	Supone que todos los miembros han de estar de acuerdo. Una decisión por unanimidad puede ser la forma ideal de resolver los asuntos. Éste es un método de decisión grupal "lógicamente perfecto", que es muy difícil de conseguir en la práctica.

Como ves, cualquier método de decisión grupal tiene sus ventajas e inconvenientes y los mejores grupos y equipos de trabajo no se limitan a utilizar el mismo método siempre, sino que recurren a diversos métodos pero siempre asegurándose de que el que están utilizando es el que mejor se adecua al problema o tarea que tienen entre manos.

Si visualizas la secuencia de la película **12 hombres sin Piedad** que encontrarás en el siguiente enlace, podrás ver un claro ejemplo del método de toma de decisión por unanimidad.

http://www.youtube.com/watch?v=d3TaIZPJTzo&feature=player_embedded

3.1.4.- Cultura de la Empresa.

El trabajo en equipo debe estar impregnado por un "espíritu" o cultura adecuados para conseguir la concertación de esfuerzos individuales. Para ello, el "espíritu" o conciencia que decimos, debe ser colectivo, pero además debe conseguir que esas actitudes se vivan de manera individual.

La cultura de los grupos se plasma en normas implícitas (*aquella que está formalmente establecida por escrito y por lo tanto su no realización supone una sanción*) y normas explícitas (*aquella que no aparece escrita, es fruto de la tradición y la cultura*). Una norma de grupo es una idea o creencia acerca de la conducta que los miembros del equipo esperan.

Por cultura de empresa se entiende las costumbres, valores, creencias, hábitos, conocimientos y prácticas de una determinada colectividad que diferencian a una empresa de otras y son asumidas y compartidas por sus miembros.

Las normas permiten a los miembros del equipo estructurar su propia conducta y hacer previsible la de los demás. Las normas refuerzan la existencia del equipo y la cultura de la organización. Cuando alguien viola una norma del equipo, los otros miembros responden con críticas, amonestaciones, expulsiones, ostracismo social (*aquella persona/as, grupo/os, colectivo/os que insertos en una sociedad lo rechaza, formando una mentalidad y pensamientos de un subgrupo*).

Si quieres saber más sobre que es la Cultura de Empresa te recomendamos leer el siguiente documento:

Concepto de Cultura de empresa.

Concepto y significado de la cultura de empresa.

La cultura de empresa es un concepto del que rara vez se hablaba hace unos 20 años. Pero los tiempos han cambiado y ahora es muy raro mantener una conversación con un ejecutivo y no escuchar alguna referencia a ella.

Podemos definir la cultura empresarial como el conjunto de formas de pensar, de sentir y de actuar que son compartidas por los miembros que componen la organización. La cultura empresarial ha de ser acorde a los cambios acontecidos en el seno de una organización. El problema reside en que si la organización debe asumir cambios de una forma flexible, es decir, ha de adoptar una morfología viva que se adapte a los cambios del entorno, nos encontramos con que los valores culturales compartidos por los miembros de la organización se caracterizan por la estabilidad y arraigo en las mentes individuales de los trabajadores.

Por esta razón, el desarrollo constante de una cultura que permita la adaptación al presente y la asunción de los cambios acaecidos en la organización, se convierte en un instrumento de actuación imprescindible en la empresa, a fin de promover los cambios e introducir nuevas ideas o métodos a la gestión empresarial. Es necesario preparar las mentalidades individuales y estructurar las organizaciones con el fin de que dispongan de la capacidad suficiente para captar a alta velocidad los nuevos valores que han de conformar la cultura empresarial y el rechazo de aquellos que ya no son válidos para dotar de movilidad a la organización.

Así pues, todas las empresas tienen unas características peculiares, comunes y estables que definen la cultura de la empresa que se define como:

Las costumbres, valores, creencias, hábitos, conocimientos y prácticas de una determinada colectividad que diferencian a una empresa de otras y son asumidas y compartidas por sus miembros.

La cultura empresarial es, en definitiva, la personalidad de la organización...

¿Quién marca la cultura de la empresa?

✓ El entorno social en el que se inserta la empresa:

El conjunto de creencias y valores presentes en una determinada sociedad marcará la cultura de la organización.

POR EJEMPLO: la sociedad japonesa vive con unos valores en relación al trabajo que son muy distintos a los de la sociedad española. Por ejemplo: tienen implantado un sistema de relaciones familiares entre sus trabajadores. Por tanto la cultura empresarial en estos dos países es muy diferente.

✓ El conjunto de valores y creencias de los propietarios/fundadores.

Ellos serán quienes trabajen para conseguir que los empleados se identifiquen con los objetivos de las empresas y fijaran su estructura.

POR EJEMPLO: En muchas empresas (Honda, IBM, Shell y Ford) observamos como la filosofía del fundador sigue presente muchos años después de su muerte

Otros fundadores que han creado cultura de empresa son:

Sam Walton (Wal-Mart).

Fred Smith (Federal Express).

Bill Gates (Microsoft).

Steve Jobs (Apple Computer).

La cultura empresarial es tan fundamental que determina:

✓ La forma de relacionarse y comportarse los miembros de la empresa: Por ejemplo: El grado de participación del trabajador en los resultados de la empresa. La libertad en la estructuración del trabajo. La participación y la colaboración en los procesos de decisión

✓ La forma de comunicarse (frases, expresiones)

✓ El tipo de objetos, oficinas, forma de vestir y otros elementos relacionados con el ambiente laboral. La flexibilidad en los horarios de trabajo, la forma de trabajar

Ejem:

- ➔ ¿Qué se puede decir respecto a la arquitectura de un empresa?
- ➔ ¿Qué imagen de empresa intenta presentar ante el mundo?

En definitiva: **LA CULTURA DE EMPRESA es la forma como trabajan y actúan las personas de una empresa y es característica de cada una.**

CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA DE EMPRESA	
CARACTERÍSTICAS	CONTENIDO
Autonomía individual	Es el grado de responsabilidad, independencia y oportunidad de ejercitar la iniciativa que tienen los individuos en la empresa.
Estructura	Se refiere a la medida en que las reglas y la supervisión se utilizan para vigilar y controlar el comportamiento de los trabajadores.
Apoyo	Es el punto de cordialidad y apoyo dado por los superiores a los subordinados.
Identidad	Es el nivel de identificación de los trabajadores con la organización en su conjunto.
Recompensa al desempeño	Es el grado en que la asignación de recompensas en la empresa se basa en criterios de desempeño de los trabajadores.
Tolerancia al conflicto	Se refiere a la disposición a ser abierto, honesto ante las diferencias y al grado en que se soportan las situaciones conflictivas entre los compañeros.
Tolerancia al riesgo	Es la medida en la que se estimula a los trabajadores a ser agresivos, innovadores y a asumir riesgos.

Influir en la cultura empresarial

Cambiar la cultura empresarial implica la modificación parcial o total de hábitos profundamente arraigados en las personas que integran la organización. No hace falta insistir en las dificultades que conlleva esta actuación.

Las acciones a emprender consisten en:

- ✓ Identificación de los valores culturales deseables.
- ✓ Diagnóstico de los valores culturales actuales
- ✓ Identificación de desviaciones.
- ✓ Transmisión de los nuevos valores
- ✓ Conversión de los nuevos valores en un objetivo común, interiorizado y compartido por todos, a través de una estrategia que no ha de traducirse en un proceso conflictivo ni manipulador.

La realización de estas acciones pretende la consecución de una cultura innovadora y global por que:

- ✓ Las nuevas tecnologías afectan a todos y cada uno de los componentes de la organización
- ✓ La innovación ha de ser concebida como una política integrada en la estrategia global de la empresa
- ✓ Es necesaria la mejora constante en el puesto de trabajo y la asunción de nuevas funciones y responsabilidades como proceso dinámico y continuo.

Recomendaciones para un diagnóstico de cultura empresarial

La elaboración de un diagnóstico de cultura empresarial es complicado debido a la dificultad de estandarización y cuantificación de los valores culturales. Y esa cultura no se identifica con determinadas actitudes o comportamientos sino con los valores que los causan. Es decir, es la raíz o la razón de ser de las formas de pensar de sentir y de actuar, compartidas por los miembros de una organización social, en este caso la empresa. El descubrimiento de estos valores necesita de la reflexión y la observación desde una perspectiva de máxima objetividad.

Por esta razón, métodos de investigación susceptibles de ser utilizados como el cuestionario, la entrevista individualizada o la dinámica de grupo, han de ser utilizados con la máxima cautela y siempre como un complemento al sentido común de quien pretenda identificar estos valores.

Evidentemente, cuanto mayor sea la plantilla de la empresa, tanto más heterogéneos y diversos serán los comportamientos o actitudes generados por un mismo valor cultural, por lo que éste será más difícil de identificar. En una situación así serán de utilidad todos los métodos de investigación posibles, dependiendo las dimensiones objeto de investigación de la complejidad de la organización empresarial. Entre ellas, podemos destacar:

- ✓ La historia de la organización y el conocimiento de la misma por parte de los trabajadores.
- ✓ La influencia de valores culturales externos a la organización.
- ✓ El estilo de dirección y toma de decisiones.
- ✓ El nivel de participación de los trabajadores en las decisiones empresariales.
- ✓ La identificación con los objetivos de la empresa.
- ✓ Las formas de relación interpersonal.
- ✓ El impacto de los últimos cambios acontecidos.
- ✓ El ritmo y las formas de trabajo.
- ✓ Los buenos y malos hábitos.

Humor laboral: Como nace la cultura de empresa

1. Introducir veinte monos en una habitación cerrada.
2. Colgar una banana del techo y colocar una escalera para poder alcanzarla, asegurándose de que no exista ningún otro modo de alcanzar la banana que no sea subiendo por la escalera.
3. Instalar un sistema que haga caer una lluvia de agua helada en toda la habitación desde el techo cuando uno empieza a subir la escalera.
4. Los monos aprenden rápido que no es posible subir la escalera evitando el sistema de agua helada.
5. Luego, reemplazar a uno de los veinte monos por uno nuevo. Inmediatamente, intentará subir la escalera para alcanzar la banana y sin entender por qué, será castigado a garrotazos por los otros.
6. Reemplazar ahora uno de los viejos monos por otro nuevo. Entonces será castigado a garrotazos también, y el mono introducido justo antes que éste será el que más fuerte le pegue.
7. Continuar el proceso hasta cambiar a los veinte monos originales y que queden únicamente monos nuevos.
8. Ahora ninguno intentará subir la escalera, y más aún, si por cualquier razón a alguno se le ocurre pensarlo, éste será masacrado por el resto de los monos. Y lo peor es que ninguno de los monos tendrá la menor idea del por qué de la cosa.

Es así como nace el funcionamiento y la cultura de la empresa

¿Te apetece ver cómo es la cultura de empresa de Google? Entonces visualiza lo siguiente:

http://www.youtube.com/watch?v=h6ML1e0-LAk&feature=player_embedded

Otros ejemplos de cultura de empresa son:

<http://diverrisa.es/web/index.php?page=cambio-de-cultura-empresarial>

En muchas de las empresas los trabajadores y las trabajadoras llevan uniforme, (por ejemplo en Iberia, El Corte Inglés...). ¿Crees que la forma de vestir forma parte de la cultura de empresa?



Si



No

La cultura empresarial determina la forma de relacionarse y comportarse los miembros de la empresa, la forma de comunicarse (frases, expresiones), así como el tipo de objetos, oficinas, forma.

3.1.5.- Objetivos de la Organización.

El equipo de trabajo no puede establecer sus objetivos de forma estanca, sino que para su establecimiento deberá tener en cuenta el contexto interno de la empresa u organización así como el contexto externo.

Así pues dentro del contexto interno deberá analizarse la estrategia general de la organización y del departamento del que depende el equipo de trabajo.

Podemos definir la estrategia como el conjunto de principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Una estrategia muestra cómo una institución pretende llegar a esos objetivos. Se pueden distinguir tres tipos de estrategias, de corto, medio y largo plazo según el horizonte temporal.

Por otro lado deberá tenerse en cuenta el contexto externo, es decir la ubicación de la empresa, el contexto socioeconómico y cultural...

El equipo tiene que tener muy claro cuál va a ser su función y qué **objetivos** se le demandan. Los objetivos deben ser:

- ✓ **Motivadores**, que impliquen un desafío. Sus miembros tan sólo darán lo mejor de si mismo si el trabajo que se les encomienda les realiza profesionalmente. No tiene sentido montar un equipo de trabajo con gente preparada para luego no darle contenido o asignarle tareas rutinarias.
- ✓ **Exigentes pero alcanzables**. Tan negativo resultan los objetivos poco exigentes (el equipo no se esforzará, perderá motivación), como objetivos inalcanzables, absurdos (el equipo renunciará desde un principio a intentar lograrlos y si lo intenta cundirá la frustración).
El equipo debe disponer de los medios necesarios (técnicos y humanos) para desarrollar eficazmente la tarea encomendada. Si el equipo detecta que necesita algún apoyo adicional debería ponerlo inmediatamente en conocimiento de la organización con vista a cubrir esta carencia lo antes posible y que su desempeño no se vea afectado.
- ✓ Los **plazos** asignados a los proyectos suelen ser muy exigentes pero no obstante en situaciones con plazos imposibles es conveniente explicar y hacer ver la imposibilidad de realizar el trabajo a tiempo, excepto que se realice una chapuza.
- ✓ Cuando se trata de un proyecto a largo plazo es conveniente fijar **metas** intermedias para que el equipo sienta la inmediatez y luche por alcanzar estos **objetivos a corto plazo**. Con ello se evita por una parte que el largo plazo pueda hacer que el equipo se confíe ("como tenemos tanto tiempo..."). Además el poder alcanzar unas metas, aunque sean menores, contribuye a **augmentar la motivación** al ver como avanza en la dirección correcta.
- ✓ Es fundamental también comunicar al equipo cuales son aquellos **indicadores** que se van a considerar **para evaluar** su desempeño. Con ello se busca que el equipo sepa cuales son los aspectos críticos del proyecto. ¿Qué es lo principal? cumplir los plazos, no desviarse de los costes estimados, la calidad del trabajo, etc. Se trata de evitar que el equipo centre sus esfuerzos en un aspecto determinado (por ejemplo, cumplir los plazos) cuando lo realmente importante sea otro (por ejemplo, no desviarse del presupuesto o hacer un trabajo de calidad).

Periódicamente la organización debe realizar una valoración del desempeño del equipo con vista a detectar aquellos posibles puntos débiles que convenga corregir lo antes posible.

3.2.- Comunicación Eficaz.

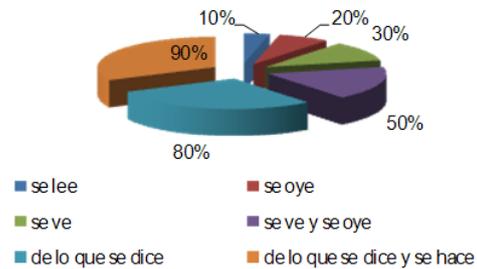
Obviamente para que un equipo de trabajo sea eficaz además de tomar decisiones en relación con los aspectos que hemos visto anteriormente, debe propiciar una comunicación en dicho sentido.

Pero ¿qué se entiende por comunicación eficaz? Antes de abordar dicho concepto, hablaremos brevemente de la comunicación.

La comunicación se refiere a un proceso por el que se transmite información que puede ser entendida por dos o más personas.

Se enfatiza la palabra 'entendida' porque entender lo que el transmisor ha querido expresar es la esencia de una buena comunicación.

A la hora de comunicarnos debemos tener en cuenta que según la British Audio Visual Society se recuerda aproximadamente un...



No vamos a entrar a analizar los elementos de la comunicación, pues todos los conocemos, nos centraremos en los principios básicos de la comunicación eficaz integrada por: la comunicación oral, escrita y gestual así como las estrategias que podemos emplear para mejorar la comunicación en los equipos de trabajo: la escucha activa, el feedback y la Asertividad.

3.2.1.- Principios básicos para una buena comunicación oral.

La comunicación oral va desde una simple conversación entre empleados hasta el discurso transmitido por el presidente de la compañía para todas las oficinas del país. La interacción cara a cara es la forma más efectiva de comunicarse verbalmente cuando el transmisor quiere persuadir o motivar al receptor. Esto se debe a la naturaleza más personal de este canal así como al beneficio de una retroalimentación inmediata, por lo que el transmisor puede descubrir si el receptor ha captado la información.

Algunos instructores de oratoria moderna afirman que "En la actualidad, la mayoría de las personas habla demasiado y dice muy poco. Una cosa es hablar bien o tener buena labia y otra muy diferente es saber comunicarse con claridad y asertividad para ser entendido". Cuando se habla en público es inevitable pensar en el miedo escénico, el nerviosismo, el complejo o temor de hablar en público, conocido también como glossofobia. El secreto será ser paciente y practicar todo lo posible.

La regla más importante para hablar en público, es saber muy bien de qué se está hablando. Quizás suene obvio, pero lo cierto es que la mayoría de los oradores que tienen dificultades para hablar en público, no tiene tampoco una idea clara de lo que quieren transmitir a su audiencia.

Muchas personas sienten que deberían adoptar otro "personaje" mientras hablan frente a una audiencia. Algunos oradores, llegan incluso a impostar una postura seria, solemne e inexpresiva y se olvidan de que el humor puede ser uno de los instrumentos más importantes en cualquier orador. Por eso, no se debe obviar el humor, los hechos, anécdotas y cuentos personales, pueden ser una maravillosa manera de llegar al corazón de una audiencia.

Como técnico superior en Desarrollo de Aplicaciones Web, deberás acostumbrarte a hablar en público, pues gran parte de tu trabajo se desarrollará en el trato directo con las personas, e incluso en alguna ocasión es posible que tengas que realizar algún tipo de presentación a un número amplio de personas. Por tal motivo te mostramos un documento para que aprendas a hablar en público:

Como hablar en público: algunas recomendaciones.

- ✓ **Conozca el auditorio.** Familiarícese con el lugar donde va a realizar la exposición o discurso. Llegue temprano, por lo menos dos horas antes, y camine alrededor del área donde va a hablar

- así se relajará. Practique usando el micrófono (en caso de usarlo) y el apoyo visual. Si algo no le gusta aún estará a tiempo para hacer los cambios que requiera.
- ✓ Conozca a su **audiencia**. Salude a las personas de la audiencia que lleguen temprano. Es mucho más fácil conversar con un grupo de amigos que con un grupo de extraños.
 - ✓ Conozca su **materia**. Si no es un experto en el tema que va a exponer o se siente incómodo, puede tener la seguridad que su nerviosismo aumentará considerablemente. Practique su discurso con días de anticipación y revíselo detalladamente antes de su exposición si es necesario. Hágase un experto en la materia, lo que implica preparar el tema con mayor profundidad de lo requerido. Cuando se dirija a la batalla vaya con todo. Camine ese kilómetro más y verá los excelentes resultados.
 - ✓ Visualícese a si mismo realizando su discurso. Imagínese hablando en público, con una voz clara y segura. Recuerde esto, cuando se visualice siendo exitoso, será exitoso.
 - ✓ Recuerde que es un **actor de primera línea**, preparado antes de que suba el telón.
 - ✓ Al salir ante el auditorio, respire profundamente y exhale por la nariz. Mire a los presentes y comience con entusiasmo. Una **sonrisa** equivale al mejor de los saludos.
 - ✓ Sea lo más **natural** posible, pues el público descubre las actitudes fingidas.
 - ✓ Piense positivamente y recuerde que si usted está ahí, es por algo importante.
 - ✓ Siempre añádale **chispa y humor** a la presentación eso le acerca más a la gente.
 - ✓ Nunca aborde más de **tres puntos** en la presentación, pues se perderá el objetivo.
 - ✓ No tema demostrar que usted también es un **ser humano**.
 - ✓ Concentre el mensaje en lo que los oyentes esperan escuchar.
 - ✓ Para evitar las muletillas, haga **pausas**. El silencio crea expectativas.
 - ✓ Su **rostro** debe estar abierto, fresco y convincente.
 - ✓ Trate de emplear **oraciones cortas**, para que el mensaje llegue con facilidad.
 - ✓ La **voz** tiene el poder de generar emociones. Sáquele provecho con tonos altos, medios y bajos.
 - ✓ No permita que vean que pasa **nervios**. Confíe en usted
 - ✓ Mantenga **contacto visual** mientras habla. Compórtese como si conversara con unos amigos.
 - ✓ Céntrese en la parte delantera de los **pies**.
 - ✓ Su **cabeza** debe estar erguida y su **torso** levantado.
 - ✓ Cuando pronuncie, abra bien la boca para **articular**.
 - ✓ Cuando inicie su presentación, lo puede hacer con una **anécdota**, un comentario, una cita, una conexión personal. Algo que le permita **romper el hielo**.
 - ✓ Desplazarse un poco con naturalidad le permite controlar los nervios.
 - ✓ Lleve a sus oyentes por una **excursión verbal** acompañada de la variedad de tonos que proviene de la fuerza interior.
 - ✓ Evite **mirar** hacia el suelo o el techo. Mire a su auditorio.
 - ✓ No hable un minuto más de lo **pactado**.
 - ✓ Evite **reírse** eufóricamente de los chistes propios.
 - ✓ No haga alarde de ser conocedor de un súper **vocabulario**.
 - ✓ No asuma **actitudes de genio**.
 - ✓ No evada **responder** alguna pregunta.
 - ✓ Utilice todo su **cuerpo** para darle fuerza al mensaje.
 - ✓ Mueva sus **manos** con naturalidad.
 - ✓ **Ejemplifique**.
 - ✓ Inicie un programa de **entrenamiento**. La mejor forma de aprender cómo hablar en público con éxito es practicar, practicar y practicar, no trate de improvisar en esta materia, su reputación vale mucho, es mucho mejor hacerlo con profesionalismo.

También te recomendamos ver el siguiente vídeo:

http://www.youtube.com/watch?v=XM4FnwhFds&feature=player_embedded

Un personaje que todos conocemos bien es el famoso cocinero Karlos Arguiñano, un excelente comunicador que ha procurado el deleite de todos con un estilo único, capaz de entretener mientras elabora uno de sus sugerentes platos.

http://www.youtube.com/watch?v=V1nvnIqPMK0&feature=player_embedded

No te pedimos que imites su estilo, pero sí que, siguiendo ese modelo, seas capaz de contar cosas mientras te ocupas en algo. Ordena tu mesa de trabajo o tu habitación o la cocina, y vete contando anécdotas, ocupaciones pendientes... a la vez que relatas también lo que vas haciendo. Grábate con una cámara de vídeo, o simplemente una grabadora de voz (hoy en día los móviles disponen de estos dispositivos)

Una vez que hayas terminado analiza la grabación: el volumen de tu voz, la velocidad a la que hablas, el tono (si es agresivo, pasivo, monótono) y los gestos (si has utilizado el vídeo). ¿Qué impresión te ha producido?

Otro personaje que nos ha sorprendido como un gran comunicador es Pepe Reina, portero suplente de la selección española. No te pierdas su descripción de cada uno de los miembros de la selección española.

En este enlace, podrás ver un artículo en el que se analizan las cualidades que llevaron a la Selección Española a ganar el mundial 2010.

http://www.deganadores.com/index.php?option=com_content&view=article&id=422&catid=142&Itemid=87

3.2.2.- Principios básicos para una buena comunicación gestual.

El lenguaje corporal, es todo lo que tú transmites por medio de movimientos o gestos, delata completamente tus sentimientos o percepción acerca de la persona con la que está interactuando.

Cuando conversas con una o varias personas, reflejas y envías miles de señales y mensajes a través de tu comportamiento. Así que presta atención y sácale provecho a los siguientes datos, porque tanto en tu vida laboral como en la personal, te serán de gran provecho.

Se ha comprobado que entre un 60% y un 80% de la comunicación entre seres humanos se realiza por canales no verbales y que las personas se fijan más en estos tipos de mensajes que en el oral.

¿Quieres conocer el significado de los gestos? En tal caso lee el siguiente documento.

Tu cuerpo habla por tí.

Significado de diferentes actos transmitidos con lenguaje corporal.	
ACTO	LO QUE REFLEJA
Acariciarse la barbilla	Toma de decisiones
Entrelazar los dedos	Autoridad
Dar un tirón al oído	Inseguridad
Mirar hacia abajo	No creer en lo que se escucha
Frotarse las manos	Impaciencia
Apretarse la nariz	Evaluación negativa
Golpear ligeramente los dedos	Impaciencia
Sentarse con las manos agarrando la cabeza por detrás	Seguridad en sí mismo y superioridad
Inclinar la cabeza	Interés
Palma de la mano abierta	Sinceridad, franqueza e inocencia

Caminar erguido	Confianza y seguridad en sí mismo
Pararse con las manos en las caderas	Buena disposición para hacer algo
Jugar con el cabello	Falta de confianza en sí mismo e inseguridad
Comerse las uñas	Inseguridad o nervios
La cabeza descansando sobre las manos o mirar hacia el piso	Aburrimiento
Unir los tobillos	Aprensión
Manos agarradas hacia la espalda	Furia, ira, frustración y aprensión
Cruzar las piernas, balanceando ligeramente el pie	Aburrimiento
Brazos cruzados a la altura del pecho	Actitud a la defensiva
Caminar con las manos en los bolsillos o con los hombros encorvados	Abatimiento
Manos en las mejillas	Evaluación
Frotarse un ojo	Dudas
Tocarse ligeramente la nariz	Mentir, dudar o rechazar algo

Cómo actuar siendo conscientes de los mensajes de nuestro cuerpo.

Gestos que denotan impaciencia o aburrimiento	La actitud física demuestra lo que el alma está sintiendo. Si alguien finge interés en una conversación, la otra persona se dará cuenta muy fácilmente por sus gestos y ademanes. Moverse nerviosamente o levantarse, cruzar y descruzar las piernas, moverse en el asiento o mirar constantemente el reloj demuestra aburrimiento y es una gran falta de respeto. Si tienes que mirar la hora, hazlo en el reloj de otro.
Aprender a sentarse	Aprende a sentarte tranquilo y comportarte cuando se escucha. Reparte equitativamente el peso de tu cuerpo para no cansarte mientras estás sentado conversando. Si te sientas en el borde de la silla , es indicativo que deseas irte tan pronto como sea posible. Si cambias constantemente de posición, estás expresando a gritos que estás aburrido . Si mueves incesantemente los pies durante la conversación, tu interlocutor pensará que estás molesto, inseguro, irritado, nervioso, cansado o aburrido. Sitúate en una posición cómoda y descansada que te permita respirar mejor y manejar mejor tu voz.
Control de las expresiones del rostro	¡Sonríe! Intercalar sonrisas cálidas y francas en la conversación transmite confianza, alegría y buena disposición. Sin embargo, no exageres . Sonreír demasiado frecuentemente puede convertir el gesto en una especie de mueca y dar la impresión de que es algo hueco, vacío y fingido. Apretar exageradamente los labios puede delatar que tienes dudas o desconfianza acerca de lo que el otro está diciendo o sugerir que no estás expresando realmente lo que piensas o sientes.
Manos	Tus manos se pueden aprovechar muy bien para complementar tus palabras y dar mayor fuerza a tu conversación. No las utilices inútilmente y mucho menos para hacer cualquier cosa que distraiga a la otra persona. Tampoco las uses violentamente, palmoteando o pasándoselas casi en el rostro a la otra persona. Hay muchas personas que siempre están dando palmadas en la espalda o tocando a los otros en los brazos, como para llamar su atención. Es bueno demostrar cariño, pero también hay que guardar el debido respeto a los demás. Muéstralo no tocando a la otra persona innecesariamente . Hay quien se siente muy molesto si le tocan, ten cuidado. Pero tampoco hables o escuches con las manos metidas dentro de los bolsillos porque eso denota

	indiferencia y mala educación.
Las palmas de las manos	Palmas hacia arriba: Gesto no amenazador que denota sumisión. En una conversación puede significar también honestidad, franqueza y deferencia. Palmas hacia abajo: la persona adquiere autoridad, mando. Palmas cerradas apuntando con el dedo índice: es uno de los gestos que más pueden irritar al interlocutor sobre todo si sigue el ritmo de las palabras
Gestos y señales con las manos y dedos	Los dedos entrelazados son un gesto de frustración, mientras más altas estén las manos, la actitud será más negativa. Los dedos apoyados de una mano contra la otra, formando un arco, demuestra que la persona tiene gran confianza en si misma, denota superioridad o conocimiento del tema. Tomarse las manos por detrás de la espalda es otro gesto de superioridad. Apoyar las manos en las caderas resulta agresivo. Manos en la cara: suelen indicar actitudes de mentira, evaluación con interés, aburrimiento o inseguridad.
La Cabeza	Mover la cabeza de arriba hacia abajo: indica asentimiento, conformidad con algo. Mover la cabeza de izquierda a derecha: señala duda o disconformidad, gesto de negación.
Los Ojos y la Mirada	Cuando estés hablando con alguien, no estés mirando a todos lados : a la ventana, al techo, al suelo o limpiando sus uñas. Tampoco mires morbosamente los zapatos, pantalones, camisa o peinado del que habla. Mantén el contacto ocular , pero sin fijar en exceso la mirada: eso lo hacen los locos. De todas formas, si quieres fijar la mirada durante mucho tiempo en alguien sin cansarte psicológicamente, mira su entrecejo . Para el otro/a no hay diferencia. Mirada Fija: por lo general, ante una mirada fija el ser humano se siente amenazado o intimidado e inmediatamente aparta la vista. Mantener la mirada: indica apertura a la comunicación, honestidad, seguridad, interés. Mirada de negocios: se centra en el triángulo comprendido entre los ojos y la frente. Transmite serenidad y seguridad. Mirada social: se centra el triángulo comprendido entre los ojos y la boca. Transmite un clima más cordial. Mirada de reojo: si es con las cejas elevadas transmite interés, con el ceño fruncido transmite hostilidad. Mirada íntima: recorre todo el cuerpo, pero en una situación no íntima manifiesta una actitud ofensiva provocadora o intimidatoria. Bloqueo visual: se trata de retirar la mirada. Transmite pérdida de interés, aburrimiento o incluso superioridad.
Las Cejas	Levantar una ceja: señal de duda. Levantar las dos cejas: señal de sorpresa. Bajar ambas cejas: señal de incomodidad o sospecha.
Los Brazos	Brazos cruzados: actitud defensiva, negativa, entorpece la comunicación. Puede ser para esconderse cuando no se está seguro. Brazos semicruzados: igual que lo anterior, pero la persona no quiere ser evidente. Tomar un brazo cruzando uno o tomarse los puños por delante del cuerpo.
Las Piernas	Piernas cruzadas estándar: indica actitud defensiva o reservada, pero no se puede interpretar aislada del contexto (posición más cómoda, mujeres con

	falda, frío, etc.) Piernas cruzadas estándar de pie: suele ocurrir con personas que no se conocen e indica una actitud defensiva o de inseguridad.
Actitud Corporal	Posición avanzada o inclinada: transmite interés, predisposición positiva, apertura al diálogo. Actitud activa. Posición desplazada hacia atrás: transmite desinterés, temor, inseguridad, desconfianza o incredulidad. Actitud pasiva.
Ocupación del Espacio	Distancia de contacto: a esta distancia las personas no se comunican sólo por medio de las palabras, lo hacen también por el tacto, olor, temperatura del cuerpo. Distancia personal próxima: distancia íntima, cercana, relaciones de pareja. Distancia personal lejana: está limitada por la extensión del brazo. Distancia social próxima: Distancia que separa a las personas en el trabajo cuando conversan o en reuniones sociales. Distancia social lejana: corresponde a conversaciones formales. Los escritorios de personas importantes suelen ser lo bastante anchos para mantener la distancia. Distancia pública: Adecuada para pronunciar discursos o algunas formas muy rígidas y formales de conversación.

También te recomendamos ver los siguientes vídeos:

http://www.youtube.com/watch?v=tL7DJtprLw8&feature=player_embedded

http://www.youtube.com/watch?v=1mwrR-2-JM4&feature=player_embedded

Practica lo aprendido

Constantemente con nuestro cuerpo, nuestras manos, nuestros gestos, nuestras miradas...transmitimos información, pero para entender dicho lenguaje se requiere tiempo, entrenamiento y mucha observación. Para ello tras la lectura del documento "Tu cuerpo habla por ti" te proponemos que practiques de la siguiente manera: cuando vayas en el metro, autobús, tren o en cualquier otro sitio fíjate en la gente que te rodea y observa, trata de tratar de traducir si la persona a la que observas está enojada, con sueño, contenta....otra actividad que puedes realizar es ver películas de cine mudo o grabar una película quitarle la voz y tratar de entender la trama, posteriormente vuelve a visualizarla con el volumen. ¿Coincide con lo que tu habías intuido?

Al conjunto de gestos que componen nuestro lenguaje corporal se le llama Kinesia. La kinesia está enfocada hacia el cuerpo; a los ojos, cejas, frente, boca, pies, temblores, etcétera, y todas las significaciones que nuestras acciones físicas pueden dar.

Por otro lado, el término proxemia estudia la valoración de la cercanía o lejanía en una interacción cara a cara entre dos o más personas, así como, la postura, el ángulo del cuerpo o la cara, y muchas otras facetas espaciales.

3.2.3.- Principios básicos para una buena comunicación escrita.

Hay muchas formas de comunicación escrita, tal como notas, informes detallados o manuales de instrucciones. Este medio es muy útil para recordar y presentar detalles técnicos.

Muchos mensajes escritos son lentos para desarrollar y transmitir, pero han surgido los medios electrónicos que han mejorado significativamente la eficiencia de la comunicación escrita.

Dentro de la comunicación escrita conviene resaltar el uso de las nuevas tecnologías y en concreto del correo electrónico (e-mail): es una tecnología potente que envía rápidamente la información escrita a todos los niveles de la organización.

La eficiencia del e-mail también crea problemas. El número de mensajes por correo electrónico tiende a crecer drásticamente porque los empleados se familiarizan con la tecnología e innecesariamente transmiten sus mensajes a muchos receptores. Un segundo problema son las dificultades para codificar y descodificar el tono emocional de los mensajes

Por último, en el ámbito de nuevas tecnologías y comunicación escrita no podemos olvidarnos del teléfono móvil. Cada vez son más las empresas que utilizan los msm como recordatorio de una reunión... El uso entre los empleados como medio para comunicarse dentro de la empresa no es habitual, quedando reducido su uso al ámbito personal.

En todo caso, si se pretende que la comunicación escrita sea eficaz se recomienda:

- ✓ Utilización de un lenguaje claro, concreto y preciso.
- ✓ Las frases han de ser cortas para facilitar la comprensión del mensaje.
- ✓ Se han de utilizar adecuadamente los signos de puntuación, así como los signos de interrogación, admiración...
- ✓ Se han de evitar las abreviaturas.

Si quieres mejorar tu comunicación escrita no dejes de visitar el enlace:

<http://www.diegolevis.com.ar/consultora/secciones/corporativa/redaccion.pdf>

3.2.4.- Estrategias para mejorar la Comunicación: La escucha activa y el feedback.

Uno de los principios más importantes y difíciles de todo el proceso comunicativo es el saber escuchar.

La **escucha activa** significa escuchar y entender la comunicación desde el punto de vista del que habla.

¿Cuál es la diferencia entre oír y escuchar? Existen grandes diferencias. Oír es simplemente percibir vibraciones de sonido. Mientras que escuchar es entender, comprender o dar sentido a lo que se oye.

La escucha efectiva tiene que ser necesariamente activa por encima de lo pasivo. La escucha activa se refiere a la habilidad de escuchar no sólo lo que la persona está expresando directamente, sino también los sentimientos, ideas o pensamientos que subyacen a lo que se está diciendo. Para llegar a entender a alguien se precisa asimismo cierta empatía, es decir, saber ponerse en el lugar de la otra persona.

El **Feedback o retroalimentación** es el elemento comunicativo por el que informamos a la otra persona de nuestro grado de comprensión o de la necesidad de mayor aclaración. Es imprescindible para evitar las barreras de comunicación.

Ejemplos de expresiones de feedback o retroalimentación serían:

- ✓ "Si no te he entendido mal..."
- ✓ "O sea, que lo que me estás diciendo es..."
- ✓ "A ver si te he entendido bien...."

Para tener una comunicación eficaz es imprescindible evitar las barreras de comunicación, para saber cuáles son y qué tipos existen, visita la siguiente página:

<http://www.mailxmail.com/curso-comunicacion-empresa/barreras-comunicacion>

¿Quieres conocer cuáles son las habilidades que debes desarrollar para aplicar la escucha activa y la asertividad? Entonces no dejes de consultar el documento...

Mejora de la comunicación mediante la asertividad y la escucha activa.

Todos conocemos y podríamos citar en teoría cuales son los principios básicos para lograr una correcta comunicación, pero, tal vez por sonar a perogrullo, frecuentemente nos olvidamos de ellos. Algunas de las estrategias que podemos emplear para mejorar la comunicación son: la escucha activa, el feedback (retroalimentación) y la Asertividad

La escucha activa

Uno de los principios más importantes y difíciles de todo el proceso comunicativo es el saber escuchar. La falta de comunicación que se sufre hoy día se debe en gran parte a que no se sabe escuchar a los demás. Se está más tiempo pendiente de las propias emisiones, y en esta necesidad propia de comunicar se pierde la esencia de la comunicación, es decir, poner en común, compartir con los demás. Existe la creencia errónea de que se escucha de forma automática, pero no es así. Escuchar requiere un esfuerzo superior al que se hace al hablar y también del que se ejerce al escuchar sin interpretar lo que se oye. Pero, ¿qué es realmente la escucha activa?

La escucha activa significa escuchar y entender la comunicación desde el punto de vista del que habla.

¿Cuál es la diferencia entre el oír y el escuchar? Existen grandes diferencias:

El oír es simplemente percibir vibraciones de sonido. Mientras que escuchar es entender, comprender o dar sentido a lo que se oye. La escucha efectiva tiene que ser necesariamente activa por encima de lo pasivo. La escucha activa se refiere a la habilidad de escuchar no sólo lo que la persona está expresando directamente, sino también los sentimientos, ideas o pensamientos que subyacen a lo que se está diciendo. Para llegar a entender a alguien se precisa asimismo cierta empatía, es decir, saber ponerse en el lugar de la otra persona.

Elementos que facilitan la escucha activa:

- ✓ Disposición psicológica: prepararse interiormente para escuchar. Observar al otro: identificar el contenido de lo que dice, los objetivos y los sentimientos.
- ✓ Expresar al otro que le escuchas con comunicación verbal (ya veo, umm, uh, etc.) y no verbal (contacto visual, gestos, inclinación del cuerpo, etc.).

Elementos a evitar en la escucha activa:

- ✓ No distraernos, porque distraerse es fácil en determinados momentos. La curva de la atención se inicia en un punto muy alto, disminuye a medida que el mensaje continua y vuelve a ascender hacia el final del mensaje, Hay que tratar de combatir esta tendencia haciendo un esfuerzo especial hacia la mitad del mensaje con objeto de que nuestra atención no decaiga.
- ✓ No interrumpir al que habla.
- ✓ No juzgar.
- ✓ No ofrecer ayuda o soluciones prematuras.
- ✓ No rechazar lo que el otro esté sintiendo, por ejemplo: "no te preocupes, eso no es nada".
- ✓ No contar "tu historia" cuando el otro necesita hablarte.
- ✓ No contraargumentar. Por ejemplo: el otro dice "me siento mal" y tú respondes "y yo también".
- ✓ Evitar el "síndrome del experto": ya tienes las respuestas al problema de la otra persona, antes incluso de que te haya contado la mitad.

Habilidades para la escucha activa:

- ✓ **Mostrar empatía:** Escuchar activamente las emociones de los demás es tratar de "meternos en su pellejo" y entender sus motivos. Es escuchar sus sentimientos y hacerle saber que "nos hacemos cargo", intentar entender lo que siente esa persona. No se trata de mostrar alegría, si siquiera de ser simpáticos. Simplemente, que somos capaces de ponernos en su lugar. Sin embargo, no significa aceptar ni estar de acuerdo con la posición del otro. Para demostrar esa actitud, usaremos frases como: "entiendo lo que sientes", "noto que...".
- ✓ **Parafrasear.** Este concepto significa verificar o decir con las propias palabras lo que parece que el emisor acaba de decir. Es muy importante en el proceso de escucha ya que ayuda a comprender lo que el otro está diciendo y permite verificar si realmente se está entendiendo y no malinterpretando lo que se dice. Un ejemplo de parafrasear puede ser: "Entonces, según veo, lo que pasaba era que...", "¿Quieres decir que te sentiste...?".
- ✓ **Emitir palabras de refuerzo o cumplidos.** Pueden definirse como verbalizaciones que suponen un halago para la otra persona o refuerzan su discurso al transmitir que uno aprueba, está de acuerdo o comprende lo que se acaba de decir. Algunos ejemplos serían: "Esto es muy divertido"; "Me encanta hablar contigo" o "Debes ser muy bueno jugando al tenis". Otro tipo de frases menos directas sirven también para transmitir el interés por la conversación: "Bien", "umm" o "¡Estupendo!".
- ✓ **Feedback** Mediante esta habilidad informamos a la otra persona de nuestro grado de comprensión o de la necesidad de mayor aclaración. Expresiones de resumen serían:
 - "Si no te he entendido mal..."
 - "O sea, que lo que me estás diciendo es..."
 - "A ver si te he entendido bien...."
- ✓ **Expresiones de aclaración serían:**
 - "¿Es correcto?"
 - "¿Estoy en lo cierto?"

Feedback o retroalimentación

Es un término anglosajón. Proviene de feed (alimentar) y back (vuelta atrás), que se ha introducido en la temática de las relaciones laborales para definir un proceso que es muy importante en la vida de un equipo. Se utiliza como sinónimo de realimentación, reabastecimiento, retroinformación, observación interpretativa o mecanismo de revisión.

Básicamente, consiste en una información verbal o no verbal que se dirige a una persona o a un grupo, mediante la cual se les hace conscientes de cómo está afectando su conducta. En este sentido, se entiende por **feedback** la capacidad de aprender sobre uno mismo al recibir el eco que el propio comportamiento provoca en los demás. Por ejemplo: un humorista tanea a los espectadores con cierto tipo de gestos o chistes y, si tiene éxito, mantiene la misma línea; un alumno adivina por la cara del profesor si una determinada respuesta es correcta, y la corrige sobre la marcha; un conferenciante sabe si el público sigue su charla con interés por sus caras y sus actitudes; etc.

El trabajo en **equipo** es una actividad social que requiere habilidades para comunicar, colaborar, entenderse y pensar con los demás. Ahora bien, gran parte de lo que ocurre en una reunión de equipo pasa inadvertido para sus componentes por falta del necesario feedback. El equipo es, en cierto modo, ciego a sus procesos internos, tanto por la forma en que piensa al analizar problemas, elaborar y evaluar alternativas, como por el modo en que se desenvuelven las relaciones entre sus miembros.

El feedback puede ser:

- ✓ **Explícito:** Es toda información clara y concisa sobre el efecto del mensaje emitido. Se obtiene generalmente mediante la comunicación verbal, con sondeos, encuestas, preguntas... Ejemplo ¿Qué quiere decir...?
- ✓ **Implícito:** se produce a través de señales no verbales: gestos, tono de voz...

Asertividad

La Asertividad se define como: "la habilidad de expresar nuestros deseos de una manera amable, franca, abierta, directa y adecuada, logrando decir lo que queremos sin atender contra los demás. Negociando con ellos su cumplimiento". Está en el tercer vértice de un triángulo en el que los otros dos son la pasividad y la agresividad. Situados en el vértice de la pasividad evitamos decir o pedir lo que queremos o nos gusta, en la agresividad lo hacemos de forma tan violenta que nos descalificamos nosotros mismos

Emplear la asertividad es saber pedir, saber negarse, negociar y ser flexible para poder conseguir lo que se quiere, respetando los derechos del otro y expresando nuestros sentimientos de forma clara. La asertividad consiste también en hacer y recibir cumplidos, y en hacer y aceptar quejas.

El elemento básico de la asertividad consiste en atreverse a mostrar nuestros deseos de forma amable, franca, etc., pero el punto fundamental consiste en lanzarse y atreverse.

Existen técnicas y reglas que aprendidas y aplicadas nos permiten ejercerla de forma eficiente. Para ello hay que prepararse a negociar y hay que cumplir las reglas que implican una negociación eficiente. Existen también técnicas simples como el banco de niebla o asentir en principio, y el disco rayado, que nos facilitan su ejercicio concreto y cotidiano.

Para poder ejercitar la asertividad tenemos que tener capacidad de negociación. En la negociación se intenta conseguir lo que se quiere con el beneplácito del otro, que lógicamente también va a tener algunos beneficios.

EJEMPLOS DE ASERTIVIDAD

Situación

1:

Un amigo llega a cenar, pero una hora más tarde de lo que había dicho. No ha llamado para avisar que se retrasaría. Estás irritado por la tardanza. Tienes estas alternativas:

1. CONDUCTA PASIVA. Saludarle como si tal cosa y decirle "Entra la cena está en la mesa".
2. CONDUCTA AGRESIVA. Me has puesto muy nervioso llegando tarde. Es la última vez que te invito.
3. CONDUCTA ASERTIVA. He estado esperando durante una hora sin saber lo que pasaba (hechos). Me has puesto nervioso e irritado (sentimientos), si otra vez te retrasas avísame (conducta concreta) harás la espera más agradable (consecuencias).

Situación

2:

Un compañero de trabajo te da constantemente su trabajo para que lo hagas. Decides terminar con esta situación. Puedes crear la situación preguntándole como lleva su trabajo o esperar a que el la cree cuando te pida otra vez a le ayudes haciéndole algo. Las alternativas podrían ser:

1. CONDUCTA PASIVA. Estoy bastante ocupado. Pero si no consigues hacerlo, te puedo ayudar.
2. CONDUCTA AGRESIVA. Olvídalo. Casi no queda tiempo para hacerlo. Me tratas como a un esclavo. Eres un desconsiderado.
3. CONDUCTA ASERTIVA. Muy frecuentemente me pides que te eche una mano en el trabajo que te asignan, porque no te da tiempo o porque no sabes hacerlo (hechos). Estoy cansado de hacer, además de mi trabajo, el tuyo (sentimientos), así que intenta hacerlo tú mismo (conductas), seguro que así te costará menos la próxima vez (consecuencias).

Situación

3

Vas a un restaurante a cenar. Cuando el camarero trae lo que has pedido, te das cuenta de que la copa está sucia, con marcas de pintura de labios de otra persona. Se trata de llevarse bien con el camarero para que nos sirva bien, pero eso no es un buen servicio, podrías:

1. CONDUCTA PASIVA. No decir nada y usar la copa sucia aunque a disgusto.
2. CONDUCTA AGRESIVA. Armar un gran escándalo en el local y decir al camarero que como el servicio es asqueroso nunca volverás a ir a ese establecimiento.

3. CONDUCTA ASERTIVA. Llamar al camarero y, mirándole a la cara y sonriendo, pedirle que por favor le cambie la copa.

Una compañera de trabajo te cuenta que está preocupada porque uno de sus hijos lleva varios días diciendo que se encuentra mal, que le duele la tripa y la cabeza, aunque no tiene fiebre. Ante esto tú le contestas "bah, cosas de críos" y le cambias el tema a otra cosa. ¿Crees que ha existido escucha activa?

- Sí porque le he escuchado e incluso, he pensado en ella: cuanto más importancia le dé más se va a "comer el coco".
- No porque debería haber mostrado mayor empatía y feedback. En esta comunicación no se ha producido una escucha activa.
- La contestación que se ha hecho ante el problema es un claro ejemplo de elementos a evitar en la escucha activa.
- Las respuestas segunda y tercera son correctas.**

La escucha activa significa escuchar y entender la comunicación desde el punto de vista del que habla. La actitud que el oyente ha mostrado es la de demostrar que no le interesa escuchar y ponerse en el lugar del otro. Por lo tanto, la comunicación no ha sido eficaz al no haber realizado la escucha activa.

3.2.5.- Estrategias para mejorar la Comunicación: La Asertividad.

La Asertividad se define como: "la habilidad de expresar nuestros deseos de una manera amable, franca, abierta, directa y adecuada, logrando decir lo que queremos sin atentar contra los demás. Negociando con ellos su cumplimiento".

Existen tres estilos básicos de conducta interpersonal: pasivo, agresivo y asertivo. El agresivo utiliza la amenaza y la pelea, sin tener en cuenta los sentimientos de los demás. El pasivo es aquella persona que no defiende sus intereses, que permite que los demás le pisen, se da cuando evitamos decir o pedir lo que queremos o nos gusta.

Emplear la conducta asertiva es saber pedir, saber negarse, negociar y ser flexible para poder conseguir lo que se quiere, respetando los derechos del otro y expresando nuestros sentimientos de forma clara. La asertividad consiste también en hacer y recibir cumplidos y en hacer y aceptar quejas. El elemento básico de la asertividad consiste en atreverse a mostrar nuestros deseos de forma amable, franca, etc., pero el punto fundamental consiste en lanzarse y atreverse.



Para comprender mejor los estilos de comunicación así como las técnicas asertivas que podemos utilizar visita el siguiente enlace o visualiza el vídeo:

http://www.cepcadiz.net/opr/oripad/entrenamiento_asertivo.htm

http://www.youtube.com/watch?v=jSU-qTO0_IY&feature=player_embedded

¿Te has parado a pensar cuál es tu grado de comunicación? ¿Te consideras asertivo? No te quedes con la duda, para saberlo te proponemos que realices los siguientes test:

<http://www.psycoactiva.com/tests/test2.htm>

<http://www.psycoactiva.com/tests/asertividad.htm>

Visualiza el cortometraje Diez Minutos:

http://www.youtube.com/watch?v=L4xDUZw9wJU&feature=player_embedded

y teniendo en cuenta las técnicas de Asertividad expuestas en el enlace sobre Entrenamiento Asertivo, indica cuál de las siguientes aparece en el vídeo:

- Disco Roto (Rayado).**

- Banco de piedra.
- Técnica para procesar el cambio.
- Quebrantamiento asertivo.

3.3.- Características de un equipo Eficaz.

Tras lo expuesto en el apartado anterior, y teniendo en cuenta los aspectos que acabamos de estudiar, no cabe duda que a lo que Rosa llama "equipo eficaz" es a aquel que tiene las siguientes características:



- ✓ Integrado por personas con actitudes y aptitudes para trabajar en equipo.
- ✓ Tamaño adecuado
- ✓ Formado por personas heterogéneas y polivalentes.
- ✓ Establecimiento de normas y toma de decisiones consensuadas.
- ✓ Fijación de estrategia para lograr los objetivos.
- ✓ Distribución del trabajo: Los miembros comprenden y aceptan la tarea encomendada. Objetivos discutidos y definidos.
- ✓ No hay tensiones, se escucha, no se juzga.
- ✓ Libre participación.
- ✓ Los conflictos no se evitan, se solucionan.
- ✓ Autocontrol. La dirección y la distribución de tareas cambian según circunstancias.
- ✓ La crítica es frecuente y franca, tiene carácter constructivo y no son ataques personales.
- ✓ Utilización de métodos de trabajo grupales (dinámicas de grupos).

4.- La Participación de los Miembros en los Equipos de Trabajo.

Caso práctico

Teniendo en cuenta el tipo de clientes que tiene la empresa y los proyectos que se encargan, casi siempre se trabaja en equipo. Siendo creados estos equipos en función de los proyectos que la empresa va teniendo. Puede darse el caso que una persona esté trabajando en varios proyectos a la vez y por tanto participando con varios equipos distintos.

Estos equipos trabajan de lunes a viernes. En todos los equipos suele haber ingenieros informáticos, y técnicos superiores tanto en desarrollo de aplicaciones multiplataforma como en desarrollo de aplicaciones web. Y aunque en todos los equipos debe haber personas especializadas en aspectos concretos del servicio que prestan, todos deben ser polivalentes para poder ser sustituidos unos por otros. Por último, se pretende que las decisiones sean adoptadas por consenso.

Asimismo Rosa ha pensado establecer una prima por rendimiento cuando se superen los objetivos marcados. Dicha prima se repartirá entre todos los miembros del equipo. Siguiendo los pasos que estableció para la creación del equipo, ahora debe decidir qué personas integrarán cada equipo, así como quiénes serán los representantes de cada uno. Rosa busca para este puesto una serie de características personales y de conocimientos sobre la materia. Para ello ha realizado una serie de entrevistas individuales con cada miembro para poder conocer cómo les gusta trabajar, su situación personal, motivación, opiniones sobre el funcionamiento de la empresa, qué se puede mejorar...

También ha realizado algunas dinámicas de grupo para ver sus actitudes y personalidad dentro del grupo. Con dicha información deberá determinar el rol de cada uno para, en la medida de lo posible, crear equipos que además de eficaces, sean participativos, equilibrados y poco conflictivos. Hoy le ha tocado la entrevista a Eva (estudiante del ciclo de Desarrollo de Aplicaciones Web) y a otros tres compañeros de trabajo.

Vamos a ver las anotaciones que ha realizado sobre cada uno.

4.1.- El Jefe de Equipo.

Todo equipo necesita un jefe, una persona que lo dirija, que se ponga al frente del mismo. Al igual que todo equipo de fútbol necesita un entrenador o que toda orquesta necesita un director. El jefe puede ser simplemente eso, un jefe, o puede ser algo más, un auténtico líder. Hay jefes que no son líderes y también puede haber líderes que no son jefes. La diferencia básica entre ambos conceptos radica en el origen de la autoridad que ejercen.



El jefe recibe su autoridad de la posición jerárquica que ocupa: la empresa lo ha colocado al frente del equipo, mientras que el líder recibe su autoridad del propio equipo por diversos factores (carisma, personalidad, entrega, energía, etc.), que le permiten ganarse el apoyo de sus colaboradores. Lo ideal es que se combinen ambas cosas, es decir que la persona impuesta por la empresa, el que ostenta la autoridad formal, sea al mismo tiempo un líder para los compañeros, es decir una persona con carisma al que los trabajadores sigan voluntariamente.

Todo jefe tiene que reunir una serie de cualidades para poder realizar con éxito las funciones que le van a ser encomendadas. ¿Cuáles son estas cualidades y funciones?

Cualidades y funciones del jefe o de la jefa de Equipo	
Cualidades	Funciones
✓ Debe ser una persona justa .	✓ Planificación: definir objetivos, determinar recursos.
✓ Muy trabajadora .	✓ Organización: preparar y desarrollar los planes de acción.
✓ Exigente pero humana.	✓ Ejecución: Llevar a cabo los programas.
✓ Respetuosa .	✓ Coordinación y liderazgo: crear un equipo cohesionado, establecer normas, motivar, tomar decisiones, resolver conflictos.
✓ Defensora de su equipo.	✓ Control y valoración: Vigilar el cumplimiento de los objetivos y el funcionamiento del equipo.
✓ Que se preocupe por el bienestar de su gente.	
✓ Persona con capacidad de organización innata.	
✓ Persona decidida , que sepa tomar	

decisiones.

¿Cumple **Eva** los requisitos para ser nombrada jefe de equipo? Si así fuera, ¿de dónde recibiría su autoridad?

Respuesta:

Eva posee tanto atributos personales como capacidades para poder desarrollar con éxito el puesto de jefe de equipo: es trabajadora por lo que dará ejemplo a los demás, persigue la excelencia y exige, pero también sabe recompensar los esfuerzos y tratar a todos por igual. Sabe planificar y organizar dos cualidades muy importantes al ser algunas de las funciones que deberá desempeñar. Por último al ser respetada por los compañeros y compañeras y tener carisma ostentará tanto el poder formal como el no formal, es decir, ostenta los papeles de líder natural y de jefa formal, algo vital si se pretende que los compañeros y compañeras la sigan de forma voluntaria y con entusiasmo. Por lo tanto su autoridad la recibirá tanto de los propios compañeros y compañeras como de la Dirección de la empresa. El único punto débil que tiene es la falta de formación en la materia, si bien ella ha tratado de suplirla de forma autodidacta y adquiriendo experiencia en el sector.

4.1.1.- El estilo de dirección y liderazgo que el jefe puede aplicar.

En cuanto al tipo estilo de dirección y liderazgo que puede aplicar hay que reseñar que es difícil distinguir estilos claros de dirección o de liderazgo, pues no existen estilos de mando puros.

Se han realizado algunos intentos por encontrar estilos de liderazgo, así Kurt Lewin creyó encontrar tres estilos de dirección esenciales, en función del clima social:

Estilos de liderazgo según Kurt Lewin	
ESTILO	CARACTERÍSTICAS
Autocrático	El líder fija los objetivos del grupo, impone la forma de conseguirlos y supervisa la actividad de los miembros del grupo. Impone disciplina y una dirección firme. Se expresa "Ustedes harán esto o aquello, deberéis realizar; he conseguido; lograré...".
Democrático	El líder fija los objetivos y método en diálogo con los miembros del grupo. Trabaja en equipo, por objetivos y busca desarrollar el potencial individual de los colaboradores. Suele decir : "Nosotros podemos ..."
Laissez Faire o Dejar hacer	El líder abandona la toma de decisiones, y se limita a colaborar, esencialmente con información. No responsabiliza a nadie de las acciones. Es pacificador que no eficaz. Su frase más típica es: " ... ya veremos qué hacemos ".

En 1939 Lewin y sus colegas realizó un experimento único para determinar como el estilo de liderazgo influía en la forma en que las personas se comportaban en los grupos ¿Quieres saber qué conclusiones obtuvo? Si es así, visualiza el siguiente vídeo.

http://www.youtube.com/watch?v=Lx80XCibPcl&feature=player_embedded

Además te mostramos también otros posibles estilos de liderazgo.

<http://www.monografias.com/trabajos36/teorias-liderazgo/teorias-liderazgo.shtml>

Es posible que en estos momentos estés al frente de un equipo de trabajo debiendo en tal caso saber motivar a los trabajadores, en tal caso no estaría de más que leyeras el siguiente documento en el que te mostramos algunas técnicas de motivación de coste cero:

Hablar de motivación, dirección de grupo, dirección de equipo es complicado si se buscan ideas que valgan para todos, por tanto, yo voy a resumir algunas que me ayudan en mi forma de entender mi trabajo, a la hora de vivir el día a día de mi profesión.

Son ideas que para mi son importantes, es mi receta, pero NO es la receta. Que cada uno coja lo que le valga.

✓ **Confianza y respeto.–**

Son las dos palabras en las que se fundamenta mi relación con mi equipo, jugadores y técnicos. A mis técnicos les tengo porque son grandes profesionales y grandes personas, ese respeto hace que nos podamos decir lo que sea sin ningún miedo, es necesario para lograr el máximo rendimiento. A su vez por la confianza que tengo con ellos y hacia ellos, no tengo ninguna duda en la parte del trabajo que ellos realizan. Puedo darles responsabilidad con total confianza.

Con los jugadores es parecido, es básico el respeto, ganarlo y tenerlo, pero a su vez es importante respetarles a ellos, dentro y fuera de la cancha. Y ellos deben sentirlo así para tener la confianza de poder hablar si es necesario incluso en situaciones de tensión competitiva. Desde la confianza que quiero que tengan los jugadores, tienen la opción de plantear dudas o incluso mejores ideas acerca de un tema, aunque por supuesto, yo decido evaluando siempre lo mejor para el equipo. Nunca olvidar que hasta el más positivo de los jugadores nos da su visión subjetiva y casi siempre buscando situaciones que le favorezcan, es por eso que escuchar siempre aunque NO siempre les haga caso.

✓ **Somos un equipo–**

Hablamos de un equipo de baloncesto, de dirigir un equipo, dirigir un grupo y por tanto, eso es lo primero que tenemos que entender. Tenemos bajo nuestro cargo un grupo de personas, diferentes, individuos cada uno con unas metas personales que no siempre son iguales que las que como entrenador tenemos, buscando muchas veces lucimiento y reconocimiento personal, algo lícito ya que en muchos casos como profesionales viven de sus números.

Esa es una de las claves, entender que el jugador debe y quiere hacerlo bien primero por sí mismo, pero que hay reconducir ese ansia de lucimiento y poner todas las capacidades del jugador al servicio del conjunto. Creo que ese es el principio del éxito, conseguir ese sentimiento de equipo, de grupo.

Soy un firme defensor de que es más importante el grupo que la suma de las individualidades. Por otro lado, debo intentar llenar ese deseo de lucimiento personal, el deseo de hacerlo bien YO y la forma de gestionarlo forma parte del éxito. Una parte importante de nuestro éxito como entrenadores depende de la gestión de los EGOS.

✓ **Somos personas no robots–**

No es sencillo conocer a todos los deportistas desde el primer día, pero igual que hay que conocer sus capacidades técnicas, tácticas o físicas, también hay que conocer su forma de ser, de pensar, como responden a la presión...

*Hay que saber quienes son o quieren ser o pueden ser líderes dentro del equipo y hay que controlar si son líderes positivos o negativos ya que un líder negativo puede ser el peor aliado que tengamos. Por eso en ocasiones y a falta de un líder positivo, mejor que el liderazgo sea compartido entre todo el equipo, **TODOS SON IMPORTANTES, NINGUNO ES IMPRESCINDIBLE**, aunque todos sabemos que hay jugadores con más trascendencia en el juego.*

Este conocimiento nos puede y debe ayudar a mejorar el rendimiento de los jugadores que a la postre redundará en el rendimiento del equipo.

Estar pendiente en el día a día de los detalles, las caras, los gestos, las reacciones, todo es información que puede servirnos para una actuación posterior. Y cuanto más información tengamos, más sencillo será no cometer errores de los que nos podamos arrepentir después.

✓ Normas colectivas, actuaciones individuales

Hay que tener una serie de normas, regulaciones que todo el grupo conozca y siga, si bien yo creo en convencer y no en vencer, es por eso, que raramente intento imponer mis ideas o mis normas, quiero que los jugadores acepten como suya la forma de trabajar. Es por eso que en mi actual gestión del grupo no tengo incluidas multas, sólo pequeñas penalizaciones, aunque también es cierto que no las he necesitado y en situaciones extremas no las descartaría.

Seguramente no lo conseguiré siempre, pero uno de mis objetivos es que mis jugadores me quieran, que me respeten igual que a mi me sucede con ellos. Por eso intento tratarles con respeto y justicia, aunque no siempre consiga lo segundo.

Puede que para otros sea un error, pero ante un mismo fallo, problema no actúo siempre igual ya que muchas veces depende de quien sea el jugador, del momento y de los porqués. Cuando un jugador "tiene un mal día" intento entender que le pasa o que le puede pasar. No creo en tratar únicamente a los jugadores como tales, en un juego como el nuestro todo lo que les rodea les puede afectar mucho y su rendimiento muchas veces depende de su estado emocional.

✓ Objetivos realistas, a corto plazo y realizables (no provocar frustración)

A nivel individual, entender que hace bien cada jugador y ponerle metas sencillas, no pidas cosas que no puedan realizar porque si le pones un objetivo y no lo logra hay que tomar medidas (o no?). Y el jugador si siente que no está mejorando que no consigue superar tu reto perderá confianza.

Como equipo igualmente hay que conseguir buscar objetivos realistas y que puedan conseguirse, eso no significa que no seamos ambiciosos, hay que serlo. Significa que consigamos ver el techo del equipo, no todos podemos ser campeones de liga, pero todos podemos tener una meta por la que luchar y que nos ofrezca la ilusión y motivación que nos haga trabajar y mejorar día a día.

✓ Motivación personal (qué nos ayuda a trabajar)

Entiendo una parte básica para poder liderar-motivar a un grupo de personas el tener una motivación personal, algo que nos lleve a querer ser mejores cada día. Cada uno debe mirar dentro de sí mismo y nos lleve a querer lograr lo mejor de uno mismo y de los otros. Qué hace que cada día nos levantemos y vayamos a trabajar/entrenar el equipo?.

Aunque parezca mentira no siempre es la victoria lo que más motiva a un entrenador, es necesaria en nuestro trabajo y en ocasiones imprescindible para mantenerlo, pero incluso en el terreno profesional son más condicionantes los que hacen que un entrenador sea capaz de dar cada día un paso más. Ganar es importante pero no lo único y probablemente tampoco lo más importante. El crecimiento de los jugadores, verles evolucionar, el ser capaz de liderar un proyecto, puede y debe en muchas ocasiones más importante. Si ganar es lo único importante la frustración aparecerá, ya que sólo puede ganar uno. Y si estoy frustrado, cómo voy a ser capaz de motivar, de dirigir y liderar a mi equipo.

✓ Saber motivar (transmitimos lo que somos)

Cómo vamos a pedir a los jugadores entusiasmo si nosotros no lo tenemos?, cómo vamos a pedir espíritu de lucha, capacidad de sufrimiento, intensidad si nosotros no lo tenemos?. Si yo soy negativo en todo lo que hago/hacen los jugadores como vamos a conseguir un espíritu positivo en el grupo. Nadie va a creer que se puede si el entrenador no cree.

Yo creo en los estados anímicos, creo que se transmiten. Si yo estoy contento y feliz, en el entrenamiento transmitiré positividad a mi equipo. Y lo creo porque lo he visto, me lo da la experiencia.

El día que yo estoy de bajón, necesito gente a mi lado que me ayude, que sea capaz de animarme, reforzarme. Es por eso que considero básico dentro de mi cuerpo técnico no tener

sólo buenos profesionales sino también gente que me aporte como persona. No quiero gente negativa, quiero gente trabajadora, pero también gente amable, divertida, gente que quiera sumar, es algo que necesito.

Igual con los jugadores, me gusta tener jugadores con deseo, capacidad de trabajo e ilusión. Obviamente no todos pueden ser así, pero es importante y necesario dentro del grupo una mayoría de gente positiva.

Aprender a relativizar, tras victoria o derrota. Conseguir eso ayuda a no olvidarnos del trabajo que queremos hacer, que las metas no nos cieguen y nos impidan disfrutar del camino.

✓ **Tener claro qué se quiere, la duda genera duda**

Hace mucho tiempo que estoy convencido de que si uno tiene unas ideas, las entiende, las explica y las defiende, pueden y deben funcionar (hablamos de baloncesto).

Nada hace dudar más a un jugador que la duda de su entrenador, es por eso que siempre hay que mostrar seguridad en lo que hacemos. Incluso ante la peor situación (faltan jugadores importantes, lesiones, partido muy difícil), el único que no puede dudar en la victoria es el entrenador.

A la hora de entrenar, a la hora de dirigir hay que mostrar conocimiento y seguridad en lo que se hace y se quiere transmitir. El jugador quiere creer en nosotros pero debe ver esa confianza en nosotros mismos, quiere ver que trabajamos por ellos, por su mejora personal y colectiva.

✓ **Estados emocionales**

Para finalizar, insistir en esta parte del trabajo que es la más difícil de entender y de controlar, los estados emocionales. A un jugador y a un entrenador le afecta lo personal en el trabajo. Todo el mundo tiene un día que se levanta con el pie izquierdo y no tenemos ganas de reír bromas a nadie o ese día que el trabajo no nos da suficientes alegrías y estamos enfadados con el mundo, otras veces alguien puede tener un problema en casa, un familiar enfermo o el bebé no le ha dejado dormir durante la noche. Hay que abrir bien los ojos y la mente para entender porque no rinde un jugador.

Cuando uno entiende estas situaciones es más sencillo llegar a los jugadores, nuestro mensaje llega amplificado.

Termino con una cita que resume mis pensamientos...

"Si tus soldados te temen lucharán por ti, si tus soldados te aman, morirán por ti"

Lao Tse

Según los estilos de liderazgo expuestos por Lewin, ¿qué estilo de dirección ejerce Rosa?

- Autoritario.
- Democrático.**
- Laissez Faire.
- Ninguno de los anteriores.

Aplica un estilo democrático porque prefiere el trabajo en equipo, estableciendo los objetivos teniendo en cuenta la opinión de sus colaboradores. Busca el potencial individual de cada miembro y prefiere tomar las decisiones por consenso no por imposición.

4.2.- Análisis de los posibles roles de sus integrantes.

Cada miembro del equipo trae consigo aspiraciones, conocimientos, habilidades y actitudes diferentes. Es de esperar que ante los problemas que han de resolver juntos, existan desacuerdos; pero esos desacuerdos pueden ser incluso positivos. Son la expresión de ópticas diferentes, que dan valor al equipo.

Cuando se trabaja en equipo las personas adoptan una determinada conducta o comportamiento, es lo que se denomina ROL.

En los equipos de trabajo es fácil encontrar unos roles muy característicos, algunos positivos para el desempeño del equipo, mientras que otros pueden resultar muy negativos dificultando el funcionamiento del equipo. Entre ellos se encuentran:

Roles grupales			
ROLES POSITIVOS/PRODUCTIVOS		ROLES NEGATIVOS/IMPRODUCTIVOS	
Rol	Característica	Rol	Característica
Líder	Fuerte personalidad, carisma, buena capacidad de expresión, convicción. Influye sobre el equipo y se implica en los conflictos que surgen.	Dominador	Ataca al equipo, influye a través del miedo, el chantaje. Intransigente.
Defensor	Defenderá y peleará las batallas del equipo con las personas externas también brinda un fuerte apoyo a los miembros internos.	Pícaro / Vago	Se aprovecha del trabajo del resto de los compañeros.
Investigador	Tiende a favorecer la obtención de más información antes de tomar decisiones.	Manipulador	Orienta al equipo hacia sus propios objetivos personales.
Experto	Domina un área de conocimiento. Aporta ideas cuando se trata de dicho tema.	Sumiso	Se somete al grupo por temor o vergüenza (defecto físico...).
Animador	Empuja hacia delante y se involucra en el proyecto; contagia su entusiasmo al resto de los compañeros. Ofrece satisfacciones personales al resto de miembros.	Opositor	Adopta la postura "de qué se habla que me opongo", siempre en desacuerdo, aunque no tenga razones objetivas para ello.
Trabajador	Establece estándares altos de rendimiento. Frecuentemente, son personas que trabajan duro y no ocultan su esfuerzo.	El pelota	Gira siempre en torno al jefe, buscando su aprobación y conformidad, informando de todo lo que sucede.
Observador	Tiene capacidad de escucha y no tiende a imponer su punto de vista sobre los demás.	Sentimental	Expone sus problemas y sentimientos para conseguir el apoyo y el afecto del grupo.
Jefe Formal	Tiene el poder oficial en el equipo. Influye sobre los demás por su "status" formal.	Gracioso	Interrumpe continuamente el trabajo del grupo con bromas o imitaciones, desviándolo de sus objetivos.
Secretario/ portavoz	Se encarga de distribuir el material, registrar los distintos aspectos que se van tratando...Suele ser disciplinado y eficiente.	Discutidor	No está de acuerdo con nada, siempre defiende otra tesis aunque sin ánimo destructivo, a diferencia del opositor.
Cerebro	Es creativo, innovador, poco comunicativo y prefiere trabajar a su propio ritmo. Resuelve problemas difíciles. Busca nuevas alternativas.	Incordio	Es inoportuno, siempre con un comentario desafortunado en el momento menos adecuado, molestando a los compañeros.
Evaluador	Serio, perspicaz, estrategia con poca iniciativa. Percibe todas las	Charlatán	Emplea la más mínima oportunidad para comenzar a

	opciones. Se preocupa por verificar que se cumplan las reglas.		hablar reteniendo la palabra.
Promotor	Es bueno para adoptar ideas de los creadores, innovadores y encontrar los recursos para promoverlas y que se hagan realidad.	Listillo	Él lo sabe todo y de hecho suele tener un nivel de preparación por encima de la media. Resultan insufribles.
		Cuadrulado	Tiene unos esquemas mentales muy consolidados de los que resulta muy difícil moverle o que considere otras opciones.

¿Qué rol dentro de un equipo asumirían Daniel, Víctor, Javier y Fernando, algunos de los miembros entrevistados por Rosa?

- Eva y Fernando asumen roles positivos; Javier y Víctor roles negativos.
- Eva: jefe formal, Víctor: listillo, Javier: experto y Fernando: opositor.
- Eva: líder, Víctor: listillo, Javier: observador y Fernando: discutidor.**
- Eva: promotor, Víctor: charlatán, Javier: observador y Fernando: cuadrulado.

5.- El Trabajo en Equipo en el sector de la Informática y nuevas tecnologías.

Caso práctico

Alejandro, el director de la empresa ha convocado una reunión con el equipo que se va a encargar de este proyecto. Espera que todo salga bien y todos reaccionen positivamente. **Alejandro** explica lo que en su momento les avanzó, indicando que "al frente de ese departamento está **Rosa** a la que apoyo y con la que comparto todas las decisiones..."

Alejandro ya ha realizado la presentación y ahora **Rosa** como encargada general revestida de poder formal, continúa ella sola la reunión. Poco a poco les va explicando las decisiones que nosotros ya sabemos "nos dividiremos en tres equipos de trabajo de 5 miembros los equipos de programación y de implantación respectivamente y 3 el equipo de análisis y diseño. La retribución será..., la organización del trabajo... los miembros de cada equipo de trabajo serán... en cada equipo de trabajo habrá un responsable o jefe de equipo que serán, **Eva** para el equipo de Programación, **Alberto** para el implantación y **Daniel** para el de análisis y diseño. Yo como encargada coordinaré a los tres equipos, manteniendo reuniones semanales con los jefes de cada uno, ayudándoles resolver conflictos, solucionar incidencias..."

Eva está plétórica. **Rosa** se ha reunido con ella y le ha explicado que ha decidido apostar por ella, aunque su decisión es arriesgada, pues el hecho de tener que dirigir a personas con más formación que ella puede generar problemas, si bien está segura que sabrá ganarse el respeto de todos y manejar bien la situación. También le ha explicado sus cometidos, lo que espera de ella...; la ha motivado e impulsado para que afronte con ganas esta nueva etapa.

Al llegar a casa se conecta al chat de la plataforma y allí está **Javi**, el compañero que trabaja en una empresa similar a la de ella:

- Hola **Eva**. ¿Estás conectada?

-Sí, aquí estoy, estudiando FOL. ¿Sabes una cosa? Me han nombrado jefa de equipo!!

- Felicidades!!! Algo me había contado **Hugo**, que había un poco de mal rollo con la encargada, que eso de trabajar en equipo no te gustaba nada...

- No, no, que va... al principio pensaba que no tenía ni idea, pero me he dado cuenta de que es una gran profesional, y lo de saber trabajar en equipo después de estudiar la unidad 2 de FOL me he convencido de que es básico. Oye, tú que tienes experiencia en este ámbito y se te da bien dirigir personas ¿cómo me aconsejas que actúe? Voy a tener que organizar el trabajo de todo mi equipo y algunos son ingenieros informáticos...

- Te voy a contar lo que hago yo...

5.1.- Tipos de Equipos de trabajo en el sector de la informática y las nuevas tecnologías.

No existe una tipología ni estructura cerrada sobre los equipos de trabajo existentes en el sector de la informática y las nuevas tecnologías. Las empresas establecen su plantilla de forma libre, atendiendo a criterios racionales que dependerán de la tipología de negocio u entidad (empresas que se dediquen a la producción i el desarrollo de software, empresas que hagan páginas web para otras empresas, o desarrollen programas personalizados para otras empresas, como software para bancos y cajas, empresas que se dediquen al desarrollo de aplicaciones en el ámbito del entretenimiento y de la informática móvil) y del servicio que presten.

En general, en este sector nos podemos encontrar los siguientes tipos de Equipos de Trabajo.

Clasificación de equipos de trabajo		
Duración	Tipos	Características
PERMANENTES. Son equipos estables, establecidos en la estructura de la organización, se ocupan de las actividades habituales de la empresa u organización.	Directivos de mando.	Se determinan por el Organigrama. Elaboran proyectos y planes, toman decisiones y ordenan al resto de equipos. Está compuesto por los subordinados que reportan directamente al Director de la empresa o negocio. En nuestro caso práctico, si la empresa fuera más grande y tuviera varios centros de trabajo, un equipo directivo estaría integrado por el director de la empresa y

		los directores de cada uno de los centros de trabajo.
	Ejecutivos o de tareas.	Concretan los objetivos y directrices generales de los directivos. Serían un segundo nivel. Siguiendo el ejemplo anterior, sería el integrado por cada jefe de departamento y sus jefes de equipo.
	De desarrollo profesional.	Desarrollan proyectos o programas que no tienen un carácter temporal. Por ejemplo, en una empresa de software sería el departamento de atención al cliente, o el departamento de recursos humanos.
	Laborales.	Efectúan las tareas concretas. Éste sería el caso de los equipos creados por Rosa.
TEMPORALES. Responden a necesidades circunstanciales de cambio o desarrollo.	Ad hoc.	Abordan problemas y situaciones nuevos y concretos.
	De proyecto.	Para el diseño de nuevos productos, servicios o procesos tecnológicos.
	De negociación.	Para resolver conflictos o concertar intereses.

Uno de los clientes de nuestra empresa ha sufrido un ataque de piratas informáticos que ha sustraído información importante y confidencial de la misma. Se crea en nuestra empresa un equipo que se encargue de impedir que esto vuelva a suceder. Este equipo es de tipo...

- Permanente-Directivo.
- Permanente-Laboral.
- Temporal-de negociación.
- Temporal-Ad-hoc.**

6.- El Conflicto y sus medios de resolución.

Caso práctico

Ha pasado el tiempo y el equipo lleva ya 1 mes y medio trabajando en el proyecto. Lo está haciendo realmente bien, el cliente está muy satisfecho de cómo se están haciendo las cosas y por tanto la dirección de la empresa también. A pesar de eso es inevitable que aparezcan algunos conflictos.

Javier y María son miembros del equipo que coordina Eva. Javier es muy caluroso y siempre está bajando la calefacción en invierno y subiendo el aire acondicionado en verano. María sin embargo es todo lo contrario, muy friolera, en cuanto Javier se gira ella sube la calefacción, apaga el aire acondicionado o cierra las ventanas. Han

tenido ya algún que otro choque por este motivo, pero nada importante. En las últimas semanas todos están estresados trabajando con cierta presión para que el cliente esté satisfecho y tenga su proyecto terminado en la fecha convenida. Hoy al igual que todos los días, Javier ha llegado el primero y ha puesto la temperatura de la sala donde trabajan a 18 °C. Posteriormente ha llegado María y se ha puesto a refunfuñar y a decir "este tío siempre igual, poniendo la temperatura bajísima, menudo frío..." acto seguido se ha ido al termostato y ha puesto 24 °C.

Cuando María ha ido al baño Javier ha vuelto a poner la temperatura a 18°.

María al percibir el frío, no ha aguantado más, ha llamado a Javier a una sala para reuniones que hay próxima a donde ellos trabajan y se ha puesto a insultarlo, a decirle que pasa de todo, que es un egoísta, que la tiene harta...

Javier ha mantenido el tipo, le ha pedido disculpas, pero María ha seguido insultándole entrando en cuestiones personales, momento en que Javier ha entrado al trapo y ambos han acabado casi pegándose.

Menos mal que Eva (que ya sabe algunas cosillas porque ha estudiado la unidad de FOL sobre equipos de trabajo y gestión del conflicto) ha intervenido. Los ha separado, ha cerrado la puerta de la sala donde estaban discutiendo y ha dejado que se desahoguen y que cada uno diga lo que siente pero sin insultar ni faltar al respeto al otro, es consciente de que existía un conflicto latente y la acumulación de estrés por el trabajo ha generado que acaben explotando. Tras escucharles les anima a alcanzar un acuerdo.

Javier está abierto a negociar, se le ocurre la idea de rotar (si el resto del equipo está de acuerdo), es decir, poner un día la temperatura a 18°, otro a 24° y así sucesivamente. Así ambos conseguirían su objetivo. María no cede, mantiene todo el tiempo su postura, "que la temperatura esté todos los días a 23 ó 24° y que Javier venga en manga corta.

Finalmente ante el estancamiento de la negociación Eva decide imponer una solución: la temperatura se pondrá a 22°. A María le pide que si tiene frío se abrigue más y a Javier que si tiene calor venga más ligero de ropa.

EL CONFLICTO Y SUS MEDIOS DE RESOLUCIÓN

¡No te aguante más!
Eres un ...



6.1.- Definición del Conflicto: Características, Fuentes y Etapas.

El conflicto es la situación de confrontación entre ideas o posiciones opuestas en las que se ven inmersas varias personas o grupos de personas.

Las causas por las que puede surgir el conflicto en un grupo de trabajo son variadas. Algunas de ellas son:

Fuentes o causas por las que surge el conflicto	
Fuentes o Causas	
Reparto poco nítido del trabajo que tiene que hacer cada persona:	Cuanto más definidas estén las funciones de cada puesto más difícil será que surjan problemas de atribuciones entre los trabajadores.
Por diferencia de objetivos o posiciones.	
Cambios en la estructura organizativa.	
Falta de coordinación	entre las personas del equipo.
Valores e intereses personales diferentes,	respecto al trabajo. Cada uno pretende que el trabajo se desarrolle según lo que más le interese personalmente.
Aspiraciones de los trabajadores	para mejorar sus condiciones laborales.

Problemas en las relaciones interpersonales y choques de personalidad: Personas que no conectan entre sí, no hay Feeling.

Problemas de comunicación.

Desconfianza entre la gente: Un ejemplo de ellos se da cuando en un equipo uno de los trabajadores quiere ascender y demostrar lo válido que es y para ello oculta información a los compañeros de tal modo que se lleve únicamente él las alabanzas., o bien utiliza la idea de otro compañero apropiándose y mostrándola como suya.

Dependiendo del contexto en el que se desarrolle el conflicto pasará por unas u otras fases. En general se puede afirmar que en todo conflicto existen las siguientes fases:

Fases del conflicto	
Fase	Característica
Fase inicial	Existe una situación conflictiva latente que produce incomodidad, afectando a una parte de forma negativa
Fase de aceptación	El ambiente y contexto se vuelve agresivo y se generan situaciones como: <ul style="list-style-type: none"> ✓ hostilidades mutuas ✓ ataques, agresividad, descalificación, discriminación... ✓ toma de posiciones a favor de cada una de las partes enfrentadas. ✓ surgen los roles típicos en el conflicto: agresor y víctima. ✓ deterioro de la comunicación. ✓ distorsión por cada uno de los enfrentados de los hechos. ✓ En esta fase es necesario que las personas implicadas en el mismo, muestren verdaderos deseos de desarrollar una actitud favorable de superación del conflicto
Fase del tratamiento del conflicto	Es el momento de actuar, el jefe del equipo deberá saber dominar la situación aplicando las tácticas adecuadas. Si las tácticas son idóneas la resolución será positiva, si no el conflicto se mantendrá generando efectos negativos
Fase de análisis y evaluación	Se estudia si la relación entre las partes se ha modificado de forma productiva.

¿Cuál ha sido la fuente del conflicto?

- Problemas de comunicación.
- Problemas en las relaciones interpersonales en relación al trabajo.
- Valores e intereses personales diferentes en relación al trabajo.
- Por diferencias de objetivos o posiciones.**

6.2.- Tratamiento del Conflicto: Métodos para la resolución o supresión entre las partes afectadas.

En el epígrafe anterior hemos visto qué es un conflicto por qué puede surgir y sus causas, pero bien ¿qué podemos hacer para resolverlo?

Cuando surge el conflicto el jefe debe actuar. Inicialmente dará un margen prudencial a los miembros enfrentados para que ellos mismos resuelvan sus diferencias, hablando con las personas implicadas y exigiéndoles que pongan fin a sus rencillas, advirtiéndoles que no va a tolerar comportamientos



que pongan en peligro el proyecto (a los colaboradores siempre hay que tratarlos como adultos). El tiempo normalmente juega en contra y lo que inicialmente puede ser una pequeña diferencia se puede convertir en un enfrentamiento total si no se actúa. Además, si el jefe no interviene su autoridad frente al resto del equipo se deteriorará, reduciendo su autoridad para gestionar ese grupo humano.

Cuando las dos partes **SIN INTERVENCIÓN DE UN TERCERO** intentan resolver un conflicto pueden emplear los siguientes modelos/tácticas de afrontamiento del conflicto, teniendo en cuenta el grado de asertividad (tendencia a satisfacer las necesidades propias) y de Cooperación (tendencia a facilitar la satisfacción de las necesidades de los demás) (estilos de Afrontamiento del Conflicto según Thomas y Kilmann).

Tácticas de afrontamiento del conflicto por las partes afectadas	
Táctica	Características
Competitivo	Cuando se utiliza este estilo, se tratarán de satisfacer las propias necesidades a costa de los intereses de la otra parte. La utilizan personas que no están dispuestas a ceder "yo gano tu pierdes".
Evitación	Corresponde a la persona que no encara directamente el conflicto y no persigue ni la satisfacción de sus intereses ni los de los demás. Puede tomar la forma de evitar diplomáticamente un tema, postergándolo hasta una mejor ocasión o, simplemente, retirarse de una situación amenazadora. Sin embargo, hay ocasiones en las que es útil emplear la Evitación: ante un tema trivial, de importancia pasajera. "No pasa nada".
Compromiso	Cuando se utiliza este estilo, el objetivo es encontrar alguna solución mutuamente aceptable, que satisfaga parcialmente las aspiraciones e intereses de todas las partes. "perdemos todos".
Complaciente	El individuo complaciente tenderá a olvidar sus propios intereses para poder satisfacer los de los demás. En este estilo, existe un cierto aire de "autosacrificio".
Colaborador	La Colaboración implica un intento de trabajar conjuntamente con la otra persona para encontrar alguna solución que satisfaga completamente los deseos de los dos "ganamos los dos".

Los conflictos siempre deben ser abordados tratando que las partes en conflicto sean las que encuentren la opción más satisfactoria para todos. Eva ha intentado que sean María y Javier quienes llegasen a un acuerdo. Como no lo han conseguido ha sido ella quien ha impuesto la solución. Es lo que se denomina solución de un conflicto con intervención de un tercero. Veamos en el siguiente epígrafe en que consiste...

Según los modelos de afrontamiento del Conflicto de Thomas y Kilmann ¿Qué táctica de afrontamiento del conflicto han utilizado María y Javier?

- María competitiva y Javier colaborador.
- María colaborador y Javier evitación.
- María competitivo y Javier compromiso.**
- María colaborador y Javier compromiso.

6.3.- Tratamiento del Conflicto: Métodos para la resolución con Intervención de un tercero.

En ocasiones, cuando las propias partes del conflicto no consiguen ponerse de acuerdo es precisa la intervención de un tercero. En nuestro caso, hemos visto que ante la falta de entendimiento de

María y Javier ha sido necesaria la intervención de Eva, quien ha impuesto una solución. Para ello previamente Eva se ha informado con detalle de lo sucedido, adoptando a continuación la táctica que ha estimado oportuna.

Las tácticas que puede emplear un jefe o jefa ante un conflicto son (figuran ordenadas de menos a más activas. La elección de una u otra depende, en cierto modo, de las circunstancias)

Tácticas de solución de conflictos que puede emplear un jefe o jefa.	
Táctica	Características
Evitación	Se utiliza frecuentemente y se justifica invocando en la idea de que "el tiempo lo cura todo". Solo es aplicable a conflictos muy simples.
Suavización	Se invoca la lealtad, el espíritu de equipo, la colaboración y la necesidad de "limar asperezas"; pero simplemente eso, de manera que el conflicto continúa actuando subyacentemente.
Supresión	Se hace uso del poder para prohibir que las diferencias afloren. No se resuelve el conflicto si no que se prohíbe que se mantenga la conducta hostil en el trabajo.
Compromiso	Deberá tratar que las partes lleguen a un acuerdo, para ello cada parte se priva de algo por igual en beneficio de la unidad. Generalmente no queda ninguna de las partes plenamente satisfecha. Ninguno gana.
Confrontación	El conflicto se aborda directamente; se explora el proceso que ha tenido lugar, a fin de localizar las causas y aclarar malentendidos; se generan soluciones viables, y se elige una, mutuamente aceptada.

Otra posibilidad, de solución de un conflicto con intervención de un tercero, es que las partes acuerden que sea una persona neutral y ajena quien intervenga en la resolución del conflicto (que no trabaje en la empresa para evitar que esté contaminado). En tal caso, las partes se someterán de forma voluntaria.

Las formas de resolución con intervención de un tercero neutral son tres: conciliación, mediación y arbitraje. La diferencia entre ellas radica en el grado de intervención.

Métodos de resolución de conflictos con intervención de un tercero neutral y ajeno a la empresa.	
Método	Características
Conciliación	Intervención mínima. Se limita a exhortar (<i>inducir con palabras, razones o ruegos, a que uno haga o deje de hacer una cosa</i>) a las partes a resolver el conflicto. Su función es reunir las e instarlas a un acercamiento. No realiza propuestas de resolución.
Mediación	Intervención media. Reúne a las partes y además propone posibles soluciones, si bien estas no son vinculantes (<i>carácter obligatorio, impositivo</i>). Son las partes las que deciden si aprueban o no sus sugerencias.
Arbitraje	Intervención máxima. Las partes voluntariamente se someten a un tercero neutral pero con la obligación de aceptar lo que éste decida. La decisión del tercero es vinculante para las partes y se formaliza en un laudo (<i>resolución que dicta un árbitro y que sirve para dirimir un conflicto entre dos o más partes</i>). El compromiso en el arbitraje es un acuerdo, pero el sometimiento posterior al laudo dictado por el árbitro (o árbitros) es obligado para las partes.

La táctica que ha empleado Eva en la resolución del conflicto ha sido:

- Suavización.
- Supresión.
- Compromiso.**
- Confrontación.