

MATERIAL TEORICO

CURSO DE CAPACITACION



Equipo de trabajo y herramientas tecnológicas

Elaborado por:
Lic. Maria Vanesa Doria
Lic. Fernanda del Carmen Mugas



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.

Usted es libre de:

Compartir - copiar, distribuir, ejecutar y comunicar públicamente la obra hacer obras derivadas

Bajo las siguientes condiciones:



Licencia Creative Commons



Atribución: Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciante (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o que apoyan el uso que hace de su obra).



No Comercial: No puede utilizar esta obra para fines comerciales.



Compartir bajo la Misma Licencia: Si altera o transforma esta obra, o genera una obra derivada, sólo puede distribuir la obra generada bajo una licencia idéntica a ésta.

Catamarca – Argentina – 2013

Doria, Maria Vanesa Mugas, Fernanda del Carmen
Equipos de trabajo y herramientas tecnológicas : curso de capacitación :
material teórico . - 1a ed. - San Fernando del Valle de Catamarca : el autor,
2013.

E-Book.

ISBN 978-987-33-3955-4

1. Capacitación Docente. I. Título
CDD 371.1

Fecha de catalogación: 07/10/2013

PRESENTACION

El ser humano es, por naturaleza, un ser social. Partiendo de la socialización primaria, que se da al interior de la familia, luego llegamos a un proceso de socialización secundaria que inicia en la etapa de escolarización y de ahí en adelante, toda nuestra vida estará marcada de una u otra forma por un proceso de relaciones interpersonales. Por lo tanto, el ser humano en las diferentes etapas de socialización se enfrenta al trabajo en equipo.

El mundo globalizado actual hace que en los ambientes laborales, el trabajo en equipo sea una de las herramientas vitales y por lo tanto, los seres humanos deben poner en práctica una serie de habilidades para dar un óptimo rendimiento, a través de esfuerzos individuales con el fin de alcanzar objetivos y metas comunes.

Los ambientes laborales no son ajenos a los avances tecnológicos, ya que estas están presente directa o indirectamente en las actividades más cotidianas en la vida del ser humano (educación, trabajo, comunicación, etc.); es importante que el hombre aprenda a servirse de ella como herramienta ya que esto marca la diferencia no solo entre las personas en las diversas actividades sino que lo compromete también con el progreso del contexto en el que está inserto

Es por ello que, una capacitación en equipo de trabajo con herramientas tecnológicas de apoyo permitirá a los asistentes adquirir conocimientos, habilidades y destrezas que le permitan insertarse al mundo laboral.

CONTENIDO

1

Módulo 1: Aproximaciones Conceptuales

Diferencias entre grupo y equipo

Diferencias entre equipo de trabajo y trabajo en equipo

Herramientas tecnológicas facilitadoras del trabajo en equipo

2

Módulo 2: Comunicación en los Equipos de Trabajo

Definición. Niveles de Comunicación. Tipos de comunicación

Conflictos. Métodos para resolver conflictos

Herramientas Tecnológicas para la Comunicación

La escritura electrónica, el texto escrito oralizado.

3

Módulo 3: Puesta en marcha de un Equipo de Trabajo

Evolución de un grupo a equipo.

Miembros del Equipo

Roles dentro del equipo

Diferencia entre dirigir y liderar

Motivación

4

Módulo 4: Equipos de Trabajo Virtuales y Herramientas Tecnológicas

Equipos de Trabajo Virtuales.

Mapa de Cuatro Esquinas.

Web 2.0

Aplicación de herramientas tecnológicas para el trabajo en equipo

1

Aproximaciones Conceptuales

La calidad de vida de ser humano se torna muy importante dentro de la administración de cualquier organización, ya que para alcanzar los logros planificados, independientemente del nivel sociocultural de recurso humano, este se identificará con la organización, si siente que es parte de un equipo y que puede contar con otros miembros.

Los miembros de una organización, pertenecen simultáneamente a grupos formales e informales; donde los grupos formales se establecen de acuerdo a sus prescripciones en el seno de un grupo, conocido como equipo de trabajo. Por el contrario los grupos informales se constituyen al margen de dichas prescripciones; surgen de interacciones entre personas que dependen mutuamente en ciertos aspectos (por ejemplo, porque tienen preocupaciones o intereses complementarios o similares o porque tienen aspiraciones y afinidades semejantes). De aquí surgen conceptos importantes que hay que aclarar.

Diferencias entre grupo y equipo

Existen diferencias importantes entre un grupo y un equipo de trabajo. Una cosa es trabajar cerca de otros y otra es lograr realmente un trabajo colaborativo y coordinado con otros.

Aprender a distinguir las diferencias entre grupos y equipos de trabajo y percibir las actitudes personales que ayudan y dificultan la conformación de un equipo efectivo, es importante para el trabajo dentro de toda organización.

Todos los equipos son grupos, pero no todos los grupos son equipos. Un dirigente puede poner juntos a un grupo de personas pero nunca construir un equipo. Extensas investigaciones en los lugares de trabajo han confirmado que hay indudablemente algunas diferencias entre equipos y grupos. El concepto de equipo implica una sensación de misión compartida y de responsabilidad colectiva, mientras el compromiso dentro de un grupo podría no ser tan fuerte. Los miembros de un equipo tienen metas o tareas comunes; los miembros de un grupo muchas veces trabajan más independientemente.

Los miembros de un grupo tienen un líder fuerte, mientras que un equipo tiene roles de liderazgo compartidos. En un equipo hay rendición de cuentas individual y mutua; en contraste un grupo enfatiza la rendición de cuentas individual. Los equipos son caracterizados por la igualdad, y cada cual suprime su ego individual para el bienestar de todos. Los equipos también pueden ser considerados como grupos altamente especializados.



GRUPO

De acuerdo al Diccionario de la Real Academia Española un **Grupo** es una Pluralidad de seres o cosas que forman un conjunto.

Una definición sumamente amplia de **Grupo** es la que lo caracteriza como a un conjunto de objetos (personas, cosas, etc.), de tamaño n sin que el valor de n este rígidamente determinado. Sin embargo el valor n no puede ser demasiado grande.

Para los autores Castro y Guerrero un **Grupo** “puede formarse a partir de la estructura de la organización, para lograr un objetivo en particular o por deseos personales de satisfacer determinadas necesidades.”¹



EQUIPO

De acuerdo al Diccionario de la Real Academia Española un **Equipo** es un Grupo de personas organizadas para un servicio, deporte, etc.

Para Bateman un **Equipo** es un pequeño número de personas con habilidades complementarias que se comprometen con un objetivo común, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque por los cuales se consideran mutuamente responsable².

Según el autor Stoner un **Equipo** se define como dos o mas personas que interactúan y se influyen entre sí, con el propósito de alcanzar un objetivo común.³



EQUIPO DE TRABAJO

De acuerdo con Robbins, **Equipo de trabajo** es un grupo formal, constituido por individuos interdependientes que son responsables del logro de una meta. Es decir, es un conjunto de personas a las que se asignó el cumplimiento de determinadas metas bajo la supervisión de un coordinador de equipo.

Para Reza, un **Equipo de Trabajo** es un conjunto de personas altamente organizadas y orientadas hacia la consecución de una tarea en común. Lo compone un número reducido de personas que aoptan e intercambian roles y funciones con flexibilidad de acuerdo con normas preestablecidas, y que disponen de habilidades para manejar sus relaciones con otras personas en un clima de mutuo respeto y confianza.⁴

Otra definición difundida ampliamente es “Conjunto de personas que interactúan directamente, con una finalidad perseguida por todos, para cuya consecución establecen unas normas de funcionamiento acordadas por todos los miembros del equipo del cual se sienten parte.”⁵

¹ Castro E., Guerrero R, (2002), Los grupos en las organizaciones. La habana: Facultad de Comunicación.

² BATEMAN, Thomas; Scout, Snell; Administración una ventaja competitiva; Ed. McGraw Hill 4° Edición, 2004, México, D.F

³ Stoner J. Administración, sexta edición, 1996, Prentice Hall, Mexico, DF

⁴ Reza, T., Revista Administrate Hoy, 2003, Año X, Núm. 114

⁵ <http://www.tiemposmodernos.eu/equipo-de-trabajo-concepto-y-desarrollo/>

Aunque ya se mencionaron algunas **diferencias conceptuales entre grupo y equipo de trabajo** vamos a tratar ahora de precisarlas:

En el grupo los integrantes suelen estar próximas físicamente, tienen un mismo jefe, realizan el mismo tipo de trabajo pero son autónomos, no dependen del trabajo de sus compañeros: cada uno realiza su trabajo y responde individualmente del mismo.

Un claro ejemplo de un grupo de trabajo en un hospital: los anestesiólogos forman un grupo de trabajo; realizan la misma actividad, tienen un jefe común (el jefe de sección), pero cada uno responde de su trabajo (la labor de un anestesiólogo no depende de la de sus compañeros).

De esta manera, puede que un anestesiólogo realice una labor fantástica mientras que el departamento en su conjunto sea un auténtico desastre.

Un equipo de trabajo pretende alcanzar unas metas comunes. El equipo se forma con la convicción de que las metas propuestas pueden ser conseguidas poniendo en juego los conocimientos, capacidades, habilidades, información y, en general, las competencias, de las distintas personas que lo integran. El término que se asocia con esta combinación de conocimientos, talentos y habilidades de los miembros del equipo en un esfuerzo común, es SINERGIA.

Sinergia significa que el resultado alcanzado por el trabajo de varias personas es superior a la simple suma de las aportaciones de cada una de ellas. Este es el objetivo del trabajo en equipo. Para que un grupo de personas sea considerado un equipo de trabajo es preciso que se tenga un objetivo común. Y que se pretenda el alcance de la meta cooperando y ayudándose mutuamente. No hay equipo, sin meta compartida.

Un ejemplo de equipo de trabajo, puede encontrarse en el Centro de Atención HUMARAYA, donde el Equipo de Intervención en Crisis, que se puso en marcha, está conformado por psicólogos, psiquiatras, médicos clínicos capacitados para las emergencias de salud mental, asistentes sociales, acompañante terapéutico y enfermero.

El grupo de profesionales atiende las urgencias tanto domiciliarias como las que se producen en las instituciones del Estado, e incluso privadas que no logran dar respuesta a las urgencias toxicológicas o crisis de salud mental que activan la participación del equipo interdisciplinario.

En el equipo de trabajo cada miembro domina una faceta determinada y realiza una parte concreta del trabajo (sí son complementarios).

A modo de conclusión señalaremos las diferencias más importantes:

Equipo de Trabajo	Grupo de Trabajo
El logro del trabajo (producto o servicio) se obtiene como fruto del trabajo colectivo e interdependiente.	El logro del trabajo (producto o servicio) se obtiene de la suma de los aportes individuales.
Cada miembro domina una faceta determinada y realiza una parte concreta del proyecto (son complementarios). Aportan su "hacer", su "pensar" y su "sentir" al grupo.	Sus miembros tienen formación similar y realizan el mismo tipo de trabajo (no son complementarios). Aportan su "hacer". Se consideran "mano de obra".
Es necesario la coordinación, lo que va a	Cada persona puede tener una manera

exigir establecer unos estándares comunes de actuación (rapidez de respuesta, eficacia, precisión, dedicación, etc.). Los miembros negocian las contribuciones de cada uno para lograr una tarea común.	particular de funcionar. Los miembros del grupo no conocen ni valoran las tareas de sus compañeros.
Es fundamental la cohesión, hay una estrecha colaboración entre sus miembros.	Esto no tiene por qué ocurrir en el grupo de trabajo.
Hay un jefe de equipo con una serie de colaboradores, elegidos en función de sus conocimientos, que funcionan dentro del equipo en pie de igualdad aunque sus categorías laborales puedan ser muy diferentes. Es decir, el liderazgo es compartido según las necesidades.	Se estructura por niveles jerárquicos. El liderazgo "oficial" es ejercido por el jefe designado por la organización.
La comunicación es abierta. Comprometida y honesta. Todos participan y expresan con libertad sus puntos de vista. Se discute y negocia.	La comunicación es pobre, limitada, estereotipada. Se inhiben los sentimientos y desacuerdos.
El equipo asume que el conflicto y lo resuelva constructivamente.	El grupo se inhibe. La dirección debe solucionarlo.

Diferencias entre equipo de trabajo y trabajo en equipo



Asociado a equipo de trabajo encontramos el trabajo en equipo, que no es lo mismo aunque parece un mero juego de palabras.

Trabajo en equipo es la aplicación de estrategias y metodologías que utiliza un grupo humano para el logro de objetivos comunes. Es decir que el grupo de personas que forman el equipo crea sinergia⁶. Esto significa que complementan sus capacidades en pos de un objetivo, planifican actividades y comparten la responsabilidad.

Según la definición del Prof. Benjamín Viel, el trabajo en equipo "es un método de trabajo colectivo coordinado en el que los participantes intercambian sus experiencias, respetan sus roles y funciones, para lograr objetivos comunes al realizar una tarea conjunta."

El trabajo en equipo es un modo de realizar una actividad laboral diferente, en función de estrategias planificadas con anticipación, y sobretodo incluyendo valores como: la dignidad de cada uno de los miembros, la consideración de la otra persona, la tolerancia y la

⁶ Sinergia: situación en que las personas se juntan para alcanzar objetivos comunes, obteniendo, resultados superiores a los que obtendrían individualmente.

responsabilidad, con un espíritu de grupo que va mucho mas allá del trabajo colectivo con un modelo de relaciones interpersonales en un clima de confianza mutua.

“Se trata de un modelo de participación en el trabajo que se asienta sobre la confianza interpersonal, de comunicación fluida, apoyo mutuo, sinceridad, respeto y que supera las formas tradicionales rígidas, jerarquizadas, desmotivantes y no pocas veces ineficientes de la organización vertical tradicional”⁷

De acuerdo con Luppi no debe confundirse “trabajo en equipo”, que refiere esencialmente a un desempeño específico, con “espíritu de equipo”, que refiere a valores tales como apertura, tolerancia al punto de vista del otro, interés por los logros ajenos, contención y apoyo mutuos.⁸



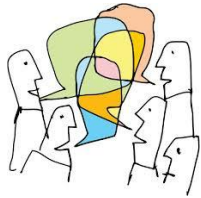
Complementariedad: cada miembro domina una parcela determinada del proyecto. Todos estos conocimientos son necesarios para sacar el trabajo adelante.



Coordinación: el grupo de profesionales, con un líder a la cabeza, debe actuar de forma organizada con vista a sacar el proyecto adelante.

⁷ Surdo Eduardo; La Magia de Trabajar en Equipo, Editorial Granica, Buenos Aires, 1998

⁸ Luppi C. Prepararse para el trabajo en equipo. Material elaborado sobre la base del enfoque adoptado por Jon R. Katzenbach y otros autores. Publicado en: http://hfainstein.com.ar/articu_frm.html



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.

Cada miembro trata de aportar lo mejor de si mismo, no buscando destacar entre sus compañeros sino porque 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.

Ventajas de Trabajar en Equipo

Las ventajas de trabajar en equipo pueden ser múltiples por ejemplo:

- Con la utilización de esta metodología se puede romper con los esquemas tradicionales de una organización donde priman las jerarquías, la comunicación despersonalizada y no se alcanzan los niveles de desempeño esperados.
- Se puede lograr un óptimo rendimiento en donde la producción del equipo es alta; se toman mejores decisiones y se resuelven los problemas con mayor eficacia, por cuanto existe un conocimiento colectivo, por la diversidad de saberes e ideas de sus miembros.
- La flexibilidad es otro punto importante, ya que el equipo tiene que enfrentar e incorporar a nuevos miembros, de acuerdo a las necesidades que se vayan presentando.

Por ejemplo:

En el caso de la salud, las fórmulas de trabajo en equipo aportan una serie de ventajas tanto para los propios profesionales del mismo, como para los usuarios del sistema.

- El enfermo recibe una mejor atención;
- Disminuye la prevalencia de enfermedades en la comunidad;
- Estimula para realizar la educación para la salud de una forma coordinada;
- Proporciona mayor satisfacción laboral a los miembros del equipo;
- El cuidado que presta el equipo es mayor que la suma de los cuidados individuales de sus miembros;
- Permite afrontar los problemas desde una óptica multicausal, pero manteniendo la unidad de acción para su resolución;
- Unifica conceptos y técnicas, y evita contradicciones entre los distintos profesionales;
- Previene las duplicidades de esfuerzo, rentabilizando la utilización, tanto de locales, como de materiales, e incluso, de los mismos profesionales;

- Permite dar cohesión a los programas de salud en sus diferentes facetas, logrando una mayor eficiencia de los mismos;
- El trabajo conjunto con otros profesionales de la misma disciplina permite el intercambio de conocimientos y pautas de actuación, así como mantenerse al día más fácilmente;
- El trabajo con otro tipo de profesionales (enfermeros / as, trabajadores sociales, personal no sanitario, etcétera) aporta unas perspectivas muy diferentes, facilitando el enfoque biopsicosocial y permitiendo al equipo poder realizar todas las funciones intrínsecas a la Atención Primaria: promoción, prevención, asistencia y rehabilitación de la población adscrita.



VIDEO :

Seamos gansos <http://www.youtube.com/watch?v=0pYMUfK3Bxl>

Herramientas tecnológicas facilitadoras del trabajo en equipo



CORREO ELECTRONICO

En su definición más simple es:

Un medio de comunicación de la Internet que permite enviar mensajes a otras personas a través de las redes de cómputo del mundo; con la posibilidad de intercambiar documentos en diferentes formatos tales como: textos, gráficos, hojas de cálculo, programas de cómputo, sonido y hasta video.

El buen uso del correo electrónico ha de contribuir a:

- Descubrir el valor de la red. Un espacio de comunicación, lugar de encuentro o facilitador de las relaciones.
- Valorar positivamente la incorporación de nuevos medios en el trabajo en equipo.
- Incrementar las opciones personales y los esquemas mentales en nuestra vida profesional.



MENSAJERIA INSTANTANEA

En su definición más simple es una forma de comunicación en tiempo real entre dos o más personas basada en texto. El texto es enviado a través de dispositivos conectados a una red como Internet.

El buen uso permite:

Tener una comunicación, ya no sólo escrita sino también audiovisual gracias a las bondades de ciertas webcams, con una persona ubicada en cualquier parte del mundo.

En algunas ocasiones las teleconferencias para reuniones de trabajos con compañeros que se encuentran distantes físicamente

Compartir un gran número de archivos (fotos, videos, música, aplicaciones de programa, etc.).

Compartir opiniones al instante sobre un acontecimiento, o bien informar en tiempo real sobre algo que está sucediendo o va a suceder.



PAQUETE OFIMATICO

Un paquete ofimático es un conjunto de herramientas y aplicaciones de software encargados de realizar o ayudar en tareas relacionadas a la oficina.

Un paquete ofimático puede incluir:

- * Procesador de texto.
- * Hoja de cálculo
- * Herramientas de presentación multimedia.
- * Manejo de base de datos (Ver SGBD)

El beneficio está en que facilita la realización de tareas ya existentes para así lograr perfeccionar el trabajo, permite una administración adecuada del conocimiento, se pueden reutilizar los documentos ya creados, se comparte fácilmente la información.



WEB 2.0

La Web 2.0 es la transición que se ha dado de aplicaciones tradicionales hacia aplicaciones que funcionan a través de la web enfocada al usuario final. Se trata de aplicaciones que generen colaboración y de servicios que reemplacen las aplicaciones de escritorio.

La internet ha permitido que la comunicación sea mucho más ágil, directa y, por supuesto, menos costosa, lo cual permite aumentar el número de impactos frente a proyectos eminentemente fuera de línea (off line).

2

Comunicación en los grupos formales: Equipos de Trabajo

DEFINICIÓN

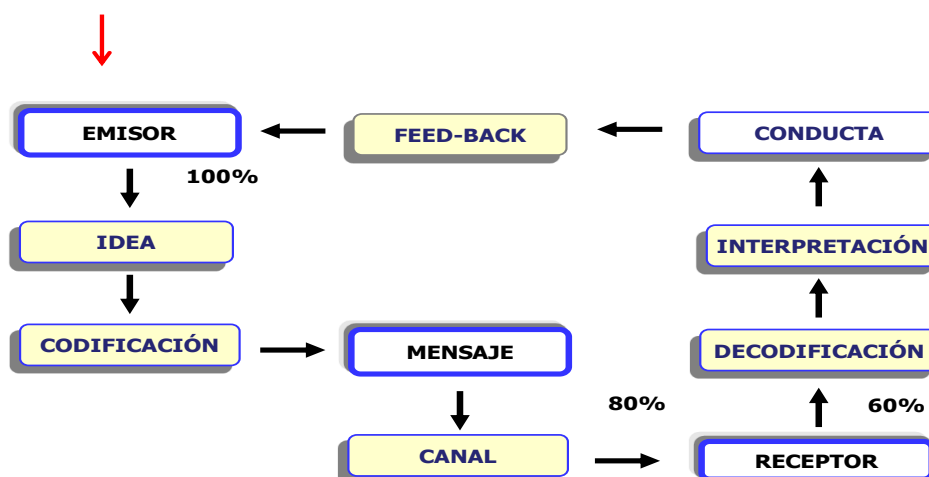
La comunicación es un medio muy importante dentro de nuestra sociedad, como seres humanos tenemos la necesidad de comunicarnos con las personas que nos rodean y en el ambiente en que nos encontramos.

La palabra comunicación proviene del latín “comunicatio” y éste a su vez procede del sustantivo “comunico”, cuya traducción al castellano es participar en algo común. Tanto el sustantivo comunicación, como el verbo comunicar, tiene su origen en la palabra “comunis”, raíz castellana de la palabra comunidad, la cual significa la participación o relación que se da entre individuos.

Para Robert Papin “Si no sabéis comunicar bien con los demás, no sabréis convencer ni motivar. Si no sabéis comunicar estaréis mal informados y no podréis dirigir ni controlar con eficacia.” Entonces podemos de los múltiples conceptos que existen tomar el que define como la comunicación como “un proceso dinámico de intercambio de ideas, transferencia de información y comprensión”⁹, que tiene 2 aspectos:

- 1.- Contenido QUÉ - información 2.- Relación CÓMO – comprensión

Todas las definiciones tienen ciertos factores en común, la idea de un emisor, un receptor y un mensaje.



Quando la idea se transforma en un mensaje codificado pierde un 20% de su significatividad.

Quando llega al receptor, pierde otro porcentaje similar.

⁹ Davis, Newstrom John W. (2003) Comportamiento humano en el trabajo, Editorial Mc Graw Hill, España.

Para que un equipo funcione de forma eficaz es fundamental que exista un gran nivel de comunicación dentro del mismo.

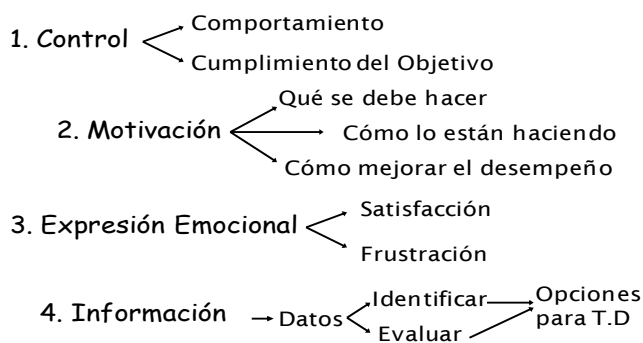
El trabajo en equipo exige ante todo coordinación y esto sólo se logra con una comunicación fluida entre sus miembros.

Objetivos de la Comunicación

- Controlar resultados del trabajo
- Favorecer el diálogo
- Desarrollar motivaciones
- Ubicar a la persona en su trabajo
- Preparar el perfeccionamiento
- Desarrollar a las personas

Funciones de la Comunicación

La comunicación es parte importante en la relación de los seres humanos, y se pueden considerar una serie de funciones:



Control: La comunicación controla el comportamiento individual. Las organizaciones, poseen jerarquías de autoridad y guías formales a las que deben regirse los empleados. Esta función de control además se da en la comunicación informal.

Motivación: Lo realiza en el sentido que esclarece a los empleados qué es lo que debe hacer, si se están desempeñando de forma adecuada y lo que deben hacer para optimizar su rendimiento. En este sentido, el establecimiento de metas específicas, la retroalimentación sobre el avance hacia el logro de la meta y el reforzamiento de un comportamiento deseado, incita la motivación y necesita definitivamente de la comunicación.

Expresión emocional: Gran parte de los empleados, observan su trabajo como un medio para interactuar con los demás, y por el que transmiten fracasos y de igual manera satisfacciones.

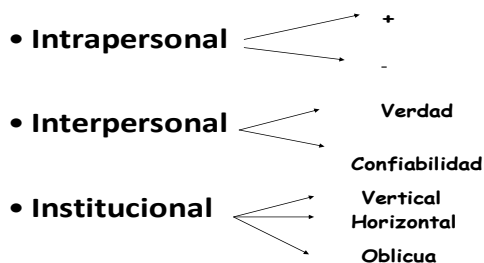
Información: La comunicación se constituye como una ayuda importante en la solución de problemas, se le puede denominar facilitador en la toma de decisiones (TD), en la medida que brinda la información requerida y evalúa las alternativas que se puedan presentar.

Reglas de la Comunicación

- Es imposible no comunicarse
- Interviene lo oral y gestual
- Toda comunicación tiene contenido y relación
- La verdad es lo que el receptor entiende ... no lo que dice el emisor

NIVELES DE COMUNICACIÓN

Para el desarrollo de este aspecto se parte de la concepción de Roger Malicot, quien señala que “la comunicación es la circulación del pensamiento en tres niveles: el primero, el unidimensional o intrapersonal (consigo mismo); el segundo, el bidimensional interpersonal (con los otros); y el tercero, el tridimensional o institucional (yo con los otros, el contexto y el medio)”.



Comunicación Intrapersonal: A continuación se cita parte del famoso verso del poeta español Antonio Machado “ Converso con el hombre que siempre va conmigo”.

A través de él se manifiesta una conversación profunda y personal. Un emisor es receptor de su propio mensaje. El hablante es, al mismo tiempo, audiencia.

Ahora, reflexione un instante y conteste: ¿Ha hablado a solas, como si estuviera pensando en voz alta? Su respuesta debió ser afirmativa, porque todos los seres humanos se comunican internamente. Emplean la comunicación intrapersonal.

El centro del universo es el YO y su emisión de mensajes se logra mediante símbolos verbales o representaciones inimaginables. Como vemos la comunicación intrapersonal es íntima y limitada; se da por la vía del monólogo.

Comunicación Interpersonal: Cuando dos o más personas hablan, se dice que hay una relación de comunicación. Esta relación recibe el nombre de interpersonal y es el tipo de comunicación que la generalidad de las personas practicamos la mayor parte del tiempo. Ocurre cuando usted establece una comunicación dialogante con otra u otras personas, cuando de parte de los familiares, amigos, cuando se solicita orientación de sus asesores en el Centro Local, etc. Esto quiere decir que debe darse dentro del marco familiar, en la comunidad, en una institución, organización o asociación profesional. La comunicación interpersonal es la forma más primaria, directa y personal de la comunicación. Ella ofrece la oportunidad de que usted y otras personas puedan verse, compartir ideas, interrumpir o suspender el diálogo. Ella permite no solamente la comunicación a través de la palabra, sino también con gestos, movimientos,

además que forma parte del lenguaje. Se trata de una comunicación total, con el interés de crear relaciones profundas y satisfactorias. A través de ella, se logra un elevado grado de interacción y mayores posibilidades de éxito en el intento comunicativo. Implica un cambio de conducta entre el emisor y el receptor del mensaje.

Comunicación Institucional: integrando el concepto de comunicación al ámbito institucional puede decirse que las comunicaciones son el flujo de informaciones dirigidas tanto al interior como al exterior de ella y constituyen el medio a través del cual se desarrolla el proceso de organización. Las organizaciones mantienen relaciones entre sí, es decir con otras organizaciones formales, con grupos informales, con individuos aislados y con el entorno. Las relaciones inter-intra y extra institucional constituyen procesos de comunicación. En una institución encontramos las siguientes direcciones de la comunicación:

- Comunicación Descendente - Vertical: Flujo de información desde los niveles superiores hasta los inferiores. Se utiliza para:
 - Asignar tareas
 - Dar instrucciones.
 - Dar a conocer problemas.
 - Informar a los empleados

- Comunicación Ascendente – Vertical: Permite a los miembros del equipo comunicar ideas, sugerencias, críticas, sentimientos, etc

- Comunicación lateral u horizontal: sucede entre personas de un mismo nivel jerárquico, del mismo o diferente departamento. Se utiliza para:
 - Facilita la coordinación entre empleados
 - Mejora el clima social
 - Satisfacer necesidades sociales y de autorrealización
 - Facilita la disolución de rumores y malos entendidos

- Comunicación oblicua o diagonal: Se da entre distintos niveles jerárquicos. Conecta en forma transversal distintas áreas de la organización que comparten funciones.

TIPOS DE COMUNICACIÓN

Pueden distinguirse dos grandes tipos de comunicación, la comunicación verbal y la comunicación no verbal. Cada uno tiene su dinámica, su contenido y sus características.

Comunicación Verbal¹⁰

Consiste básicamente en la transmisión de información - del tipo que sea- mediante formas verbales, al tiempo que proporciona al otro un conocimiento exacto de lo que se transmite,

¹⁰ Delgado Peralta Domingo, La Comunicación, [online] Disponible: http://mercaba.org/Delgado/Esc_padres/la_comunicacion.htm Consultado: 19-06-2013

aunque tal conocimiento es puramente intelectual y muchas veces está desprovisto de elementos esenciales para el establecimiento de una verdadera relación interpersonal. Constituye un nivel primario de comunicación y se centra en "lo que se dice". La base de este tipo de comunicación está en la utilización de conceptos comprensibles para el receptor de la misma.

La dinámica consiste en que el contenido que se transmite se vincula al objeto de la transmisión de manera clara y comprensible. Es una dinámica semejante a la que en el lenguaje cibernético se denomina comunicación digital.

Las características pueden sintetizarse del modo que sigue:

- Lo comunicado se vincula al objeto de modo claro.
- Lo que se transmite se hace mediante palabras inteligibles para el receptor.
- Utiliza conceptos.
- Los mensajes que envía son mensajes de contenido.
- Es un vínculo de transmisión de cultura.
- Cuando se transmite un sentimiento o una emoción se hace expresando el estado de ánimo con palabras.

COMUNICACIÓN VERBAL ORAL	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> • Buena para expresar emociones • Es personal e individualizada • Retroinformación • Produce un mayor impacto • Más económica • Permite ajustar el mensaje 	<ul style="list-style-type: none"> • Es más difícil pensar • No se puede corregir • Se pierde información • Corta duración • Depende del otro • No quedan registros

COMUNICACIÓN VERBAL ESCRITA	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> • Permanencia • Reflexión • Registro • Fuente de consulta 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay retroalimentación inmediata. • No se entiende correctamente el mensaje. • Disminuye nivel de interdependencia. • Fomenta el aislamiento.

Comunicación No Verbal ¹⁰

En nuestro tiempo cada vez tienen más importancia los sistemas de comunicación no verbal. Cuando hablamos con alguien, sólo una pequeña parte de la información que obtenemos de esa persona procede de sus palabras. Los investigadores han estimado que entre el sesenta y el setenta por ciento de lo que comunicamos lo hacemos mediante el lenguaje no verbal; es decir, gestos, apariencia, postura, mirada y expresión. La comunicación no verbal se realiza a través de multitud de signos de gran variedad: Imágenes sensoriales (visuales, auditivas, olfativas...), sonidos, gestos, movimientos corporales, etc.

Características de la comunicación no verbal:

- Mantiene una relación con la comunicación verbal, pues suelen emplearse juntas.
- En muchas ocasiones actúa como reguladora del proceso de comunicación, contribuyendo a ampliar o reducir el significado del mensaje.
- Los sistemas de comunicación no verbal varían según las culturas.
- Generalmente, cumple mayor número de funciones que el verbal, pues lo acompaña, completa, modifica o sustituye en ocasiones.

Entre los sistemas de comunicación no verbal tenemos: El lenguaje corporal. Nuestros gestos, movimientos, el tono de voz, nuestra ropa e incluso nuestro olor corporal también forman parte de los mensajes cuando nos comunicamos con los demás.

El lenguaje icónico. En él se engloban muchas formas de comunicación no verbal: código Morse, códigos universales (sirenas, Morse, Braille, lenguaje de los sordomudos), códigos semi universales (el beso, signos de luto o duelo), códigos particulares o secretos (señales de los árbitros deportivos).

En este tipo de comunicación la información que se transmite viene expresada en formas no-verbales, lo que obliga al receptor a traducir de algún modo el lenguaje codificado que le llega.

La comunicación NO VERBAL Incluye:

- Expresión del rostro
- Tono de voz
- Gestos, ademanes, posturas
- Movimientos corporales
- La distancia física
- Signos o símbolos icónicos
- Contexto

En una comunicación cara a cara, el componente verbal es del 35 % aproximadamente frente al 65 % que se corresponde con la comunicación no verbal (gestos, movimientos, Señales, etc.).

Es importante tener en claro lo siguiente:

	Comunicación Verbal	Comunicación No Verbal
Comunicación Oral	Lenguaje Hablado	Paralingüístico
Comunicación No Oral	Lenguaje Escrito	Kinesia y Proxemica

- Lenguaje Hablado: La forma más evolucionada de comunicación oral es el lenguaje articulado, los sonidos estructurados que dan lugar a las sílabas, palabras y oraciones con las que nos comunicamos con los demás. Toda comunicación oral debe cumplir con ciertas reglas que permitan su fluidez y organización, de modo que todos los participantes puedan escuchar y entender el mensaje que se les está transmitiendo.

- Lenguaje escrito: consiste en un medio elemental por el cual podemos comunicar los conocimientos, inquietudes y experiencias y además que ofrece constancia de lo que se dice y de lo que se hace en un proceso determinado. El lenguaje escrito es la representación de una lengua por medio del Sistema de escritura; existe solamente como complemento para especificar el lenguaje hablado.
- Paralingüístico: Son los elementos anexos al **proceso de comunicación**, que intervienen en él y le dan sentido al mismo. Aquí se encuentran la entonación de la voz, las pausas que hacemos al hablar, el ritmo de nuestras palabras y el énfasis que utilizamos al expresarnos verbalmente.
- Kinesia: se dedica a estudiar el significado de los movimientos humanos (cruzar las piernas, fruncir el ceño, entrelazar las manos, etc.)
- Proxémica: expresión propuesta por el antropólogo inglés Edward T. Hall para hacer referencia al análisis del espacio personal o espacio que nos circunda

Barreras en la comunicación

Una de las principales causas de fracaso de los equipos es la falta de comunicación.

Además, muchas veces cuando este problema se manifiesta es ya demasiado tarde (parecía que todo iba bien, que el ambiente de trabajo era bueno, que no había conflictos, pero problemas de comunicación hacen que al final las distintas partes del proyecto no encajen, que los miembros hayan asumido supuestos diferentes, que las fechas no se cumplan.

Si el equipo empieza a funcionar con una comunicación fluida entre sus miembros es posible que ésta se mantenga durante todo el proyecto. Si por el contrario en un principio falla la comunicación es posible que el equipo arrastre este problema durante toda su existencia.

Entre estas Barreras- Obstáculos de la Comunicación encontramos:

1. Filtrado: manipulación de información por parte del emisor, de manera que sea vista más favorable por el receptor.
2. Percepción selectiva: selección inconsciente de la información, en base a necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes, etc.
3. Emociones: el estado de ánimo del receptor influye al interpretar el mensaje.
4. Lenguaje: las palabras significan diferentes cosas para diferentes personas. Edad, educación y cultura son tres variables importantes.

Barreras al dialogo

- **Diferente cultura**
- **Percepciones diferentes**
- **Motivaciones personales**
- **Expresiones poco claras**
- **Prejuicios**
- **Ambiente físico**

El Rumor

El sistema formal no es la única red de comunicación en un grupo u organización, también existe otra que son los **rumores**. Y aunque los rumores son informales, no significan que no sean una fuente importante de información. Los rumores tiene 3 características principales: 1) no están controlados por la administración; 2) la mayoría de los empleados los percibe como mas creíbles y confiables que los comunicados formales que emite la organización y 3) son muy utilizados para servir a los intereses propios de las personas involucradas.

Es frecuente suponer que los rumores comienzan porque son chismes que surgen al azar. Rara vez es este el caso. Los rumores son una respuesta a situaciones que nos *importan*, cuando hay *ambigüedad* y en condiciones en las que existe *ansiedad*.

El secreto y la competencia son comunes en las organizaciones grandes y crean las condiciones que estimulan y sostienen los rumores. Estos persistirán hasta que los deseos y expectativas que crearon la incertidumbre se satisfagan o hasta que se reduzca la ansiedad.



En síntesis el RUMOR:

- Se transmite por canales informales
- No está controlado por la institución
- Percibido como más confiable y creíble
- Utilizado para servir intereses particulares
- Aparece en situaciones de crisis
- Cierra un vacío de información

Por ello es necesario reducir el Rumor. ¿Cómo?

- Anunciando la toma de decisiones importantes
- Explicando decisiones o comportamientos inconsistentes
- Mostrando lo positivo y negativo de las decisiones actuales y futuras
- Hablando abiertamente del “peor de los casos”

La comunicación va a depender en gran medida de la actitud que adopte el coordinador.

Si éste es una persona accesible, con una política de puertas abiertas, que comparte con sus colaboradores la información que recibe, que fomenta el diálogo y el debate dentro del grupo, está señalando a sus colaboradores que actitud debe imperar en el equipo.

Si por el contrario, se muestra inaccesible, no comparte información, critica las opiniones que no son coincidentes, etc. es muy probable que en el equipo se imponga el secretismo (los colaboradores se guarden información: la información es poder).

El mantener reuniones periódicas es una buena oportunidad de fomentar la comunicación dentro del equipo. Una comunicación fluida entre los integrantes del equipo se favorece cuando existe una buena relación personal entre ellos.

El líder debe favorecer esta relación personal, siendo para ello muy útil promover actividades extra-laborales (el aperitivo del viernes, comidas de cumpleaños, jornadas de camping con toda la familia, etc.).

Como ya se ha comentado, no se trata de que los miembros del equipo tengan que ser forzosamente amigos íntimos pero sí que exista una relación cordial entre ellos.

Por último, señalar que también el equipo debe preocuparse por mantener una comunicación fluida con el resto de la organización.

Aprender a comunicarse conlleva a aprender más sobre nosotros mismo ya que nos permite reconocer la naturaleza de nuestros pensamientos en la medida que intercambiamos ideas con los otros.

Las condiciones básicas para el diálogo son:

- Tener conciencia de nuestras ideas, opiniones, prejuicios, necesidades y motivos con el objetivo de someterlos al examen que de ellos haga el grupo; es decir, no debemos adoptar pensamientos rígidos y no negociables que nos hagan sentir obligados a defenderlos.
- Considerar a los demás de manera consiente como colegas con el fin de establecer vínculos de igualdad que permitan el flujo de ideas. Este tipo de relación no implica que se deba concordar o compartir los mismos pensamientos, por el contrario, el poder de esta manera de interactuar opera cuando hay diferencias en los conceptos. Por lo tanto se hace imprescindible el aprender a visualizar a los "adversarios" como "colegas con otras perspectivas", con el fin de intercambiar formas de pensamiento de manera relajada y respetuosa que nos ayude a dejar atrás los sentimientos de enojo que comúnmente se dan cuando las personas no tienen la disciplina de mantener la mente abierta y creen que no hay otra forma de captar el mundo fuera de lo que ellos perciben.
- Entablar relaciones simétricas en donde se evite la idea de superioridad y/o subordinación. Las relaciones en donde los individuos se perciben como iguales permiten que el flujo de formas de pensar se lleve a cabo mediante un diálogo abierto y de manera más equilibrada.
- Es necesario al inicio de la formación de un equipo de aprendizaje que exista un árbitro que "conservé el contexto del diálogo". Las funciones a desempeñar por dicho arbitro son:
- Ayudar, invitar y animar a los miembros del equipo a formar parte del proceso y los resultados.
- Mantener el diálogo en marcha y en equilibrio.
- Guardar el equilibrio entre su pericia y su actitud servicial, pero sin adoptar el papel de "experto" o "doctor", que quitaría el énfasis a las ideas y a la responsabilidad de los otros miembros del equipo.
- Comprender que el arte del diálogo consiste en experimentar el flujo del significado y en ver lo que es preciso ahora.
- Evitar que surjan entre los miembros "rutinas defensivas"; es decir, evitar que los miembros del equipo asuman roles que obstruyan el flujo armónico, tales como:

"Víctima", "sabelotodo", "crítico no propositivo", "el yo no puedo", "el indiferente", "el necio".

Estas pautas nos lleva a lo que se denomina Comunicación Efectiva, y para alcanzarla podemos seguir los siguientes pasos:

COMUNICACIÓN EFECTIVA

- *Hable en forma clara*
- *Explicita los objetivos de la Comunicación*
- *Tenga presente las comunicaciones No verbales*
- *Mire a su Interlocutor*
- *Evite disgresiones*
- *Respete a los demás*
- *Llegue a conclusiones*
- *No intente dominar: ESCUCHE*

A continuación compartimos 4 técnicas que permitirán desarrollar la capacidad de escuchar y dialogar.

Verificar: "Me permites repetir lo que dijiste para asegurarme de que te entendí"

Esclarecer: "Me parece que esto es lo que quieres decir..."

Mostrar apoyo: "Te escucho, por favor continua"

Estructurar: "Que te parece si vemos los síntomas, tratamos de definir el problema y posteriormente discutimos posibles soluciones"

5 MANERAS DE ESCUCCHAR MEJOR

1- Dejar de Hablar

2- Buscar el significado real de lo que se dice

3- Evitar Distracciones

4- Darle Feed-Back al Emisor

5- Concentrarse en lo que el otro está diciendo

CONFLICTOS.

METODOS PARA RESOLVER CONFLICTOS

Dificultades en los Equipos de Trabajo

En el trabajo en equipo, como en cualquier trabajo, pueden surgir dificultades que pongan a prueba al equipo.

Cuando se forma un equipo y éste echa a andar suele haber una etapa inicial de ilusión, de novedad, pero a medida que el trabajo va avanzando la realidad se va imponiendo, a veces con toda su crudeza.

Mientras las cosas van bien es fácil que el equipo se muestre unido, cohesionado, que haya un buen ambiente de trabajo. Pero cuando las cosas se tuercen se pone en peligro todo lo anterior.

Las dificultades tienen un lado positivo y es que a veces consiguen aunar más al equipo, todo va a depender de cómo se afronten. Muchos equipos se crecen antes los obstáculos y dan lo mejor de sí.

Cuando surgen dificultades, por graves que éstas sean, es fundamental que el líder del equipo informe a sus colaboradores, que no trate de "maquillar" la situación.

El equipo perdería confianza en su responsable si se entera de que les ha ocultado información, de que les ha falseado la realidad. Ellos están metidos de lleno en el proyecto, sus carreras profesionales pueden estar en juego, por lo que tienen derecho a saber qué es lo que ocurre.

Esta misma transparencia debe exigir el líder del equipo a sus colaboradores. Si en sus ámbitos respectivos surgen dificultades deben comunicarlas inmediatamente para que el equipo pueda tomar las medidas oportunas.

Para ello es fundamental que la filosofía que impere en el equipo la de ante los problemas no buscar culpables sino soluciones.

Lo peor que puede ocurrir es que, por miedo, algún colaborador oculte un problema y cuando éste finalmente salga a la luz sea ya demasiado tarde para solucionarlo.

Los problemas hay que afrontarlos con decisión, tomando las medidas necesarias por drásticas que sean (en estos momentos no valen las contemplaciones).

Aunque fuera competencia exclusiva del jefe tomar las medidas oportunas para hacer frente a un problema determinado puede resultar conveniente consultar con el equipo, pedirle su opinión. Los colaboradores siempre valorarán que se les tenga en cuenta.

Por otra parte, el jefe les deberá ir informando del desarrollo de los acontecimientos.

Que el equipo sepa en todo momento la situación en la que se encuentra el proyecto.

Por último, señalar que cuando un equipo empieza a funcionar resulta aconsejable comenzar por los apartados menos problemáticos del proyecto con el fin de que el equipo tenga cierto tiempo para ir rodando. De este modo cuando tenga que enfrentarse a problemas mayores contará con una experiencia que le puede resultar muy valiosa.

Los Conflictos

Como ya se ha manifestado, en el desarrollo de un equipo de trabajo es frecuente que en algún momento puedan surgir conflictos personales, lo que en sí, no tiene mayor importancia ya que es normal que en una relación intensa y prolongada entre personas surjan ocasionalmente roces.

El problema se presenta cuando este conflicto termina generando un enfrentamiento grave entre dos o más miembros del equipo. Esta situación origina que el rendimiento del equipo se resienta de inmediato.

Es imposible coordinar y avanzar en un proyecto cuando dentro del equipo hay enfrentamientos.

Un equipo enfrentado es un equipo abocado al fracaso.

Pero...¿Qué es un conflicto?

El conflicto nace cuando hay diferencia de pensamiento, de sentimientos o de proyectos entre los miembros del equipo. Estos pueden ser opuestos o divergentes; además no es necesario que objetivamente los sean, bastará con que sean percibidos subjetivamente como un dilema o encrucijada.

Las diferencias entre las personas que componen un grupo son las que le dan riqueza. El conflicto se da cuando estas diferencias no tienen un espacio donde se puedan expresar o aunque se expresen no son comprendidas por el equipo y por lo tanto no se resuelven.

¿Cómo surge un conflicto?

Los intereses son las fuerzas que están detrás de todo conflicto; a su vez los intereses están determinados por las necesidades, los valores y los objetivos. Por lo tanto un conflicto es una relación en la que existen intereses parcialmente opuestos y encontrados.

La siguiente es la secuencia habitual de un conflicto:

1. El conflicto está latente, emerge cuando se dan las condiciones propicias.
2. El conflicto se manifiesta, las partes tienen conciencia y están emocionalmente comprometidas.
3. Aparecen síntomas de tensión; cambios en los contenidos y en las formas de comunicación, menor interacción social; dominan sentimientos de rabia, depresión y angustia.
4. Las partes del conflicto se posicionan: se despliegan hostilidades mutuas; la culpa es del otro; la solución es eliminar al otro.
5. Comienzan a darse conductas estereotipadas que refuerzan la situación conflictiva:
 - Los sobreenentendidos
 - Los mensajes ocultos
 - Las susceptibilidades
 - Respuestas no pertinentes
 - Actitud de huida y pasividad, etc.
6. Surgen roles y actitudes que desencadenan reacciones típicas:

El perseguidor: se supone superior a los demás; asume actitudes arrogantes y de acoso. La víctima se ve asimismo inferior al otro. Tiene actitudes de sumisión y de resentimiento y tristeza.

El salvador: asume actitudes paternalistas, asociadas a sentimientos de piedad despectiva.

7. La comunicación se empieza a deteriorar.
8. Se da una comprensión inadecuada de los hechos o se distorsiona la situación.
9. Se subestiman las coincidencias. Esto da como resultado un abismo entre las partes.

¿Cómo se resuelven los conflictos?

El único principio de resolución de conflicto es afrontarlos, porque esto representa en sí mismo un principio de solución.

Para esto es preciso:

1. Definir cuál es conflicto:

En esta etapa, el conflicto no es definido de la misma manera por las distintas partes involucradas, son diferentes porque tiene distintos puntos de vista, para lo cual es fundamental conocer el significado adjudicado por cada uno.

2. Reconocer quienes están comprometidos:

Hacer un esquema con los distintos actores implicados para intervenir en la posible solución, determinando desde que lugar del equipo actúan y que poder de influencia y aceptación tienen.

3. Comprender los porque del conflicto (causas)

Nuevamente se impone el intercambio de puntos de vista para conocer las distintas lógicas empujadas por cada parte, ya que cada uno tiene una visión parcial desde su punto de vista, condicionada por su historia personal previa y su historia en la institución.

4. Estrategias de resolución: qué hacer

A partir de la información recabada, es necesario analizar cómo se puede resolver el conflicto: negociando, mediando, reorganizando el sistema de relaciones, etc.

5. Definir las acciones a tomar: cómo lo hago.

Asumir: este conflicto me pertenece, es ahora que tengo que enfrentarlo.

Delegar: decido derivarlo porque confío en las habilidades o competencias de otro; no lo niego ni recorro a la manipulación.

Postergar: elijo otro momento y fijo un compromiso en tiempo y forma.

Partiendo de estas consideraciones resulta evidente que un equipo no puede permitir que en su seno se produzca este tipo de enfrentamientos, o si surgen tiene que tratar de atajarlos inmediatamente.

Todos los miembros del equipo, pero especialmente el coordinador, están obligados a velar porque exista una buena armonía, un buen ambiente de trabajo, lo que reducirá considerablemente las posibilidades de enfrentamientos.

El coordinador del equipo deberá preocuparse por:

- Fomentar la comunicación, el trato personal, buscando que la relación entre los integrantes no sea meramente profesional.

- Conocer de cerca a su gente, qué piensan, cómo se sienten, qué les preocupa, tratar de conseguir que se encuentren a gusto.
- Darle a su gente confianza, mostrarse cercano, que le puedan consultar sus preocupaciones. Detectar cambios de humor, intentar ver qué puede haber detrás.
- Evitar situaciones injustas: diferencias significativas de carga de trabajo, diferencias de sueldos injustificables, etc.
- Agravios comparativos: alabanzas del jefe dirigidas siempre a los mismos miembros, cierto trato preferencial a parte del equipo (compartir con ellos más información que con el resto, quedar habitualmente con ellos a comer sin contar con el resto del equipo, tener reuniones informales sin avisar a los demás, etc.).

Cuando surge el conflicto el coordinador debe actuar:

- Inicialmente dará un margen prudencial a los miembros enfrentados para que ellos mismos resuelvan sus diferencias (a los colaboradores siempre hay que tratarlos como adultos).
- Si el asunto sigue sin resolverse intervendrá, 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.
- Si el conflicto persiste, tomará cartas en el asunto, informándose previamente con detalle de lo sucedido y adoptando a continuación la decisión que estime oportuna.

Lo que el coordinador no puede permitirse bajo ningún concepto es hacer la vista gorda y no darse por enterado de lo que está ocurriendo, esperando que el tiempo solucione los problemas.

El tiempo normalmente juega en contra y lo que inicialmente era una pequeña diferencia se puede convertir en un enfrentamiento total.

Además, si el jefe no interviene su autoridad frente al resto del equipo se deteriorará, reduciendo su autoridad para gestionar ese grupo humano.

Si algún miembro del equipo resulta ser una persona muy conflictiva, el coordinador deberá actuar con rapidez y apartarlo del mismo lo antes posible ya que podría causar mucho daño

En resumen los conflictos...

Son situaciones de crisis que surgen cuando las inquietudes de dos o más personas parecen incompatibles.

Áreas de conflictos:

- Distintas percepciones sobre los hechos.
- Sobre los métodos.
- Sobre las metas.
- Sobre los valores

Efectos de un conflicto	
Positivos	Negativos
<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta creatividad. • Clarifica ideas. • Se aprende a conocer a los integrantes. • Oportunidad para cambiar situaciones molestas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disminuye la productividad. • Desajuste temporal. • Tardanza en la toma de decisiones

¿Qué hacer frente a un conflicto?

- **No le dé la espalda**
 - Espere prudentemente
 - Escuche atentamente.
 - Actúe.
- Pregunte, aclare los temas en cuestión.
- No permita ataques personales (no personalice)
- Describa no enjuicie.
- No de opinión, converse de hechos concretos.
- Busque alternativas de solución con el grupo.
- Si es necesario de un tiempo para calmar al grupo.

HERRAMIENTAS TECNOLOGICAS PARA LA COMUNICACIÓN

En muchos casos no es suficiente con comunicar y compartir información con uno o más persona, lo que necesitamos son verdaderas herramientas que nos permitan y nos simplifiquen el trabajo en equipo. Existen numerosas herramientas que nos simplifican nuestras tareas cada una especializada en algo muy concreto. Presentamos dos categorías: herramientas para organizar la información producida por un grupo de personas y herramienta de organización.

Estas herramientas buscar facilitar el trabajo colaborativo, pero resaltamos que lo importante está en el valor de la colaboración, de la construcción colectiva, no de herramienta por sí sola.

Herramientas para crear grupos de trabajo

Google Groups permite (con una cuenta de usuario en Google) crear nuestros propios grupos personalizados referentes a cualquier tema, inscribirnos en otros que creen otros usuarios, o hacer un seguimiento (vía feeds) de los contenidos de los grupos. Además permite realizar búsquedas dentro de toda esta información almacenada, y además ofrece la posibilidad de postear cuestiones dentro de los grupos.



http://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=SnXNpyb-mE0

Facebook groups

Los Grupos cerrados de Facebook permiten que un pequeño número de personas dispongan de un espacio privado para poder comunicarse, compartir material y enviarse actualizaciones y mensajes entre sí.

Lo más importante de estos Grupos es que la existencia de los mismos puede quedar totalmente secreta y de esta manera, ser usados como una especie de Intranet privada, sin que otros usuarios puedan acceder o ver la información que se publica.:



<http://www.youtube.com/watch?v=b03kHQjy1Wo>

Yahoo! Groups

Yahoo! Groups es un servicio gratuito que le permite comunicarse fácilmente con otros usuarios que comparten sus mismos intereses e ideas, participando directamente desde el sitio web de su grupo o sólo mediante correo electrónico. No es necesario ser usuario registrado de Yahoo! para poder acceder y utilizar este servicio. Para poder crear un grupo, sin embargo, debe ser usuario registrado de Yahoo! Asimismo, sólo los usuarios registrados pueden acceder a las herramientas restringidas del grupo en el sitio web.






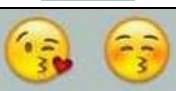


<http://youtu.be/htzfkGm0GZw>.

La escritura electrónica, el texto escrito oralizado ¹¹

Precisamente es en las comunicaciones interactivas donde la lengua adquiere formas particulares e integra la nueva dinámica de la expresión electrónica. El usuario inventa símbolos, iconos, palabras y frases que rompen con las convenciones estipuladas de la lengua e irrumpen formas que fluyen como expresiones espontáneas y libres. Los emoticones son entonces además de representaciones visuales de diversos estados de ánimo, economías del lenguaje particular del chat, de la escritura electrónica. “La economía del lenguaje juega con sus propios criterios, y a menudo logra que su lógica intachable sea aceptada por todos los usuarios” y les permite crear, modificar y popularizar nuevas formas de expresión útiles para la conversación.

Como son enunciados orales, deben buscarse vías que compensen la ausencia de un canal auditivo-vocal en el chat. Los participantes recurren a innovaciones tipográficas³³, como variaciones intencionadas en la ortografía, el uso estratégico de las mayúsculas, las sustituciones léxicas, los marcadores gramaticales, y las composiciones icónicas. Estas representaciones o composiciones icónicas hacen referencia a los emoticones que además de ser economías del lenguaje escrito electrónico, hacen parte del nuevo lenguaje surgido en el chat como síntesis perfecta de los estados de ánimo.

Significado	Estilo occidental	Estilo oriental	Imagen
sonrisa	:-) :)	(^_^)	
guiño de ojo	;-) ;)	(^_-)	
tristeza	:-(:((;_;) (T_T)	
reír de oreja a oreja	:-D :D	(^o^)	
sacar la lengua	:-P :P		
mandar un beso	:-* :*		

Los emoticones son un neologismo de las palabras *emotion* e *icon* (emoción e icono) del inglés.

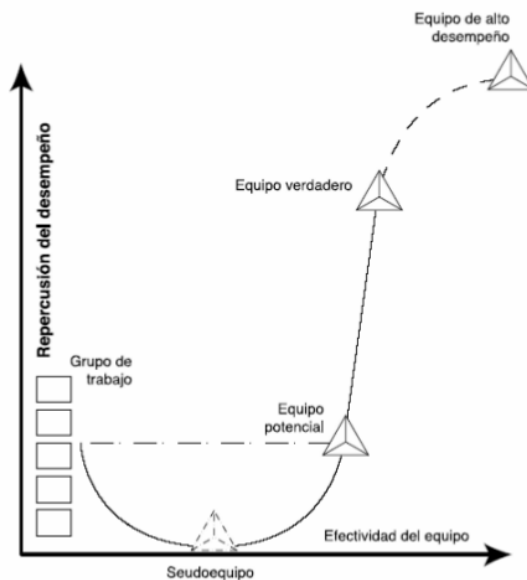
¹¹ López Neira Erika, Caracterización De Las Funciones De Los Emoticones En Interacciones Virtuales De Chat Abierto, Tesis, Pontificia Universidad Javeriana Facultad De Comunicación Y Lenguaje Licenciatura En Lenguas Modernas, Colombia, 2009 [online] Disponible: <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis263.pdf>

3

PUESTA EN MARCHA DE UN EQUIPO DE TRABAJO

EVOLUCIÓN DE UN GRUPO A EQUIPO

Para entender mejor este proceso de cambio, la curva de desempeño del equipo ver Figura. *Curva de desempeño del equipo* describe la forma en que se da el cambio de un grupo a un equipo.



Fuente: Katzenbach-Smith, Harvard Business School Press, 2000. p.31

Fig. Curva de desempeño del equipo

Cuando se forma un grupo de trabajo los miembros dependen de la suma de desempeño que cada uno realiza dentro de su actividad, no requieren de trabajo colectivo y esfuerzo conjunto. Su objetivo es organizar el trabajo y establecer relaciones individuales, no existe una necesidad de que el equipo funcione potencialmente. Estos grupos sólo comparten información, hablan acerca de sus actividades o perspectivas personales (Katzenbach-Smith, 2000); por ello los grupos de trabajo se ilustran en rectángulos independientes y no así en triángulos.

Existe otro tipo de equipos que se hacen llamar así, pero no lo son ya que los participantes no suelen tomar riesgos, por ello se les conoce como pseudo equipos y ocupa el nivel más bajo en la gráfica ya que el desempeño y la efectividad no son satisfactorios. Un pseudo-equipo se caracteriza por no tener claro su propósito a largo plazo, metas a corto plazo y no existe un trabajo conjunto. Los miembros no tienen objetivos o metas en común y mucho menos

intentan mejorar su funcionamiento. Los conflictos, la rivalidad, la disputa por el mando y otros asuntos internos del “equipo” son factores negativos que impiden que el grupo funcione (Katzenbach-Smith, 2000). El equipo potencial a diferencia de los grupos y pseudo equipos, ya presenta un trabajo en equipo, es por ello que se representa en un triángulo bien delimitado porque ya cuenta con los elementos básicos que un equipo requiere, además su nivel de desempeño y efectividad mejora notablemente a diferencia de los pseudo equipos.

En un equipo verdadero, al inicio el líder motiva a los miembros de su equipo al punto de llegar a un nivel común de compromiso, que surge del trabajo en conjunto durante un tiempo. Después los miembros empiezan a motivarse por el compromiso común que adquieren como equipo, ese compromiso incluye propósitos, metas y métodos de trabajo (Franco-Velásquez, 1995). Persiguen mejorar el funcionamiento significativamente, aplican sus habilidades en la solución de problemas, técnicos e interpersonales; además se responsabilizan del éxito individual y de la organización. Con esto el equipo se mueve a lo largo de la curva de desarrollo, obteniendo una mejor efectividad y desempeño, pero sin alcanzar el máximo rendimiento.

Si los equipos son acertados en su desarrollo pueden crecer en fuerza y eficacia, alcanzando así el máximo nivel a lo largo de la curva, el equipo llega a ser un equipo de alto desempeño. En el cual la automotivación es un factor importante ya que los miembros del equipo empiezan a ponerse metas, lo cual los obliga a combinar las destrezas individuales, tales equipos hacen frente a desafíos y a demandas extraordinarias en su energía, ingeniosidad y confianza común. El liderazgo ya no es de uno solo, se comparte; cada miembro toma una forma de liderazgo con el fin de sacar las diversas tareas o proyectos con éxito; y el nivel de exigencia en cada miembro es alto porque su categoría de alto desempeño y efectividad, estos equipos se colocan en la posición más alta de la gráfica porque sus habilidades, nivel de responsabilidad y compromiso están consolidados.

Etapas de la puesta en marcha

La puesta en marcha de un equipo de trabajo es un proceso complejo:

- Se debe definir con claridad cuales van a ser sus objetivos y funciones.
- Obligatoriamente la tarea encomendada debe justificar la formación de un equipo de trabajo.
- Seleccionar a sus miembros, en función de objetivos y funciones, reunir a personas con capacidades y experiencia suficiente para aportar los valores necesarios para lograr el cometido que pasa por diferentes fases.

Normalmente los equipos pasan por diversas etapas que señalan su evolución como entidades sociales:

- Inicio: predomina el optimismo, los miembros se sienten entusiasmados ante los retos y objetivos que se les ha encomendado; se conocen poco, las relaciones son cordiales y hay buena disposición para evitar conflictos.
- Tropezones: el trabajo se complica y surgen las primeras dificultades lo que origina tensión entre sus miembros; las diferencias de carácter y personalidad asoman.
- Acoplamiento: los miembros aceptan que están obligados a entenderse si quieren obtener los resultados encomendados, lo que les obliga a tratar de superar los enfrentamientos personales. Por otra parte, los resultados parciales empiezan a aparecer, lo que permite recuperar el optimismo.
- Madurez: el equipo está acoplado, controla el trabajo y sus miembros han aprendido a trabajar juntos. El equipo entra en su fase más productiva.
- Agotamiento: los objetivos se han logrado y la razón de la existencia del equipo empieza a desvanecerse. Se reducen las actividades y en consecuencia el rendimiento decae y es posible que vuelvan a surgir rivalidades. Llega el momento de ir evaluando la liquidación del equipo o la asignación de nuevos objetivos para retomar la fase de Inicio.

Miembros del Equipo

Hay que seleccionar 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.

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.

Al equipo hay que comunicarle con claridad el proyecto asignado, el plazo previsto de ejecución, los objetivos a alcanzar, cómo se les va a evaluar y como puede afectar a la remuneración de sus miembros.

Ya dentro del equipo, el jefe 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.

Una vez constituido el equipo, el jefe los reunirá antes de comenzar propiamente el trabajo con vista a que sus miembros se vayan conociendo, 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, el sentirse orgulloso de pertenecer al mismo. No se trata de 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.

Roles dentro del equipo

Un rol es un conjunto de acciones que se esperan de una persona en actividades relacionadas con otros individuos. (Davis-Newstrom, 2002). Cada uno puede jugar varios roles en función de las necesidades del equipo y, también, en función de la evolución de los individuos.

Un personaje que no puede faltar en ningún equipo es el jefe, debe contar con una serie de cualidades para poder dirigir eficazmente un equipo de trabajo:

Justo	Que sepa exigir pero también recompensar, discrimine y promueva el trato igualitario para todos
Trabajador	Que haga valer su autoridad con su ejemplo, no exigir nada que él mismo no este dispuesto a hacer.
Exigente	Que busque obtener lo mejor de cada colaborador y sepa reconocer el esfuerzo y la entrega.
Comprensivo	Con la dimensión para ser tolerante y paciente ante el fallo del colaborador.
Respetuoso	Que el mismo respeto que muestre hacia sus superiores lo muestre también hacia sus colaboradores. Pero que sepa mantener la disciplina, que sepa decir NO cuando sea necesario.
Responsable	Que se preocupe por el bienestar de su gente, que sepa asumir las consecuencias de sus errores y los del equipo en general. Que se preocupe de que todos se sientan a gusto en el equipo, integrados, de que todos participen activamente.
Organizador	Para conseguir que el equipo funcione y cumpla en tiempo y forma con sus metas.

Las principales funciones del jefe del equipo son:

- Organizar el equipo, asignar tareas, establecer normas de funcionamiento y coordinar los procesos internos.

- Procurar los recursos necesarios para realizar su labor, (técnicos, materiales, humanos, etc.).
- Vigilar el cumplimiento de los objetivos y plazos del proyecto, verificar que se va avanzando en la dirección adecuada tomando en caso contrario las medidas oportunas.
- Centralizar la relación del equipo con el resto de la empresa, especialmente con los niveles superiores.

El trabajo de Dr. Meredith Belbin en los 70, difundido en los 80 mejorado en 1993, 2000 y 2001, revela que hay 9 roles básicos dentro de un equipo:

- 1) Coordinador 2) Realizador 3) Impulsor 4) Investigador
 5) Creador 6) Cohesionador 7) Evaluador 8) Rematador 9) Especialista

Los equipos con desempeño más relevante tienen equilibrio relativo de los diferentes roles.

- La ausencia del **creador** o del **investigador** permite consenso más rápido pero menor riqueza de ideas.
- La ausencia de **impulsores** crea inercia¹² en el equipo.
- La ausencia de **realizador** o de **rematador** hace más difícil la concreción y puesta en práctica de ideas.

ROL	CONTRIBUCIÓN EN EL EQUIPO	DEBILIDAD PERMITIDA
1.-COORDINADOR	Maduro, seguro de sí mismo. Aclara las metas a alcanzar. Promueve la toma de decisiones. Delega bien.	Se le puede percibir como manipulador. Se descarga de trabajo personal.
2.- REALIZADOR	Disciplinado, leal, conservador y eficiente. Transforma las ideas en acciones.	Inflexible en cierta medida. Lento en responder a nuevas posibilidades.
3.-IMPULSOR	Retador, dinámico, trabaja bien bajo presión. Tiene iniciativa y coraje para superar obstáculos.	Propenso a provocar. Puede ofender los sentimientos de la gente.
4.-INVESTIGADOR	Extrovertido, entusiasta, comunicativo. Busca nuevas oportunidades. Desarrolla contactos.	Demasiado optimista. Pierde el interés una vez que el entusiasmo inicial ha desaparecido.
5.-CREADOR	Creativo, imaginativo, poco ortodoxo. Resuelve problemas difíciles.	Ignora los incidentes. Demasiado absorto en sus pensamientos como para comunicarse eficazmente.

¹² Inercia: Rutina (Diccionario de la Real Academia Española)

6.-COHESIONADOR	Cooperador, apacible, perceptivo y diplomático. Escucha e impide los enfrentamientos.	Indeciso en situaciones cruciales.
7.-EVALUADOR	Serio, perspicaz y estratega. Percibe todas las opciones. Juzga con exactitud.	Carece de iniciativa y de habilidad para inspirar a otros.
8.-REMATADOR	Esmerado, concienzudo, ansioso. Busca los errores y las omisiones. Realiza las tareas en el plazo establecido.	Tiende a preocuparse excesivamente. Reacio a delegar.
9.- ESPECIALISTA	Sólo le interesa una cosa a un tiempo, cumplidor del deber. Aporta cualidades o conocimientos técnicos específicos.	Aporta ideas sólo cuando se trata de un área determinada que conoce bien. Se expresa en tecnicismos.

Una buena distribución de los roles en el equipo favorece: La conciencia de complementariedad entre los miembros del equipo. La superación de las rivalidades internas en el equipo. La participación de todos los miembros en la formación de un equipo competitivo. El desarrollo de las habilidades de las personas. La motivación de los miembros del equipo. Cada uno puede jugar varios roles en función de las necesidades del equipo y, también, en función de la evolución de los individuos. Un rol de equipo no es más que el compromiso que adquiere un individuo frente a su equipo de hacerse cargo de una determinada función del equipo. Los roles crean un ajuste entre habilidades de las personas y funciones del equipo.¹³

Motivación

Se dice que una persona motivada es aquella que esta dispuesta a hacer un sacrificio, un esfuerzo extraordinario en el cumplimiento de unas tareas, obteniendo una satisfacción o recompensa que cubra algún tipo de necesidad individual. Por lo tanto, la motivación ayuda a hacer bien el trabajo.

El esfuerzo adicional esta por encima de lo obligatorio en el trabajo. La motivación se demuestra cuando las personas están dispuestas a hacer algo más de lo estrictamente obligatorio, la persona motivada no le importa dedicar algo más de tiempo en su tarea con tal de ver finalizado su trabajo, y se preocupa porque los objetivos o metas de la organización se cumplan.

¹³ Rodríguez Montequín, Vicente & Alvarez Cabal, Valeriano, “Trabajo En Equipo”, Universidad de Oviedo, 2006, Disponible: <http://es.scribd.com/doc/5376276/MODELO-ROLES-EQUIPO-BELBIN>

MODELO INTEGRADOR DE LAS TEORIAS DE MOTIVACIÓN

La existencia de varias teorías acerca de la motivación hace conveniente buscar la forma de relacionarlas y aplicarlas en el mundo organizacional, en definitiva, se trata de buscar un **Ciclo de motivación que no acabe nunca**, los directivos están obligados a motivar continuamente a sus empleados buscando formas creativas para conseguirlo.

El ciclo puede ser éste:

1. Las necesidades de los empleados no son siempre las mismas y evoluciona a lo largo del tiempo.
2. Para conseguir satisfacer estas necesidades el trabajador esta dispuesto a realizar esfuerzos superiores y a trabajar con más esfuerzo (consigue las metas de la empresa)
3. Cuando la recompensa es más equitativa adquiere cierto grado de satisfacción.
4. Las necesidades cambian hacia niveles superiores y se repite el ciclo.

Las organizaciones han ido desarrollando medidas, formas de actuación o modos de compensación y recompensa, algunas son:

- a) Los incentivos monetarios como medio de aumentar la producción son habituales en las organizaciones (las necesidades materiales mueve al individuo). Como ejemplo contrario de esto habría que decir que la subida de salario por antigüedad no es factor motivador.
- b) La promoción, subir de escala o simplemente el deseo de sobresalir es otra forma de motivar. El reconocimiento a un trabajo.
- c) Otra forma de reconocer la valía de una persona es haciéndole participar en la toma de decisiones importantes en la empresa.
- d) El trabajador suele dar importancia a la flexibilidad de su trabajo, condiciones, etc. Permisos, horarios, etc.
- e) Hacerles partícipes de los beneficios de las empresas (paga extraordinaria por beneficios) o hacerles dueños de la empresa con la entrega de acciones o opciones de compra sobre acciones a precios ventajosos.

Introducción al liderazgo

El liderazgo y la motivación son dos cuestiones que están muy ligadas, las personas tienden a seguir a aquellas que comprueban que les pueden proporcionar los medios que les permitan satisfacer sus propios objetivos, desarrollar sus deseos y cubrir sus necesidades.

El liderazgo implica que, además de tener la autoridad y ejercer el poder, es preciso contar con la aceptación de los subordinados y conseguir que éstos sigan a la persona, acepten sus propuestas y estén dispuestos a colaborar con ella.

Es decir, no hay un líder cuando falta la motivación de los empleados en la empresa. **Los trabajadores harán lo que se les mande por el poder y la jerarquía del jefe, porque lo dice el director;** pero cuando hay un líder el motivo principal por el que se hacen las cosas no es porque lo mande el jefe, **sino porque lo dice una persona en la que confían y de la que suponen que intenta ayudar a la empresa y ayudar a los propios trabajadores.**

Se han realizado diversos estudios sobre que rasgos personales aparecen en los líderes (para los griegos y los romanos el líder no se hace, el líder nace) y se observó que no todos los líderes cumplen todas las características. De todas formas se pudo aislar e identificar algunos rasgos comunes:

- a) Empuje. Dinamismo.
- b) Deseo de dirigir, asumir responsabilidades.
- c) Confianza en sí mismo y de sus colaboradores. Actúa con seguridad.
- d) Es honesto.
- e) Inteligencia.
- f) Conocimiento del puesto o negocio.

Que una organización tenga un equipo de trabajadores que esté motivado en gran medida de la capacidad de liderazgo de sus directivos. El líder tiene habilidad para convencer y motivar a los trabajadores para que alcancen los objetivos planeados.

Daniel Goleman identifica hasta seis estilos de liderazgo:

- a) Los líderes coercitivos que demandan una conformidad inmediata.
- b) Los orientativos que movilizan a la gente hacia su visión.
- c) Los líderes afiliativos que fomentan relaciones de armonía entre la gente.
- d) Los líderes participativos: que crean consenso a través de la participación.
- e) Los líderes imitativos: que esperan excelencia y autonomía de su equipo.

Diferencia entre dirigir y liderar

Los líderes son importantes para una gran cantidad de situaciones: son observados, escuchados, imitados y acatados –para bien o para mal- por miembros y no miembros de la Organización. El liderazgo tiene distintas funciones, en particular facilitar el cumplimiento de las metas y objetivos trazados por las Organizaciones.

El liderazgo facilita el cumplimiento de las metas y objetivos trazados por las organizaciones.

Pero antes de avanzar en el tema es necesario aclarar algunos conceptos que serán utilizados en el texto: La palabra "liderazgo" tiene significados distintos.

1. Se refiere al proceso en que una o más personas ayudan a conducir y movilizar a otras personas y/o ideas en una determinada dirección por medios no coercitivos, en la mayoría de los casos. Por ejemplo cuando se dice: "Federico lidera el proyecto de autoconstrucción de viviendas del Centro Vecinal. . .".

2. También se refiere a la condición que asumen las personas que ocupan determinadas posiciones formales en la Organización (los cargos directivos o de conducción), dándose por supuesto que el liderazgo reside en esas personas.

Cuando en este texto se utilice la palabra liderazgo, se hará siempre referencia al primero de los significados, es decir, a aquellas personas que ayudan a conducir y movilizar a otras personas y/o ideas en una determinada dirección.

Se utilizará en cambio la palabra dirección para aquellas personas que ocupan cargos directivos o de conducción, sean o no líderes.

Cuando hablamos de liderazgo nos referimos al proceso en que una o más personas ayudan a conducir y movilizar a otras personas en una determinada dirección.

Cuando hablamos de dirección nos referimos al proceso en que una o más personas ocupan cargos directivos o de conducción en una institución, sean o no líderes.

¿Que es el liderazgo?

Los líderes son capaces de hacer sentir al conjunto de las personas que las ideas claves de la organización coinciden con las ideas del grupo.

Las personas necesitan valores que otorguen sentido a sus vidas, que existan hechos e ideales por los que vale la pena "jugarse". Los líderes transmiten una "visión de la realidad" que concuerda con aquello que la gente siente que necesita. Es lo que la gente "espera" sin saber muy bien qué es, pero que resulta muy claro cuando alguien, "el líder", es capaz de enunciar esa visión en forma clara y transparente, y enarbolarla como "la causa" por la que vale la pena jugarse.

Otro aspecto importante a diferenciar son los conceptos de "autoridad", "poder" y "liderazgo"

- La autoridad es delegada, por lo tanto es ejercida en las Organizaciones por mandato; por ejemplo, la Comisión Directiva es elegida por los socios cada dos años.
- El poder en cambio se ejerce independientemente del deseo del otro; por ejemplo, el responsable administrativo manda al cadete a hacer pagos a los proveedores de artículos de librería.
- El liderazgo sólo existe en tanto sea reconocido y avalado por los seguidores.

Los líderes se comunican con la gente para facilitar la participación, la colaboración, y lograr que la causa sea de todos. Sus mensajes deben ser claros, homogéneos y esencialmente confiables. Deben transmitir con el ejemplo, comunicar con coherencia y mostrar coincidencia entre lo que dicen y lo que hacen. Eso permite que se transformen habitualmente en un modelo a imitar.

En este proceso de realizar un cambio constructivo o una adaptación positiva, el líder cumple esta función a través de tres subprocesos:

a) **Orientar en el camino:** elabora una visión de futuro, identifica un blanco que se quiere y debe alcanzar, un objetivo que trasciende a las personas individualmente. Muestra las estrategias necesarias y los distintos caminos posibles, "los senderos alternativos" a seguir, para llevar a cabo los cambios que permitan hacer real dicha visión.

b) **Coordinar a las personas y desarrollar equipos:** contribuye al desarrollo profesional de sus colaboradores, genera confianza en las personas y entre las personas. Estimula para que en la Organización se constituyan equipos de trabajos bien integrados.

c) **Motivar e inspirar:** debe lograr que se satisfagan las distintas y variadas necesidades de sus colaboradores, a fin de estimular su autorrealización. Debe conservar la llama encendida, la energía que mantiene a las personas en continuo movimiento hacia la visión establecida, interesarlos permanentemente a pesar de las barreras políticas, burocráticas o escasez de recursos que puedan oponerse al cambio deseado.

Los líderes son sujetos necesarios para lograr el cambio y la innovación. Los resultados de su gestión se ven en el mediano y largo plazo.

¿Que es la dirección?

Si los líderes son "agentes de cambio", los directivos son "administradores, guardianes" de la estabilidad de la Organización y del buen funcionamiento de lo que ya existe.

En este marco, quien ejerce la función de dirección debe asegurar y es responsable de los distintos procesos que constituyen la dirección de Organizaciones y que incluyen:

La planificación y elaboración de presupuestos:

- Asegurar que las Organizaciones se conozcan a sí mismas, se fijen y asuman las metas u objetivos para el futuro (por lo general para el mes o el año siguiente).
- Que se establezcan los pasos de tal lados que deberán darse para alcanzar dichas metas, es decir, que exista un plan de actividades, con sus respectivos cronogramas y líneas de acción a seguir.

La organización y distribución de las personas:

- Facilitar la constitución de equipos y puestos de trabajo para cumplir las exigencias del plan, es decir, construir una "estructura organizativa".
- Verificar que se cubran dichos puestos con personas calificadas, que conozcan el plan, y transferirles las actividades y responsabilidades que necesitan para realizar la tarea.

Controlar y solucionar los problemas:

- Vigilar los resultados logrados respecto del plan, tanto formal como informalmente, por medio de observaciones, informes, reuniones, etc.
- Identificar lo que no se haya realizado o lo que se haya hecho en forma distinta es decir, "las desviaciones o problemas" que hayan surgido, y planificar y organizar la solución de los mismos.
- Establecer y garantizar el funcionamiento de los sistemas de control previstos en la práctica (autoevaluación, evaluación por objetivos, por resultados, evaluación económica y financiera, etc.)

Los directivos se ocupan de mantener lo existente garantizando la estabilidad y el buen funcionamiento institucional en el corto plazo.

¿Son Compatibles el liderazgo y la dirección?

A continuación se presenta un cuadro que compara las responsabilidades más destacadas de la función de Dirección y Liderazgo, que tiene como base el trabajo “Una fuerza para el cambio”, de J. Kotter:

FUNCION	¿QUÉ SE HACE DESDE LA FUNCIÓN DE DIRECCIÓN?	¿QUÉ SE HACE DESDE LA FUNCIÓN DE LIDERAZGO?
1. ELABORACIÓN Y EJECUCIÓN DE PROYECTOS	<p>Planificación y asignación de presupuestos. Explicitar metas u objetivos a cumplir.</p> <p>Desarrollo de plan de actividades, pasos, cronograma, establecer calendarios y fechas para el cumplimiento. Asignar recursos para el cumplimiento del cronograma</p>	<p>Marcar el camino, Motivar el compromiso con una visión de futuro.</p> <p>Identificar las estrategias para producir los cambios necesarios que permitan hacer realidad la visión.</p>
2. CONVOCAR, MOTIVAR, MOVILIZAR A LAS PERSONAS PARA FORMAR UNA RED QUE FACILITE LA CONCRECIÓN DEL PROYECTO	<p>La Organización y asignación de responsabilidades.</p> <p>Diseñar una determinada estructura de organización y establecer distintas tareas o puestos de trabajo que permitan acercarse a las metas propuestas para el desarrollo del proyecto.</p> <p>Convocar y seleccionar las personas adecuadas para realizar las tareas y cubrir los puestos.</p> <p>Comunicarles el plan, transferirles actividades y una cierta cuota de responsabilidad la realización de lo planificado.</p> <p>Aportar políticas y procedimientos que sirvan de guía para las personas.</p> <p>Establecer métodos para el control del trabajo realizado</p>	<p>Coordinar a las personas y desarrollar equipos.</p> <p>Comunicar el rumbo por medio de palabras, actos, acciones y documentos a todos, cuya colaboración se necesaria para concretar la visión.</p> <p>Participar en el desarrollo profesional de los colaboradores.</p> <p>Generar confianza en las personas y entre ellas.</p> <p>Estimular la evolución hacia equipos de trabajo integrados, favoreciendo que se establezca la visión compartida.</p>
3. EJECUCIÓN DE PROYECTOS	<p>Control, evaluación, identificación y orientación precisa para la solución de Problemas.</p> <p>Supervisar detalladamente los resultados logrados con relación al plan, tanto formal como informalmente, por medio de informes, reuniones, etc. Identificar las desviaciones que pudieran producirse.</p> <p>Planificar y organizar la solución de las desviaciones.</p>	<p>Motivar e inspirar.</p> <p>Promover la satisfacción de necesidades de los colaboradores estimulando su auto realización.</p> <p>Mantener viva la energía que moviliza a las personas en continuo movimiento hacia la visión compartida a pesar de las barreras políticas, burocráticas y limitación de recursos que puedan oponerse al cambio.</p> <p>Participar a las personas de sus ideas y opiniones.</p> <p>Estimular el desarrollo de debates y discusiones con el objeto de involucrar e integrar más y más personas.</p>
4. RESULTADOS OBTENIDOS	<p>Facilita el orden y la posibilidad de efectuar pronósticos acertados. Algunas personas se sienten más seguras y contenidas en las organizaciones, que se observan como confiables y guiadas con mano firme pero por el buen camino.</p>	<p>Facilita los cambios y cuenta con el potencial para que estos sean de enorme importancia y valor. Logra el compromiso compartido de todas las personas con la visión organizacional integrándola en una visión de equipo.</p>

4

EQUIPOS DE TRABAJO VIRTUALES y HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS

Equipos de trabajo virtuales

Aspectos básicos:

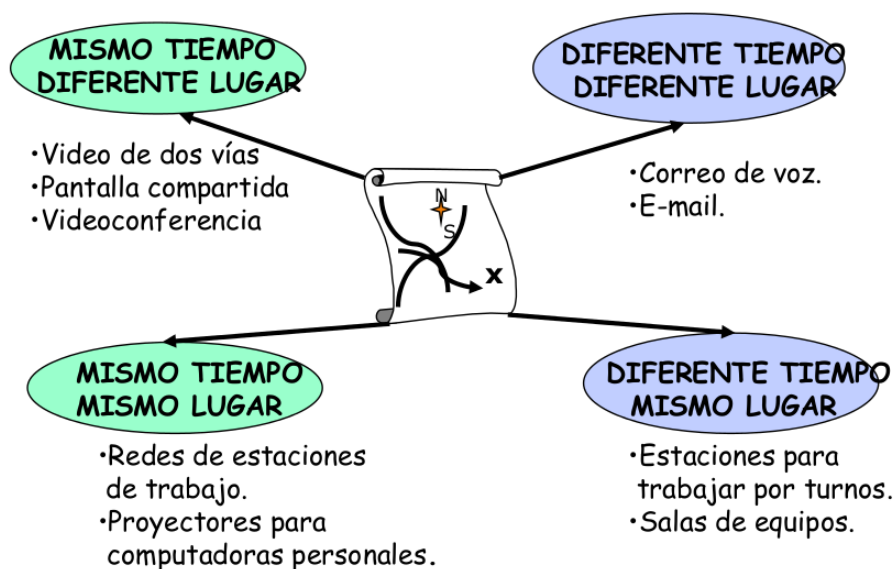
- Responden al concepto de un equipo tradicional.
- Las personas pueden estar separadas físicamente.
- Interactúan con tecnología.

CONCEPTO

Personas que trabajan conjuntamente a pesar de estar separados geográficamente. Su comunicación básica usa una combinación de tecnologías tales como: teléfono, fax, BD compartidas, Internet, email, LANs y videoconferencias... ". Henry y Hartzler. 1997

"Promete la flexibilidad, respuesta, bajos costos y utilización apropiada de los recursos para satisfacer los siempre cambiantes requerimientos de las tareas en un ambiente de negocio globalizado turbulento y dinámico" Moswshowitz, 1997

MAPA DE CUATRO ESQUINAS



Mismo Tiempo – Mismo lugar: Videoconferencia

La Video Conferencia es un sistema interactivo que permite a varios usuarios mantener una conversación virtual por medio de la transmisión en tiempo real de video, sonido y texto a través de Internet.

Estos sistemas están especialmente diseñados para llevar a cabo sesiones de capacitación, reuniones de trabajo, demostraciones de productos, entrenamiento, soporte, atención a clientes, marketing de productos, etc.

Beneficios de la Videoconferencia

- Disminuye las distancias, reduciendo tiempos y costos.
- Favorece y aumenta a la productividad de los equipos de trabajo.
- Maximiza el tiempo de empleados y ejecutivos.
- Fortalece la participación y relación entre las personas.
- Mejora los sistemas de información y comunicación de la empresa.
- Acelera el proceso de toma de decisiones y resolución de problemas.

Crear una videoconferencia aprovechando la Web es muy sencillo y existen distintas opciones para generarlas. En estos espacios virtuales se pueden dictar capacitaciones a distancia, producir conferencias desde el propio sillón del living o juntar a varios amigos distantes en un mismo punto virtual. Sólo es necesario contar con una conexión de banda ancha a Internet y, en el caso de ser necesaria, una webcam.

Skype

Este clásico de las videollamadas tiene desde hace algunos meses la opción de ofrecer videoconferencias grupales en las que es posible mostrar al conferencista vía webcam y también lo que el creador del evento quiera compartir.

Pueden conectarse hasta 10 personas, todos con sus respectivas webcams. En llamadas individuales es posible compartir el escritorio, aunque para que todo un grupo vea la pantalla es necesario tener una cuenta Premium (paga). Esta posibilidad se encuentra disponible en las versiones para Mac, Linux (fueron añadidas recientemente) y Windows. Todos los participantes de la conferencia deberán tener instalado el programa y estar registrados en Skype. A una llamada grupal se puede acceder mediante las aplicaciones que existen para iPhone, Windows Phone, iPad y Android.

Google Plus

En la red social de Google existe lo que se conoce como hangouts que pueden ser públicos o privados. No tiene costo. Si bien no muchos usuarios participan activamente de Plus, para utilizar sus servicios sólo es necesario tener una cuenta en Gmail. En los hangouts hasta 10

usuarios pueden interactuar, trabajar en conjunto en documentos de Google Docs, ver videos de YouTube o utilizar otras aplicaciones, pero un número ilimitado de participantes puede ver la conferencia. Aquí un video lo explica.

Otro elemento interesante es que al terminar la videoconferencia los clips se graban y se suben directamente a YouTube al canal del usuario registrado. Para utilizar el servicio es necesario instalar un plugin. En Argentina, Bersuit Vergarabat y Gustavo Santaolalla utilizaron este servicio para comunicarse con sus fanáticos. También se puede iniciar un Hangout desde dispositivos Android (es necesaria una versión 2.3 en adelante y cámara frontal) y con iPhone, iPod Touch y iPad (se requiere iOS 4.3 en adelante).



<http://www.lanacion.com.ar/1485440-como-hacer-videoconferencias-grupales-gratis>

Diferente tiempo – Diferente Lugar: E-mail

En su definición más simple es:

Un medio de comunicación de la Internet que permite enviar mensajes a otras personas a través de las redes de cómputo del mundo; con la posibilidad de intercambiar documentos en diferentes formatos tales como: textos, gráficos, hojas de cálculo, programas de cómputo, sonido y hasta video.

Elementos estructurales



Los elementos que conforman el mensaje son los siguientes:

De (From):

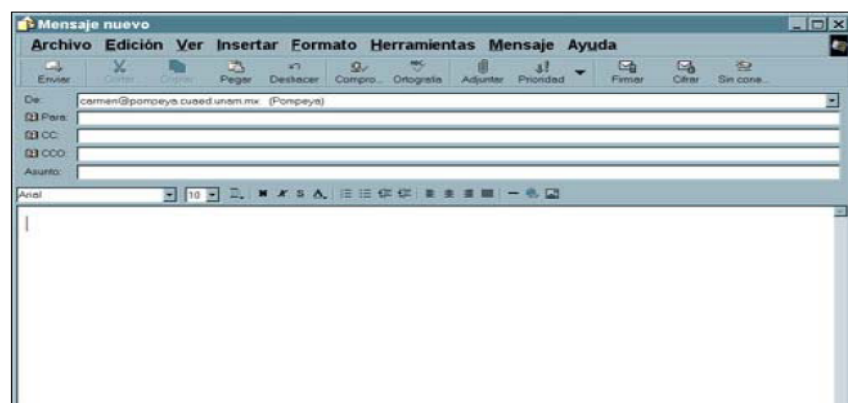
Es el espacio donde se coloca la dirección del Remitente.

Para (To):

Es el espacio donde se coloca(n) la(s) dirección(es) electrónica(s) de o los destinatarios de nuestro mensaje.

Copias (C.c.):

Aquí se incluye(n) la(s) dirección(es) electrónica(s) de otro(s) usuario(s) de Correo-e a los que queremos enviarle(s) copia(s) del mismo mensaje.



Con Copia Oculta (CCO o Bcc):

Es el sitio donde se ponen las direcciones electrónicas de otras personas a las que queremos enviarles una copia, como si fuese dirigida especialmente a cada una de ellas en forma original.

Asunto (Subject):

Es el espacio donde le damos un título a nuestro mensaje, el cual orientará a nuestro destinatario lo que contiene el mensaje. Ha de escribirse lo más breve y descriptivo posible.

Cuerpo del mensaje:

Es el lugar donde se redacta el mensaje.

Ventajas

- Su disponibilidad en todo momento (cualquier hora y día del año).
- Llega instantáneamente a todo el mundo (en segundos o minutos).
- Es altamente seguro (no al 100% pero sí muy cercano a esta cifra).
- Puede enviarse todo tipo de archivos digitales (texto, audio e imágenes).
- No hay pérdida de mensajes.
- Es muy económico.
- El lugar que ocupan los mensajes es infinitamente pequeño, pues son electrones en vez de átomos (papel).

Desventajas

- La falta de un adecuado sistema de seguridad, permite con mucha facilidad la transmisión de virus informáticos de una a otras máquinas.
- En las cuentas de correo gratuito se tiene que soportar el constante envío de publicidad.
- Las cuentas gratuitas no tienen a veces suficiente espacio de memoria con lo que se satura frecuentemente el “buzón” y regresa los mensajes que ya no caben en el sitio.
- Algunas cuentas de correo gratuito son muy lentas en su despliegue para revisar el contenido de los mensajes.
- Algunos proveedores de este servicio se saturan rápidamente por los múltiples usuarios.

Grupos de correo

Los distintos grupos pueden tener objetivos y flujos de trabajo diferentes. A continuación se ofrece una descripción de los tipos de grupo estándar:

- **Lista de correo electrónico:** En un grupo de lista de correo electrónico, los miembros solo utilizan el correo electrónico para comunicarse. Este tipo de grupo es habitual en las organizaciones en las que se prefiere utilizar un único alias de correo electrónico para comunicarse con un determinado grupo de personas que utilizan este sistema.

- **Foro web:** En un grupo de foro web, sus miembros solo utilizan la interfaz de usuario de Grupos para comunicarse con otros miembros. Este tipo de grupo se parece a los foros web online que se pueden encontrar en muchos sitios web.
- **Foro de preguntas y respuestas:** En un grupo de foro de preguntas y respuestas (Q&A), los miembros utilizan la interfaz de usuario de Grupos para principalmente responder a las preguntas de otros miembros. Este tipo de grupo se parece al foro de ayuda online.

Grupos de Contacto

Un grupo de contactos es una colección de contactos que simplifica el proceso de envío de correo electrónico a grupos de personas. Si dirige un mensaje a un grupo de contactos, ahorra tiempo ya que no tiene que agregar al mensaje una dirección por cada destinatario. Puede enviar el mensaje a la vez a todos los usuarios incluidos en el grupo de contactos.

Cuando use grupos de contactos, recuerde que no ocultan las direcciones de correo electrónico de los destinatarios. Cuando envía un mensaje a un grupo de contactos, todos los destinatarios pueden ver los nombres y direcciones de correo electrónico de los demás.

Mensajería Instantánea

Forma de comunicación en tiempo real entre dos o más personas basada en texto tipeado. Para la mensajería instantánea se emplea un cliente (programa mensajero) que suele mostrar los usuarios conectados y su estado de disponibilidad (de una lista de usuarios que previamente agregó el propietario de la cuenta de mensajería, la lista de contactos). A los usuarios conectados se les pueden enviar mensajes de texto, y en algunos mensajeros, también gráficos, sonidos, animaciones, archivos, videos y webcam.

Actualmente también se dispone de mensajería a través de dispositivos como los celulares.

Mismo tiempo-Mismo lugar: Redes de Estaciones¹⁴

Existen varias definiciones acerca de que es una red, algunas de las cuales son:

- Conjunto de operaciones centralizadas o distribuidas, con el fin de compartir recursos "hardware y software".
- Sistema de transmisión de datos que permite el intercambio de información entre ordenadores.
- Conjunto de nodos "computador" conectados entre sí.

Las redes de estaciones reciben el nombre de redes de área local, son las redes que todos conocemos, es decir, aquellas que se utilizan en nuestra empresa. Son redes pequeñas,

¹⁴ Fabiola Sánchez Aguilar, Tipos de redes, Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos14/tipos-redes/tipos-redes.shtml>

entendiendo como pequeñas las redes de una oficina, de un edificio. Debido a sus limitadas dimensiones, son redes muy rápidas en las cuales cada estación se puede comunicar con el resto, están restringidas en tamaño.

Tienen diferentes usos, dependiendo de la necesidad del usuario, como son:

- Compañías - centralizar datos.
- Compartir recursos "periféricos, archivos, etc".
- Confiabilidad "transporte de datos".
- aumentar la disponibilidad de la información.
- Comunicación entre personal de las mismas áreas.

Diferente tiempo – Mismo lugar: Estaciones de Trabajo con Paquete Ofimático

En informática una **estación de trabajo** (en inglés *workstation*) es un minicomputador de altas prestaciones destinado para trabajo técnico o científico.

Las aplicaciones típicas de las estaciones de trabajo de bajo nivel o de escritorio pueden incluir el procesamiento de palabras (Microsoft Word), hoja de cálculo (Microsoft Excel) y programas de administración financiera (Tango).

Web 2.0

La web es un medio relativamente joven, y en constante evolución. En poco tiempo hemos pasado de una web estática, en la que el usuario tenía un papel pasivo, meramente observador, a una web dinámica, participativa y colaborativa, donde los usuarios se convierten en protagonistas activos, creando y compartiendo contenidos, opinando, participando, relacionándose.

A esta nueva web se la denomina **Web 2.0** o **web social**, y nos ofrece grandes posibilidades. Como se ve, en todos estos servicios el protagonista es el usuario que comparte. Este componente de socialización es la gran aportación de la Web 2.0, y la fuerza que sustenta estas aplicaciones: la suma de esfuerzos individuales da lugar a una red de conocimiento compartido, y a mayor número de personas compartiendo, mayor utilidad de los servicios.

Aplicación de herramientas tecnológicas para el trabajo en equipo

Cada día es más común hacer uso de herramientas web para trabajar con otros colegas que pueden encontrarse en la misma oficina o a muchos kilómetros de distancia. Las principales ventajas de utilizar algunas de las herramientas que les proponemos es que pueden ser consultadas simultáneamente (dos personas pueden trabajar un mismo documento al mismo tiempo), no necesitan adjuntarse en correos electrónicos, ahorrando espacio en disco duro y manteniendo online la última versión, para evitar confusiones.

Algunas recomendaciones para trabajar con documentos y otros recursos en línea, tienen que ver con verificar la configuración del compartido de documentos, es decir, que revisemos a quién queremos compartir o liberar autorización en caso de que queramos que esté disponible libremente. Es recomendable acordar con el equipo el orden en que se organizan los documentos, por ejemplo uso de carpetas o de temas para identificar cada documento correctamente.

Un dato adicional, es que cuando alguien dice que trabaja en la nube, a lo que se refiere es a la posibilidad, que brindan herramientas como las siguientes; para trabajar en un espacio virtual.



http://www.youtube.com/watch?v=5CGP_jFk7fi&feature=player_embedded

Google Calendar

Google Calendar te proporciona un lugar donde anotar los eventos más importantes de tu vida. Podrás añadir eventos y enviar invitaciones fácilmente, compartir tu agenda con tu familia y amigos y realizar búsquedas de eventos que podrían interesarte.



<http://youtu.be/qgU17hg0Q8I>

Google Docs

Google Docs & Spreadsheets es un programa gratuito basado en Web para crear documentos en línea con la posibilidad de colaborar en grupo. Incluye un procesador de textos, una Hoja de cálculo, Programa de presentación básico y un editor de formularios destinados a encuestas. Mira estos videos: <http://youtu.be/EpIJ0Ry1mMM> y algo más detallado en

http://youtu.be/I5vb_7-NMWU.



Dropbox

Dropbox es una herramienta de sincronización de archivos a través de un disco duro o directorio virtual. Permite disponer de un directorio de archivos (de cualquier tipo) de forma remota y accesible desde cualquier ordenador. Es decir, crea una carpeta en nuestra Pc y realiza una copia a través de Internet de todos los archivos que depositemos en ella.

Se ocupa de mantener la copia de nuestros archivos siempre sincronizada, es decir, cada vez que hagamos un cambio en nuestros documentos, por pequeño que sea, lo detectará y volverá a copiárselo al instante, conservando la versión antigua por si la necesitamos en el futuro.

<http://youtu.be/1rhf8ymGHHg>



Referencias Bibliográficas

1. Castro E., Guerrero R, *Los grupos en las organizaciones. La habana: Facultad de Comunicación, 2002*
2. Bateman, Thomas; Scout, Snell; *Administración una ventaja competitiva*; Ed. McGraw Hill 4° Edición, México, D.F, 2004
3. Stoner J., *Administración*, sexta edición, Prentice Hall, Mexico, DF, 1996
4. Reza, T., *Revista Adminstrate Hoy*, Año X, Núm. 114, 2003
5. <http://www.tiemposmodernos.eu/equipo-de-trabajo-concepto-y-desarrollo/>
6. Definición Diccionario de la Real Academia Española
7. Surdo Eduardo; *La Magia de Trabajar en Equipo*, Editorial Granica, Buenos Aires, 1998
8. Luppi C., *Prepararse para el trabajo en equipo. Material elaborado sobre la base del enfoque adoptado por Jon R. Katzenbach y otros autores.* Publicado en: http://hfainstein.com.ar/articulo_frm.html consultado marzo 2013
9. Davis, Newstrom John W. *Comportamiento humano en el trabajo*, Editorial Mc Graw Hill, España, 2003
10. Delgado Peralta Domingo, *La Comunicación*, http://mercaba.org/Delgado/Esc_padres/la_comunicacion.htm Consultado: marzo 2013
11. López Neira Erika, *Caracterización De Las Funciones De Los Emoticones En Interacciones Virtuales De Chat Abierto*, Tesis, Pontificia Universidad Javeriana Facultad De Comunicación Y Lenguaje Licenciatura En Lenguas Modernas, Colombia, 2009 <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis263.pdf> Consultado: marzo 2013
12. Definición Diccionario de la Real Academia Española.
13. Rodríguez Montequín, Vicente & Alvarez Cabal, Valeriano, *Trabajo En Equipo*, Universidad de Oviedo, 2006, <http://es.scribd.com/doc/5376276/MODELO-ROLES-EQUIPO-BELBIN> Consultado: marzo 2013
14. Fabiola Sánchez Aguilar, *Tipos de redes*, <http://www.monografias.com/trabajos14/tipos-redes/tipos-redes.shtml> Consultado: marzo 2013

Bibliografía

Alvarado, Hernan, *Enseñanza con equipos de Trabajo Virtuales*, 2001

Ares Parra Antonio, E I liderazgo del Trabajador Social en los equipos de trabajo, Cuadernos de Trabajo Social. <http://www.tiemposmodernos.eu/equipo-de-trabajo-concepto-y-desarrollo/>

Bartholin, Francisco, *Tutorial Facebook*, 2008

Burin D. – Istvan K.- Levin L.: Hacia una Gestión Participativa y eficaz. Manual con técnicas de trabajo grupal para organizaciones sociales. Editorial Ciccus. 7ª Impresión. Bs.As. 2008

Cantarell, Maria & Saez, José; *La Comunicación Eficaz...una herramienta saludable*, 2012

Doria, Vanesa, *Las TIC's en la Educación, Apuntes del Taller de Capacitación*, 2012

Educastur y Servicios Educativos en línea, *Web 2.0 y Educación*, 2007

Lopez Montaña, Jaime, *Capítulo IV – Trabajo en Equipo*, Tesina, 2008

Marquez Garcia, Ana & Pereyra Cruz, Lucia, *Análisis de Liderazgo y Comunicación Interpersonal en los Equipos de Trabajo del simulador de Negocios de Carnegie Mellon University*, 2006.

Minsal, Disap, *Unidad de calidad y regulación, modulo 5 Trabajo en equipo y liderazgo*. Stgo., Chile 2004.

Robbins S. & Judge T. *Comportamiento Organizacional*, Editorial Pearson 13ª impresión. México. 2009

Satz Tol, Martin, *Manual de Comunicación para Estudiantes Universitarios*, 2009

Sitios de internet consultados:

Equipos de trabajo y trabajo en equipo en <http://www.aulafacil.com/Trabequipo/Lecc-2.htm> recuperado en marzo 2013

<http://www.capitalemocional.com/articulos/iemoet.htm> consultado en marzo 2013

<http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/trabequculcal.htm> consultado en marzo 2013

Diferencias entre equipo y grupo de trabajo en: <http://disenoprograma.weebly.com/bibliografiacutea.html> consultado en marzo 2013

Pavón P., Pérez D y Lafuente Varela A, *La evaluación en los cursos on line*, UOC / Departamento Pedagógico del Instituto de Formación Online (España) en: http://cvc.cervantes.es/ensenanza/formacion_virtual/metodologia/pavon.htm consultado en marzo 2013

Mora Vanegas C. *La motivación en los equipos de trabajo* en: <http://temas-gerenciales-modernos.lacoctelera.net/post/2010/05/01/la-motivacion-los-equipos-trabajo> consultado en marzo 2013

Mora Vanegas C. *El Liderazgo Y El Trabajo En Equipo* en: <http://temas-gerenciales-modernos.lacoctelera.net/post/2010/04/28/el-liderazgo-y-trabajo-equipo> consultado en marzo 2013

Talavera Pleguezuelos C. *¿Qué es un equipo de trabajo?* en *Equipos de Trabajo*, Gestión de las Personas Aiteco Consultores, SL. C/Camino de Ronda, 101 - Edificio Atalaya. GRANADA (España) 2011 en: <http://www.aiteco.com/> consultado en marzo 2013

Equipos de trabajo y Trabajo en equipo: por: María Escat Cortés en <http://www.leonismoargentino.com.ar/INST219.htm> consultado en marzo 2013