

UNIDAD 2

Los equipos de trabajo y la gestión del conflicto.

INDICE

Los equipos de trabajo y la gestión del conflicto.

1	La Utilidad del Trabajo en equipo.	Pág.1
1.1	Trabajo en grupo y trabajo en equipo.	Pág.2
1.2	Ventajas e inconvenientes del trabajo en equipo.	Pág.3
2	Formación de los equipos de trabajo.	Pág.4
2.1	Proceso de creación de un equipo de trabajo.	Pág.4
2.2	Etapas por las que atraviesa un equipo de trabajo.	Pág.5
3	La eficacia en los Equipos de trabajo.	Pág.7
3.1	Aspectos para conseguir equipos de trabajo eficaces.	Pág.7
3.1.1	La personalidad de los individuos.	Pág.7
3.1.2	Tamaño y estructura.	Pág.9
3.1.3	Dirección y toma de decisiones.	Pág.10
3.1.4	Cultura de la empresa.	Pág.12
3.1.5	Objetivos de la Organización.	Pág.16
3.2	Comunicación Eficaz.	Pág.17
3.2.1	Principios básicos para una buena comunicación oral.	Pág.18
3.2.2	Principios básicos para una buena comunicación gestual.	Pág.20
3.2.3	Principios básicos para una buena comunicación escrita.	Pág.24
3.2.4	Estrategias para mejorar la comunicación: La escucha activa y el feedback.	Pág.24
3.2.5	Estrategias para mejorar la comunicación: La asertividad.	Pág.31
3.3	Características de un equipo de trabajo eficaz.	Pág.31
4	La Participación de los Miembros de los Equipos de trabajo.	Pág.32
4.1	El jefe de Equipo.	Pág.32
4.1.1	El estilo de dirección y liderazgo que el jefe puede aplicar.	Pág.32
4.2	Análisis de los posibles roles de sus integrantes.	Pág.33
5	El Trabajo en Equipo en el sector de la informática y las nuevas tecnologías.	Pág.35
5.1	Tipos de Equipos de trabajo en nuestro sector.	Pág.35
6	El Conflicto y sus medios de resolución.	Pág.36
6.1	Definición del Conflicto: Características, fuentes y etapas.	Pág.36
6.2	Tratamiento de Conflicto: Métodos resolución/supresión entre las partes afectadas. ...	Pág.37
6.3	Tratamiento de Conflicto: Métodos resolución/supresión intervención de tercero.	Pág.38
	Anexo I.- Habilidades necesarias para trabajar en equipo.	Pág.8
	Anexo II.- Concepto de Cultura de empresa.	Pág.12
	Anexo III.- Como hablar en público: algunas recomendaciones.	Pág.18
	Anexo IV.- Tu cuerpo habla por tí.	Pág.20
	Anexo V.- Barreras para la comunicación.	Pág.25
	Anexo VI.- Mejora de la comunicación mediante la asertividad y la escucha activa.	Pág.26

Los equipos de trabajo y la gestión del conflicto.

1.- La Utilidad del Trabajo en Equipo.

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

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

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

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

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

Debes conocer

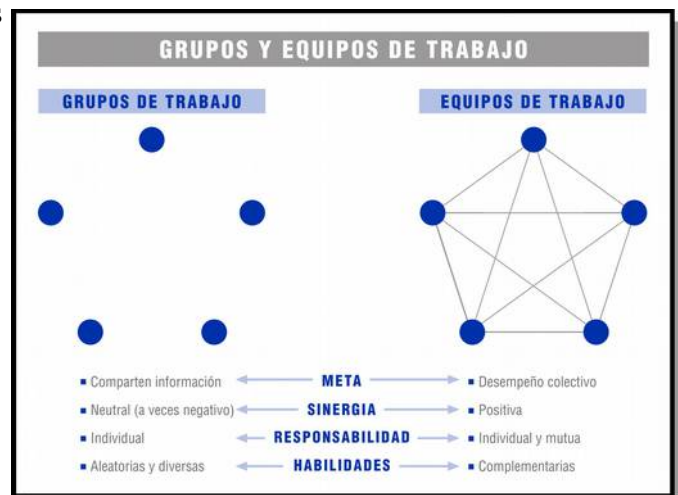
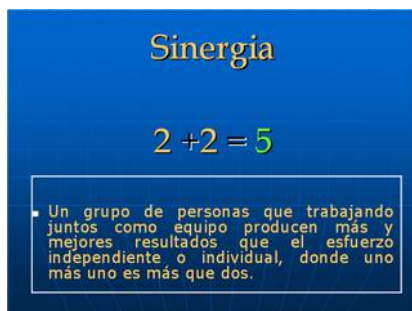
La esencia del trabajo en equipo se encuentra en la naturaleza misma. Un ejemplo de ello son los gansos que, al volar perfectamente coordinados en forma de V, ahorran hasta un 71% de la energía que consumirían si batieran sus alas de forma aislada y desorganizada. Cuando el pájaro de adelante se cansa,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

1.1.- Trabajo en Grupo y trabajo en Equipo.

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

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

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



En resumen, el trabajo en equipo implica un grupo de personas trabajando de manera coordinada en la ejecución de un proyecto que va más allá de la suma de aportaciones individuales. El **funcionamiento de un equipo de trabajo** se basa en las "5 c":

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

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

1.2.- Ventajas e Inconvenientes del Trabajo en Equipo.

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

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

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

Por el contrario, tampoco se puede renunciar a formar un equipo de trabajo simplemente porque nunca se ha trabajado de esa manera, porque históricamente ha predominado el trabajo individual y la organización ha ido bien. Siempre hay una primera vez y no hay por qué renunciar a nuevos sistemas de trabajo. En el fondo, se trata de utilizar la forma de acción que nos permita conseguir objetivos con la máxima "eficacia" y "eficiencia".

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

Autoevaluación

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

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

2.- Formación de los equipos de trabajo.

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

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

1. En primer lugar, como se ha explicado anteriormente, su existencia debe estar justificada. Sólo se deben formar equipos cuando haya razones de peso, si no será una pérdida de tiempo y de esfuerzo.
2. En segundo lugar, y una vez que se ha constatado la necesidad de su existencia, será necesario definir con claridad cuales van a ser sus cometidos y cuáles los objetivos que deberá alcanzar.
3. Posteriormente, habrá que determinar su posición dentro de la organización en el supuesto de medianas y grandes empresas: de quién va a depender, cuáles van a ser sus relaciones con el resto de las áreas.
4. A continuación se seleccionarán a sus miembros. En función de la tarea asignada hay que buscar a personas con capacidades y experiencia suficiente para cubrir adecuadamente las distintas facetas del trabajo encomendado, así como determinar el número de miembros para que su funcionamiento sea eficaz. Tras ello, es necesario que la dirección convoque una reunión con todos los miembros del equipo. Con esta reunión se pretenderá presentar a cada uno de los miembros así como a la persona que se ha decidido que ostente la jefatura. Se explicará cuál ha sido el motivo/justificación que ha generado la creación del equipo y, por último, se comunicará con claridad el proyecto asignado, el plazo previsto de ejecución si lo hubiera, los objetivos a alcanzar, cómo se les va a evaluar y cómo puede afectar a la remuneración de sus miembros.
 - Hay que seleccionar personas con capacidad para trabajar en equipo evitando individualistas. Es preferible además que tengan personalidades diferentes ya que ello enriquece al equipo: unos más extrovertidos que otros; unos apasionados y otros reflexivos; unos generalistas y otros más detallistas, etc.
 - Aunque pueda parecer que la diversidad puede complicar la gestión del equipo, lo que sí es cierto es que contribuye a su enriquecimiento (cada persona aporta unas cualidades diferentes).
 - Entre los miembros seleccionados se nombrará un jefe del equipo en base a su mayor experiencia, a su visión más completa del trabajo asignado, a su capacidad de conducir grupos, etc.

5. Una vez que la dirección ha realizado la presentación formal y tras marcharse los miembros de la directiva, la reunión continuará de la mano del jefe del equipo. Este, les informará de cómo se van a organizar, cual va a ser el cometido de cada uno, sus áreas de responsabilidad, con qué nivel de autonomía van a funcionar, etc. Se fomentará que, antes de empezar a trabajar, sus miembros se vayan conociendo (en el supuesto de que no se conozcan) y que comience a establecerse una relación personal entre ellos.
- No se trata de que tengan que ser íntimos amigos pero al menos que se conozcan, que tengan confianza, que exista una relación cordial. Es conveniente fomentar el espíritu de equipo, sentirse orgulloso de pertenecer al mismo. No se debe fomentar un sentimiento de división entre "nosotros" (los miembros del equipo) y "ellos" (el resto de la organización), pero sí un sentimiento de unidad, de cohesión.
 - El equipo no puede funcionar de espaldas a la organización como una unidad atípica, extraña. Muy al contrario, debe estar plenamente integrada en la misma. Para ello resulta muy interesante las actividades extralaborales: comidas informales, actividades de ocio (excursiones, equipos deportivos, etc.).

Autoevaluación

En relación con la creación de los equipos de trabajo:

- ☐ Surgen sin planificación alguna, se crean con los amigos y no es necesario que nadie los dirija.
- ☒ Es necesario planificarlos y establecer unos objetivos acordes con los de la empresa/organización.
- ☐ Es importante que su creación cuente con el apoyo de la dirección, los miembros deben tener capacidad de trabajar individualmente.
- ☐ Ninguna de las anteriores es cierta.

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

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

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

- **Madurez / Trabajo:** el equipo está acoplado, controla el trabajo y sus miembros han aprendido a trabajar juntos (conocen los puntos débiles de sus compañeros y evitan herir sensibilidades). El equipo entra en una fase muy productiva.



- **Agotamiento:** Los miembros del equipo comienzan a perder ilusión en el mismo. El rendimiento puede volver a caer y es posible que vuelvan a surgir rivalidades. Si es un trabajo puntual y el equipo es temporal, llega el momento de ir cerrando el proyecto e ir liquidando el equipo, quedando únicamente aquellas personas necesarias para rematar el trabajo. Si el equipo es permanente habrá que tratar de buscar nuevos proyectos que les motiven o realizar modificaciones en los miembros para empezar un nuevo ciclo.

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

Autoevaluación

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

- ☐ Estructura.
- ☐ Trabajo.
- ☒ **Orientación.**
- ☐ Conflicto.

3.- La Eficacia en los Equipos de Trabajo.

3.1.- Aspectos para conseguir equipos de trabajo eficaces.

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

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



3.1.1.- La Personalidad de los Individuos.

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

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

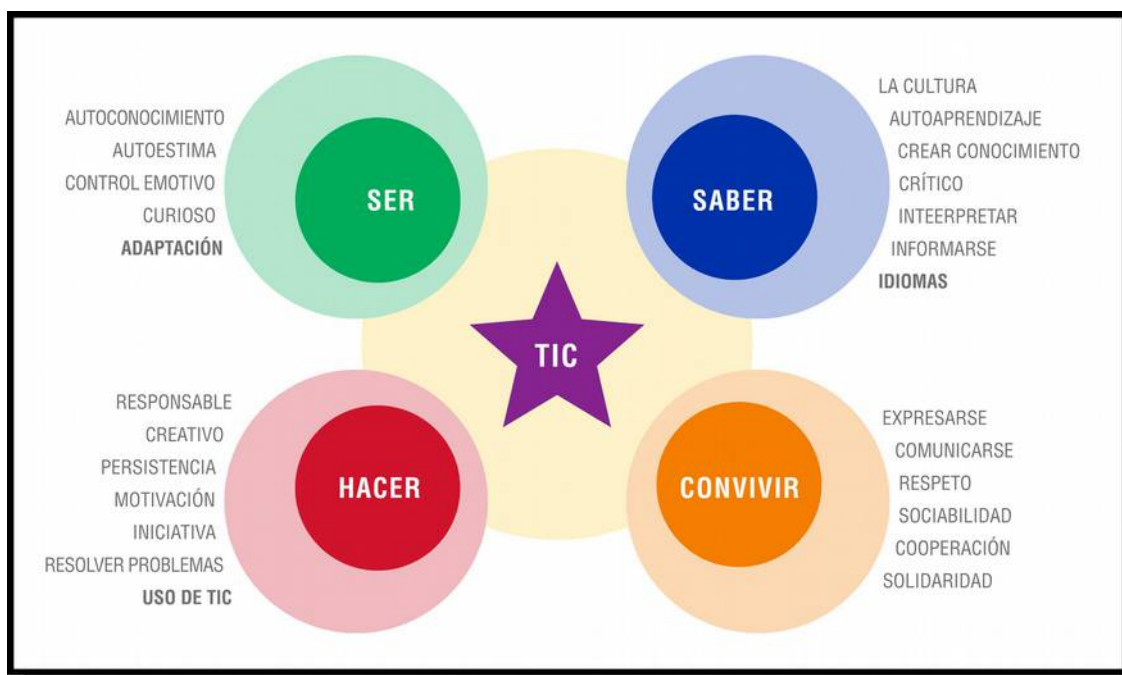
Además de lo anterior, resulta imprescindible conocerse a uno mismo, saber valorar los puntos fuertes y débiles (algo que ya viste e hiciste en la primera Unidad sobre autoorientación) y usar este conocimiento en beneficio propio, pero sobre todo es necesario ser consciente de la dinámica del grupo y de las emociones, sentimientos y habilidades de los demás miembros del equipo para que el proceso de colaboración dé los frutos esperados. Asimismo, no se deben olvidar las capacidades más "nuevas", relacionadas con la necesaria habilidad en el uso de las TIC.

Para saber más

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

Anexo I.- Habilidades necesarias para trabajar en equipo.

SER	<ul style="list-style-type: none"> • Autoconocimiento y capacidad de autocrítica. Es decir, la aptitud para poner en duda las opiniones que poseemos y examinar si hay otras que merecen más crédito. • Autoestima e identidad personal. Aceptarse, sentirse persona digna y capaz de tomar decisiones y enfrentarse con las dificultades. • Adaptación a las circunstancias cambiantes, a nuevos entornos. Disposición a aprender y desaprender. Aceptar los hechos como una forma de autorrealización. • Control emotivo y del estrés. Inteligencia emocional. Capacidad para expresar los sentimientos. • Curiosidad, imaginación, iniciativa. Actitud curiosa, observadora y crítica ante lo que nos rodea... Formularse preguntas, investigar. Gusto por aprender. • Actitud optimista. • Autenticidad, sinceridad. • Responsabilidad y flexibilidad en las actuaciones.
SABER	<ul style="list-style-type: none"> • La Cultura: conocimientos, visiones del mundo y de los fundamentos de la ciencia, ideas, instrumentos, formas de comunicación, normas, valores... Estar inmerso en la realidad del momento, y estar informado. • Informarse: observar, leer, buscar información relevante para hacer juicios multidisciplinares, analizar, combinar el conocimiento de varias disciplinas para adquirir una mayor capacidad de comprensión. • Construir conocimiento. • Autoaprendizaje (aprender a aprender). Técnicas de estudio. Reflexión, autoevaluación. Aprendizaje a partir de los errores. Formación permanente.



HACER	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa en la toma de decisiones, anticipación a los hechos. • Perseverancia y atención continuada, persistir en las actividades pese a las dificultades. • Razonamiento crítico y pensamiento sistémico superando la imagen de una realidad compartimentada. • Actitud creativa, imaginación, que es una manera de percibir el medio y una manera original de realizar las tareas cotidianas, aportar nuevas ideas, elaborar sus propias percepciones y visiones del mundo. • Motivación y estar dispuesto a asumir riesgos y afrontar fracasos o frustraciones. • Análisis de situaciones complejas, resolver problemas. Identificar problemas, analizarlos y actuar para solucionarlos: planificar, organizar, aplicar, evaluar. Discriminar entre lo importante y lo secundario. Experimentar, explorar soluciones diferentes, distinguir causas y consecuencias. • Uso eficiente de recursos: información, matemáticas, TIC, tiempo.... Utilizar con confianza las técnicas y los conocimientos. Tener buenos hábitos de trabajo. • Adaptación al mundo laboral en cambio.
CONVIVIR	<ul style="list-style-type: none"> • Expresarse: hablar, escribir y redactar correctamente, dibujar, presentar trabajos y conclusiones con eficacia... • Comunicarse con sensibilidad hacia los demás (buenas relaciones personales): hablar en público, escuchar, dialogar, comprender, afirmarse, negociar, intercambiar, tener empatía... Tener un buen nivel de comunicación interpersonal e intercultural, con capacidad de gestionar conflictos, discutir, persuadir y negociar. • Cooperación. Saber trabajar en colaboración, en proyectos conjuntos, solicitar ayuda... • Solidaridad y participación en la vida democrática de la comunidad. Sentido de servicio a la comunidad.

3.1.2.- Tamaño y Estructura.

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

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

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

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

La heterogeneidad de los miembros del equipo en términos de habilidades y experiencias también se ha encontrado que tiene un efecto positivo sobre el desempeño. Esto es especialmente destacable cuando las tareas asignadas al equipo son variadas, porque se necesita un amplio elenco de competencias. La heterogeneidad también puede contribuir a aumentar la eficacia porque los miembros pueden aprender los unos de los otros.

En relación con la homogeneidad está claro que se obtienen mejores resultados desde el punto de vista de la satisfacción, el conflicto y la comunicación

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

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

Autoevaluación

Teniendo en cuenta que el departamento de atención al cliente trabajan 16 personas (sin contar Rosa), ¿cuál será el tamaño y organización adecuada?

- ☐ Un equipo de trabajo de 16 miembros.
- ☒ **Dos equipos de trabajo de 8 miembros cada uno.**
- ☐ Tres equipos de trabajo: dos de los cuales tendrán 5 miembros y el otro 6.
- ☐ Dos equipos de trabajo de 10 y 3 miembros.

3.1.3.- Dirección y Toma de Decisiones.

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

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

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

Método	Características
1. Decisión por ausencia de respuesta	Se escoge algún tipo de acción por defecto o ausencia de interés. Se va sugiriendo una propuesta tras otra sin que tenga lugar ningún tipo de discusión hasta que el equipo, finalmente, acepta una idea.
2. Decisión autárquica	Una persona domina y determina el curso de la acción, es decir, el presidente, directivo o cualquier otra figura investida de autoridad toma la decisión por el grupo. Esto puede hacerse con o sin discusión y ahorra mucho tiempo
3. Decisión oligárquica	Un pequeño subgrupo domina y decide las acciones a poner en práctica. Dos o tres personas dominan y "encarrilan" al grupo en un sentido determinado. Esto, con frecuencia, se hace proponiendo una resolución para luego forzar un asentimiento rápido retando al grupo con frases como: "¿alguien tiene algo que objetar? ...pues continuemos".
4. Decisión mayoritaria	Se escoge la votación como forma de determinar las resoluciones. La decisión, por mayoría, es una de las formas más frecuentes de tomar decisiones, sobre todo cuando hay signos de disconformidad o disparidad de pareceres. Este método se utiliza muchas veces sin considerar sus potenciales problemas. El proceso de votación puede crear coaliciones; algunos serán "ganadores" y otros serán "perdedores" al final de la votación. Estos últimos se pueden sentir menos comprometidos con la solución adoptada por la mayoría y pueden acabar generando antagonismos que pueden llegar a impedir la eficacia del equipo en el futuro
5. Decisión por consenso	No todos quieren lo mismo, no obstante, cada miembro acuerda ceder lo conveniente. El consenso, no obstante, no requiere unanimidad.
6. Decisión por unanimidad	Supone que todos los miembros han de estar de acuerdo. Una decisión por unanimidad puede ser la forma ideal de resolver los asuntos. Éste es un método de decisión grupal "lógicamente perfecto", que es muy difícil de conseguir en la práctica.

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

3.1.4.- Cultura de la Empresa.

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

La cultura de los grupos se plasma en normas implícitas y normas explícitas. Una norma de grupo es una idea o creencia acerca de la conducta que los miembros del equipo esperan.

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

Las normas permiten a los miembros del equipo estructurar su propia conducta y hacer previsible la de los demás. Las normas refuerzan la existencia del equipo y la cultura de la organización. Cuando alguien viola una norma del equipo, los otros miembros responden con críticas, amonestaciones, expulsiones, ostracismo social.

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

Anexo II.- Concepto de Cultura de empresa.

1. Concepto y significado de la cultura de empresa.

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

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

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

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

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

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

2. ¿Quien marca la cultura de la empresa?

1. El entorno social en el que se inserta la empresa:

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

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

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

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

POR EJEMPLO: En muchas empresas (Honda, IBM, Shell y Ford) observamos como la filosofía del fundador sigue presente muchos años después de su muerte. Otros fundadores que han creado cultura de empresa son:

Sam Walton (Wal-Mart).

Fred Smith (Federal Express).

Bill Gates (Microsoft).

Steve Jobs (Apple Computer).

3. La cultura empresarial es tan fundamental que determina:

1. La forma de relacionarse y comportarse los miembros de la empresa: Por ejemplo: El grado de participación del trabajador en los resultados de la empresa. La libertad en la estructuración del trabajo. La participación y la colaboración en los procesos de decisión
2. La forma de comunicarse (frases, expresiones)
3. El tipo de objetos, oficinas, forma de vestir y otros elementos relacionados con el ambiente laboral. La flexibilidad en los horarios de trabajo, la forma de trabajar
Ejem:
4. ¿Qué se puede decir respecto a la arquitectura de una empresa?
5. ¿Qué imagen de empresa intenta presentar ante el mundo?

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

CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA DE EMPRESA

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

4. Influir en la cultura empresarial

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

Las acciones a emprender consisten en:

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

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

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

5. Recomendaciones para un diagnóstico de cultura empresarial

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

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

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

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

6. Humor laboral: Como nace la cultura de empresa

1. Introducir veinte monos en una habitación cerrada.
2. Colgar una banana del techo y colocar una escalera para poder alcanzarla, asegurándose de que no exista ningún otro modo de alcanzar la banana que no sea subiendo por la escalera.
3. Instalar un sistema que haga caer una lluvia de agua helada en toda la habitación desde el techo cuando uno empiece a subir la escalera.
4. Los monos aprenden rápido que no es posible subir la escalera evitando el sistema de agua helada.
5. Luego, reemplazar a uno de los veinte monos por uno nuevo. Inmediatamente, intentará subir la escalera para alcanzar la banana y sin entender por qué, será castigado a garrotazos por los otros.
6. Reemplazar ahora uno de los viejos monos por otro nuevo. Entonces será castigado a

garrotazos también, y el mono introducido justo antes que éste será el que más fuerte le pegue.

7. Continuar el proceso hasta cambiar a los veinte monos originales y que queden únicamente monos nuevos.
8. Ahora ninguno intentará subir la escalera, y más aún, si por cualquier razón a alguno se le ocurre pensarlo, éste será masacrado por el resto de los monos. Y lo peor es que ninguno de los monos tendrá la menor idea del por qué de la cosa.

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

Autoevaluación

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

☒ **Si.** ☐ No.

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

3.1.5.- Objetivos de la Organización.

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

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

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

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

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

- **Motivadores**, que impliquen un desafío. Sus miembros tan sólo darán lo mejor de sí mismo si el trabajo que se les encomienda les realiza profesionalmente. No tiene sentido montar un equipo de trabajo con gente preparada para luego no darle contenido o asignarle tareas rutinarias.
- **Exigentes pero alcanzables**. Tan negativo resultan los objetivos poco exigentes (el equipo no se esforzará, perderá motivación), como objetivos inalcanzables, absurdos (el equipo renunciará desde un principio a intentar lograrlos y si lo intenta cundirá la frustración).

El equipo debe disponer de los medios necesarios (técnicos y humanos) para desarrollar eficazmente la tarea encomendada. Si el equipo detecta que necesita algún apoyo adicional debería ponerlo inmediatamente en conocimiento de la organización con vista a cubrir esta carencia lo antes posible y que su desempeño no se vea afectado.

- Los **plazos** asignados a los proyectos suelen ser muy exigentes pero, no obstante, en situaciones con plazos imposibles, es conveniente explicar y hacer ver la imposibilidad de realizar el trabajo a tiempo, excepto que se realice una chapuza.

Cuando se trata de un proyecto a largo plazo es conveniente fijar **metas** intermedias para que el equipo sienta la inmediatez y luche por alcanzar estos **objetivos a corto plazo**. Con ello se evita, por una parte, que el largo plazo pueda hacer que el equipo se confíe ("como tenemos tanto tiempo...."). Además, el poder alcanzar unas metas, aunque sean menores, contribuye a **aumentar la motivación** al ver como avanza en la dirección correcta.

Es fundamental también comunicar al equipo cuáles son aquellos **indicadores** que se van a considerar **para evaluar** su desempeño. Con ello se busca que el equipo sepa cuales son los aspectos críticos del proyecto. ¿Qué es lo principal? cumplir los plazos, no desviarse de los costes estimados, la calidad del trabajo, etc. Se trata de evitar que el equipo centre sus esfuerzos en un aspecto determinado (por ejemplo, cumplir los plazos) cuando lo realmente importante sea otro (por ejemplo, no desviarse del presupuesto o hacer un trabajo de calidad).

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

3.2.- Comunicación Eficaz.

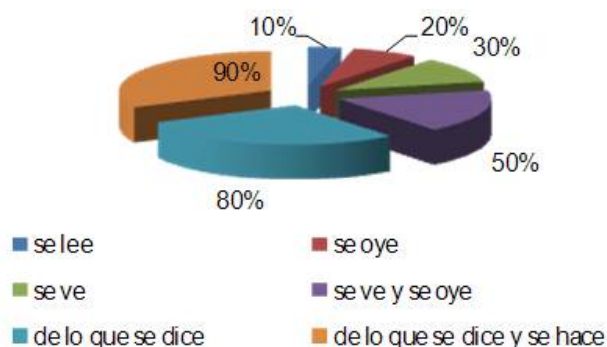
Obviamente, para que un equipo de trabajo sea eficaz además de tomar decisiones en relación con los aspectos que hemos visto anteriormente, debe propiciar una comunicación en dicho sentido. Pero ¿qué se entiende por comunicación eficaz? Antes de abordar dicho concepto, hablaremos brevemente de la comunicación.

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

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

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

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



3.2.1.- Principios básicos para una buena comunicación oral.

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

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

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

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

Debes conocer

Como técnico superior en Desarrollo de Aplicaciones Multiplataforma, deberás acostumbrarte a hablar en público, pues gran parte de tu trabajo se desarrollará en el trato directo con las personas, e incluso en alguna ocasión es posible que tengas que realizar algún tipo de presentación a un número amplio de personas.

Anexo III.- Como hablar en público: algunas recomendaciones.

- Conozca el **auditorio**. Familiarícese con el lugar donde va a realizar la exposición o discurso. Llegue temprano, por lo menos dos horas antes, y camine alrededor del área donde va a hablar así se relajará. Practique usando el micrófono (en caso de usarlo) y el apoyo visual. Si algo no le gusta aún estará a tiempo para hacer los cambios que requiera.
- Conozca a su **audiencia**. Salude a las personas de la audiencia que lleguen temprano. Es mucho más fácil conversar con un grupo de amigos que con un grupo de extraños.
- Conozca su **material**. Si no es un experto en el tema que va a exponer o se siente incómodo, puede tener la seguridad que su nerviosismo aumentará considerablemente. Practique su discurso con días de anticipación y revíselo detalladamente antes de su exposición si es necesario. Hágase un experto en la materia, lo que implica preparar el tema con mayor profundidad de lo requerido. Cuando se dirija a la batalla vaya con todo. Camine ese kilómetro más y verá los excelentes resultados.

- **Visualícese** a si mismo realizando su discurso. Imagínese hablando en público, con una voz clara y segura. Recuerde esto, cuando se visualice siendo exitoso, será exitoso.
- Recuerde que es un **actor** de primera línea, preparado antes de que suba el telón.
- Al salir ante el auditorio, **respire profundamente** y exhale por la nariz. Mire a los presentes y comience con entusiasmo. Una **sonrisa** equivale al mejor de los saludos.
- Sea lo más **natural** posible, pues el público descubre las actitudes fingidas.
- **Piense positivamente** y recuerde que si usted está ahí, es por algo importante.
- Siempre añádale **chispa** y **humor** a la presentación eso le acerca más a la gente.
- Nunca aborde más de **tres puntos** en la presentación, pues se perderá el objetivo.
- No tema demostrar que usted también es un **ser humano**.
- **Concentre el mensaje** en lo que los oyentes esperan escuchar.
- Para evitar las muletillas, haga **pausas**. El silencio crea expectativas.
- Su **rostro** debe estar abierto, fresco y convincente.
- Trate de emplear **oraciones cortas**, para que el mensaje llegue con facilidad.
- La **voz** tiene el poder de generar emociones. Sáquele provecho con tonos altos, medios y bajos.
- No permita que vean que pasa **nervios**. Confíe en usted
- Mantenga **contacto visual** mientras habla .Compórtese como si conversara con amigos.
- Céntrese en la parte delantera de los **pies**.
- Su **cabeza** debe estar erguida y su **torso** levantado.
- Cuando pronuncie, abra bien la boca para **articular**.
- Cuando inicie su presentación, lo puede hacer con una anécdota, un comentario, una cita, una conexión personal. Algo que le permita **romper el hielo**.
- Desplazarse un poco con **naturalidad** le permite controlar los nervios.
- Lleve a sus oyentes por una **excursión verbal** acompañada de la variedad de tonos que proviene de la fuerza interior.
- Evite **mirar** hacia el suelo o el techo. Mire a su auditorio.
- No hable un minuto más de lo **pactado**.
- Evite **reírse** eufóricamente de los chistes propios.
- No haga alarde de ser conocedor de un súper **vocabulario**.
- No asuma actitudes de **genio**.
- No evada **responder** alguna pregunta.
- Utilice todo su **cuerpo** para darle fuerza al mensaje.
- Mueva sus **manos** con naturalidad.
- **Ejemplifique**.
- Inicie un programa de **entrenamiento**. La mejor forma de aprender cómo hablar en público con éxito es practicar, practicar y practicar, no trate de improvisar en esta materia, su reputación vale mucho, es mucho mejor hacerlo con profesionalismo.

3.2.2.- Principios básicos para una buena comunicación gestual.

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

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

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

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

Anexo IV.- Tu cuerpo habla por tí.

ACTO	LO QUE REFLEJA
Acariciarse la barbilla	Toma de decisiones
Entrelazar los dedos	Autoridad
Dar un tirón al oído	Inseguridad
Mirar hacia abajo	No creer en lo que se escucha
Frotarse las manos	Impaciencia
Apretarse la nariz	Evaluación negativa
Golpear ligeramente los dedos	Impaciencia
Sentarse con las manos agarrando la cabeza por detrás	Seguridad en sí mismo y superioridad
Inclinar la cabeza	Interés
Palma de la mano abierta	Sinceridad, franqueza e inocencia
Caminar erguido	Confianza y seguridad en sí mismo
Pararse con las manos en las caderas	Buena disposición para hacer algo
Jugar con el cabello	Falta de confianza en sí mismo e inseguridad
Comerse las uñas	Inseguridad o nervios
La cabeza sobre las manos o mirar al suelo	Aburrimiento
Unir los tobillos	Aprensión
Manos agarradas hacia la espalda	Furia, ira, frustración y aprensión
Cruzar las piernas, balanceando ligeramente el pie	Aburrimiento
Brazos cruzados a la altura del pecho	Actitud a la defensiva
Caminar con las manos en los bolsillos o con los hombros encorvados	Abatimiento
Manos en las mejillas	Evaluación
Frotarse un ojo	Dudas
Tocarse ligeramente la nariz	Mentir, dudar o rechazar algo

Cómo actuar siendo conscientes de los mensajes de nuestro cuerpo.

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

Gestos y señales con las manos y dedos	<p>Los dedos entrelazados son un gesto de frustración, mientras más altas estén las manos, la actitud será más negativa.</p> <p>Los dedos apoyados de una mano contra la otra, formando un arco, demuestra que la persona tiene gran confianza en si misma, denota superioridad o conocimiento del tema.</p> <p>Tomarse las manos por detrás de la espalda es otro gesto de superioridad.</p> <p>Apoyar las manos en las caderas resulta agresivo.</p> <p>Manos en la cara: suelen indicar actitudes de mentira, evaluación con interés, aburrimiento o inseguridad.</p>
La Cabeza	<p>Mover la cabeza de arriba hacia abajo: indica asentimiento, conformidad con algo.</p> <p>Mover la cabeza de izquierda a derecha: señala duda o disconformidad, gesto de negación.</p>
Los Ojos y la Mirada	<p>Cuando estés hablando con alguien, no estés mirando a todos lados: a la ventana, al techo, al suelo o limpiando sus uñas. Tampoco mires morbosa y curiosamente los zapatos, pantalones, camisa o peinado del que habla. Mantén el contacto ocular, pero sin fijar en exceso la mirada: eso lo hacen los locos. De todas formas, si quieres fijar la mirada durante mucho tiempo en alguien sin cansarte psicológicamente, mira su entrecejo. Para el otro/a no hay diferencia.</p> <p>Mirada Fija: por lo general, ante una mirada fija el ser humano se siente amenazado o intimidado e inmediatamente aparta la vista.</p> <p>Mantener la mirada: indica apertura a la comunicación, honestidad, seguridad, interés.</p> <p>Mirada de negocios: se centra en el triángulo comprendido entre los ojos y la frente.</p> <p>Transmite serenidad y seguridad.</p> <p>Mirada social: se centra el triángulo comprendido entre los ojos y la boca. Transmite un clima más cordial.</p> <p>Mirada de reojo: si es con las cejas elevadas transmite interés, con el ceño fruncido transmite hostilidad.</p> <p>Mirada íntima: recorre todo el cuerpo, pero en una situación no íntima manifiesta una actitud ofensiva provocadora o intimidatoria.</p> <p>Bloqueo visual: se trata de retirar la mirada. Transmite pérdida de interés, aburrimiento o incluso superioridad.</p>
Las Cejas	<p>Levantar una ceja: señal de duda.</p> <p>Levantar las dos cejas: señal de sorpresa.</p> <p>Bajar ambas cejas: señal de incomodidad o sospecha.</p>

Los Brazos	<p>Brazos cruzados: actitud defensiva, negativa, entorpece la comunicación. Puede ser para esconderse cuando no se está seguro.</p> <p>Brazos semicruzados: igual que lo anterior, pero la persona no quiere ser evidente. Tomar un brazo cruzando uno o tomarse los puños por delante del cuerpo.</p>
Las Piernas	<p>Piernas cruzadas estándar: indica actitud defensiva o reservada, pero no se puede interpretar aislada del contexto (posición más cómoda, mujeres con falda, frío, etc.)</p> <p>Piernas cruzadas estándar de pie: suele ocurrir con personas que no se conocen e indica una actitud defensiva o de inseguridad.</p>
Actitud Corporal	<p>Posición avanzada o inclinada: transmite interés, predisposición positiva, apertura al dialogo. Actitud activa.</p> <p>Posición desplazada hacia atrás: transmite desinterés, temor, inseguridad, desconfianza o incredulidad. Actitud pasiva.</p>
Ocupación del Espacio	<p>Distancia de contacto: a esta distancia las personas no se comunican sólo por medio de las palabras, lo hacen también por el tacto, olor, temperatura del cuerpo.</p> <p>Distancia personal próxima: distancia íntima, cercana, relación de pareja.</p> <p>Distancia personal lejana: está limitada por la extensión del brazo.</p> <p>Distancia social próxima: Distancia que separa a las personas en el trabajo cuando conversan o en reuniones sociales.</p> <p>Distancia social lejana: corresponde a conversaciones formales. Los escritorios de personas importantes suelen ser lo bastante anchos para mantener la distancia.</p> <p>Distancia pública: Adecuada para pronunciar discursos o algunas formas muy rígidas y formales de conversación.</p>

Reflexiona

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

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

Por último, indicar que la intensidad o volumen de la voz; velocidad en emisión de los enunciados; entonación; llanto, risa, ritmo, fluidez, ... es lo que se denomina **paralingüística** que son señales, indicios o elementos no verbales de los que se puede extraer información sobre el estado anímico u otra información contextual sobre el emisor.

Si has reflexionado sobre la kinesia, proxémica y paralingüística, habrás conseguido una buena visión global de la comunicación no verbal puesto que son los tres aspectos más sobresalientes de la misma.

3.2.3.- Principios básicos para una buena comunicación escrita.

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

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

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

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

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

SMS (Short Message Service) son mensajes puros de texto.

EMS (Enhanced Message Service) son mensajes de texto pero que además permiten enviar íconos de estado de ánimo (conocidos como emoticones).

MMS (Multimedia Message Service), como su nombre lo indica, son mensajes multimedia: permiten, además de texto y emoticones, el envío de íconos animados, imágenes y sonidos dentro del mensaje.

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

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

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

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

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

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

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

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

Ejemplos de expresiones de feedback o retroalimentación serían:

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

Debes conocer

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

Anexo V.- Barreras para la comunicación

Se entiende por tal a todos aquellos factores que impiden la comunicación, deformando el mensaje u obstaculizando el proceso general de aquella. Pueden ser:

Barreras semánticas.

Tienen que ver con el significado de las palabras; cuando no precisamos su sentido, éstas se prestan a diferentes interpretaciones y así el receptor no interpreta lo que dijo el emisor, sino lo que su contexto cultural le indica.

Ej.: Éste sí que es un **pesado**.

Barreras fisiológicas.

Impiden emitir o recibir con claridad y precisión un mensaje, debido a los defectos fisiológicos del emisor o del receptor. Tales defectos pueden afectar cualquiera de los sentidos. Ya sea en forma total o parcial.

Ej. **Sordera - deficiencias foniátricas (sordomudos)**

Barreras psicológicas.

Hay muchos factores mentales que impiden aceptar o comprender una idea.

Algunos de ellos son:

No tener en cuenta el punto de vista de los demás
Sospecha o aversión
Preocupación o emociones ajenas al trabajo
Timidez
Explicaciones insuficientes
Sobre valoración de sí mismo

Todos estos factores influyen en la persona que escucha para que acepte o rechace las ideas que le han sido comunicadas. A una persona generalmente es necesario explicarle, convencerla. Observar su actuación y también dejar que ella le hable a usted.

Algunas de las causas que contribuyen a formar barreras psicológicas son:

Alto estatus Poder para emplear o despedir Uso del sarcasmo Actitud despótica Críticas punzantes Uso de conocimientos precisos y detallados Facilidad en el uso del lenguaje Maneras demasiado formales Apariencia física imponente Interrumpir a los demás cuando hablan

Barreras físicas.

La distancia y el exceso de ruido dificultan la comunicación, así como las interferencias en el radio o en el teléfono. Es preciso tratar de eliminarlas lo más posible.

Barreras administrativas.

- a) Son las que se originan en estructuras organizacionales inadecuadas, mala planeación y deficiente operación de los canales.
- b) Pueden salvarse mediante:
- c) Aclaración anticipada de toda idea, antes de comunicarla.
- d) Interés en la retroalimentación, para verificar si el mensaje se recibió bien o no, si la reacción del receptor es la deseada.
- e) Especificación de la verdadera finalidad de la información a comunicar.
- f) Conocimiento del significado preciso de los conceptos, para eliminar malos entendidos.
- g) Utilización del lenguaje sencillo y directo.
- h) Empleo de múltiples canales de comunicación, a fin de asegurarse de que la información llegue hasta donde nos hemos propuesto.
- i) Aprovechamiento oportuno de las situaciones para transmitir el mensaje, pues las circunstancias emotivas en las que se encuentra el receptor puede alterar el contenido del mensaje.
- j) Refuerzo de las palabras con los hechos. Por lo general, este punto se descuida sobremanera.

Para saber más

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

Anexo VI.- Mejora de la comunicación mediante la asertividad y la escucha activa.

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

La escucha activa

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

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

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

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

Elementos que facilitan la escucha activa:

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

Elementos a evitar en la escucha activa:

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

Habilidades para la escucha activa:

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

Feedback o retroalimentación

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

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

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

El feedback puede ser:

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

Asertividad

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

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

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

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

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

EJEMPLOS DE ASERTIVIDAD

Situación 1:

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

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

Situación 2:

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

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

Situación 3

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

1. CONDUCTA PASIVA. No decir nada y usar la copa sucia aunque a disgusto.
2. CONDUCTA AGRESIVA. Armar un gran escándalo en el local y decir al camarero que como el servicio es asqueroso nunca volverás a ir a ese establecimiento.
3. CONDUCTA ASERTIVA. Llamar al camarero y, mirándole a la cara y sonriendo, pedirle que por favor le cambie la copa.

Autoevaluación

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

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

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

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

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

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



3.3.- Características de un equipo Eficaz.

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

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

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

4.1.- El Jefe de Equipo.

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

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

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

Cualidades y funciones del jefe o de la jefa de Equipo

Cualidades	Funciones
<ul style="list-style-type: none"> • Debe ser una persona justa. • Muy trabajadora. • Exigente pero humana. • Respetuosa. • Defensora de su equipo. • Que se preocupe por el bienestar de su gente. • Persona con capacidad de organización innata. • Persona decidida, que sepa tomar decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación: definir objetivos, determinar recursos. • Organización: preparar y desarrollar los planes de acción. • Ejecución: Llevar a cabo los programas. • Coordinación y liderazgo: crear un equipo cohesionado, establecer normas, motivar, tomar decisiones, resolver conflictos. • Control y valoración: Vigilar el cumplimiento de los objetivos y el funcionamiento del equipo.

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

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

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

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

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

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

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

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

ROLES POSITIVOS/PRODUCTIVOS		ROLES NEGATIVOS/IMPRODUCTIVOS	
Rol.	Característica.	Rol.	Característica.
Líder.	Fuerte personalidad, carisma, buena capacidad de expresión, convicción. Influye sobre el equipo y se implica en los conflictos que surgen.	Dominador.	Ataca al equipo, influye a través del miedo, el chantaje. Es intransigente y arrogante.
Defensor.	Defenderá y peleará las batallas del equipo con las personas externas también brinda un fuerte apoyo a los miembros internos.	Pícaro / Vago.	Se aprovecha del trabajo del resto de los compañeros.
Investigador.	Tiende a favorecer la obtención de más información antes de tomar decisiones.	Manipulador.	Orienta al equipo hacia sus propios objetivos personales,
Experto.	Domina un área de conocimiento. Aporta ideas cuando se trata de dicho tema.	Sumiso.	Se somete al grupo por temor o vergüenza (defecto físico...).

Animador.	Empuja hacia delante y se involucra en el proyecto; contagia su entusiasmo al resto de los compañeros. Ofrece satisfacciones personales al resto de miembros.	Opositor.	Adopta la postura "de qué se habla que me opongo", siempre en desacuerdo, aunque no tenga razones objetivas para ello.
Trabajador.	Establece estándares altos de rendimiento. Frecuentemente, son personas que trabajan duro y no ocultan su esfuerzo.	El pelota.	Gira siempre en torno al jefe, buscando su aprobación y conformidad, informando lo que sucede
Observador.	Tiene capacidad de escucha y no tiende a imponer su punto de vista sobre los demás.	Sentimental.	Expone sus problemas y sentimientos para conseguir el apoyo y el afecto del grupo.
Jefe Formal.	Tiene el poder oficial en el equipo. Influye sobre los demás por su "status" formal.	Gracioso.	Interrumpe continuamente el trabajo del grupo con bromas o imitaciones, desviándolo de objetivos.
Secretario/por tavez.	Se encarga de distribuir el material, registrar los distintos aspectos que se van tratando...Suele ser disciplinado y eficiente.	Discutidor.	No está de acuerdo con nada, siempre defiende otra tesis aunque sin ánimo destructivo, a diferencia del opositor.
Cerebro.	Es creativo, innovador, poco comunicativo y prefiere trabajar a su propio ritmo. Resuelve problemas difíciles. Busca nuevas alternativas.	Incordio.	Es inoportuno, siempre con un comentario desafortunado en el momento menos adecuado, molestando a los compañeros.
Evaluable.	Serio, perspicaz, estrategia con poca iniciativa. Percibe todas las opciones. Se preocupa por verificar que se cumplan las reglas.	Charlatán.	Emplea la más mínima oportunidad para comenzar a hablar reteniendo la palabra.
Promotor.	Es bueno para adoptar ideas de los creadores, innovadores y encontrar los recursos para promoverlas y que se hagan realidad.	Listillo.	Él lo sabe todo. Suele tener un nivel de preparación por encima de la media. Resulta insufrible.
		Cuadriculado.	Tiene unos esquemas mentales muy consolidados de los que resulta muy difícil moverle o que considere otras opciones.

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

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

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

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

Clasificación de equipos de trabajo

Duración	Tipos	Características
PERMANENTES. Son equipos estables, establecidos en la estructura de la organización, se ocupan de las actividades habituales de la empresa u organización.	Directivos de mando.	Se determinan por el Organigrama. Elaboran proyectos y planes, toman decisiones y ordenan al resto de equipos. Está compuesto por los subordinados que reportan directamente al Director de la empresa o negocio. En nuestro caso práctico, si la empresa fuera más grande y tuviera varios centros de trabajo, un equipo directivo estaría integrado por el director de la empresa y los directores de cada uno de los centros de trabajo.
	Ejecutivos o de tareas.	Concretan los objetivos y directrices generales de los directivos. Siguiendo el ejemplo anterior, sería el integrado por cada jefe de departamento y sus jefes de equipo.
	De desarrollo profesional.	Desarrollan proyectos o programas que no tienen un carácter temporal. Por ejemplo, en una empresa de software sería el departamento de atención al cliente, o el departamento de recursos humanos.
	Laborales.	Efectúan las tareas concretas. Este sería el caso de los equipos creados por Rosa.
TEMPORALES. Responden a necesidades circunstanciales de cambio o desarrollo.	Ad hoc.	Abordan problemas y situaciones nuevos y concretos.
	De proyecto.	Para el diseño de nuevos productos, servicios o procesos tecnológicos.
	De negociación.	Para resolver conflictos o concertar intereses.

Autoevaluación

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

- ☐ Permanente-Directivo.
- ☐ Permanente-Laboral.
- ☐ Temporal -de negociación.
- ☒ Temporal-Ad-hoc.

6.- El Conflicto y sus medios de resolución.

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

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

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

Fuentes o causas por las que surge el conflicto
Reparto poco nítido del trabajo que tiene que hacer cada persona: Cuanto más definidas estén las funciones de cada puesto más difícil será que surjan problemas de atribuciones entre los trabajadores.
Por diferencia de objetivos o posiciones.
Cambios en la estructura organizativa.
Falta de coordinación entre las personas del equipo.
Valores e intereses personales diferentes respecto al trabajo. Cada uno pretende que el trabajo se desarrolle según lo más le interese personalmente.
Aspiraciones de los trabajadores para mejorar sus condiciones laborales.
Problemas en las relaciones interpersonales y choques de personalidad: personas que no conectan entre sí, no hay "feeling".
Problemas de comunicación.
Desconfianza entre la gente: un ejemplo de ellos se da cuando en un equipo uno de los trabajadores quiere ascender y demostrar lo válido que es y, para ello, oculta información a los compañeros de tal modo que se lleve únicamente él las alabanzas, o bien utiliza la idea de otro compañero apropiándose y mostrándola como suya.

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

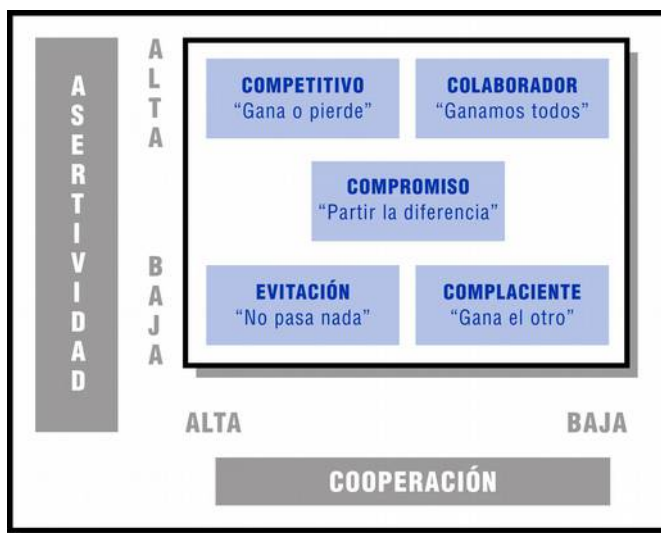
Fase	Característica
1.- Fase inicial	Existe una situación conflictiva latente que produce incomodidad, afectando a una parte de forma negativa
2.- Fase de aceptación	El ambiente y contexto se vuelve agresivo y se generan situaciones: <ul style="list-style-type: none"> • hostilidades mutuas • ataques,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

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

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

Cuando surge el conflicto el jefe debe actuar. Inicialmente dará un margen prudencial a los miembros enfrentados para que ellos mismos resuelvan sus diferencias, hablando con las personas implicadas y exigiéndoles que pongan fin a sus rencillas, advirtiéndoles que no va a tolerar comportamientos que pongan en peligro el proyecto (a los colaboradores siempre hay que tratarlos como adultos).

El tiempo normalmente juega en contra y lo que inicialmente puede ser una pequeña diferencia se puede convertir en un enfrentamiento total si no se actúa. Además, si el jefe no interviene su autoridad frente al resto del equipo se deteriorará, reduciendo su autoridad para gestionar ese grupo humano.



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

Tácticas de afrontamiento del conflicto por las partes afectadas

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

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

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

En ocasiones, cuando las propias partes del conflicto no consiguen ponerse de acuerdo, es preciso la intervención de un tercero. En nuestro caso, hemos visto que ante la falta de entendimiento de María y Javier ha sido necesaria la intervención de Eva, quien ha impuesto una solución. Para ello, previamente, Eva se ha informado con detalle de lo sucedido, adoptando a continuación la táctica que ha estimado oportuna.

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

Tácticas de solución de conflictos que puede emplear un jefe/a.

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

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

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

Métodos de resolución de conflictos con intervención de un tercero neutral y ajeno a la empresa.

Métodos	Características
Conciliación	Intervención mínima. Se limita a exhortar a las partes a resolver el conflicto. Su función es reunirlos e instarlas a un acercamiento. No realiza propuestas de resolución.
Mediación	Intervención media. Reúne a las partes y además propone posibles soluciones, si bien estas no son vinculantes. Son las partes las que deciden si aprueban o no sus sugerencias.
Arbitraje	Intervención máxima. Las partes voluntariamente se someten a un tercero neutral pero con la obligación de aceptar lo que éste decida. La decisión del tercero es vinculante para las partes y se formaliza en un laudo. El compromiso en el arbitraje es un acuerdo, pero el sometimiento posterior al laudo dictado por el árbitro (o árbitros) es obligado para las partes.