

La función organizativa y el proyecto empresarial: La gestión de los recursos humanos



Uno de los aspectos más complejos en la organización de un grupo es lograr la plena coordinación de todos sus elementos para lograr el objetivo, en este caso empresarial, de maximizar el beneficio. Una empresa, dependiendo de su tamaño, puede estar formada por un elevado número de trabajadores con diferentes categorías, que realizan diferentes tareas y que, como individuos, tienen una personalidad y unas motivaciones muy diferentes. Lograr integrar al hombre-trabajador en la organización y vincularle a su cultura es uno de los objetivos primarios de la gestión de las personas.



Imagen 1. Fuente: Elaboración propia.

La **gestión de recursos humanos (RRHH)** tiene como principal objetivo generar una cultura empresarial propia, eficaz para los objetivos empresariales. Se define **cultura de empresa** como el conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa. Es una forma de sentir, pensar, actuar y vivir la visión compartida y el conjunto de experiencias comunes en la organización. Todas las empresas tienen una cultura de organización más o menos definida. Esta cultura responde a un conjunto variado de factores: la personalidad, el estilo de gestión y los comportamientos de sus propietarios y gerentes, su historia, tradición y cultura, su dimensión, su posicionamiento en el mercado, la naturaleza de sus productos y su capacidad de cambio e innovación.

La gestión de los recursos humanos y la cultura empresarial son elementos vivos. La cultura de la empresa está representada no sólo por un concepto, una filosofía o una pauta de conducta, sino por señales externas y tangibles, como la marca, el diseño, el color, el mensaje publicitario, el envase o el establecimiento e intangibles como eficacia, seguridad, calidad, servicio, garantía o fidelización.

Importante

Los **recursos humanos (RRHH)** constituyen el sistema sanguíneo de las organizaciones empresariales; el activo y facilitador principal hacia los objetivos y éxito de la empresa. Las organizaciones que obtienen mayores logros en la gestión de su personal son aquellas que han definido claramente su cultura, la han respetado y transmitido. El problema de muchas organizaciones es que no conocen su cultura, funcionan por inercia sin prestar atención a esta variable.

1. Las funciones de la dirección de recursos humanos



¿Recuerdas cuando al principio de esta asignatura veíamos los diferentes tipos de empresas? Analizamos cómo a medida que se desarrollan las empresas se produce una separación entre la propiedad de la empresa (los socios) y la gestión (los administradores y directivos). En pequeñas empresas las dos funciones están en manos de las mismas personas pero en las más grandes existe una clara separación lo que supone que las funciones directivas se dejan en mano de profesionales que intentan que las personas que componen la empresa actúen de manera coordinada.

Para ello, la dirección desarrolla principalmente las siguientes funciones:

- **La planificación:** consiste en establecer y hacer llegar a los trabajadores, los objetivos futuros de la empresa y decidir cuáles son las mejores vías para alcanzarlos.

- **La organización:** consiste en diseñar la estructura de la empresa, ejecutar las políticas establecidas en la planificación, repartir tareas, establecer los diferentes departamentos, las relaciones de autoridad y la jerarquía, etcétera, con el fin de hacer el mejor uso posible de los recursos con los que cuenta la empresa.

- **El control:** se trata de comprobar que en la empresa se están tomando las medidas previstas y que éstas sean efectivamente las más adecuadas. Esta función debe permitir la resolución de errores mediante la introducción de medidas correctoras en caso de que la empresa no se acerque a los objetivos establecidos.

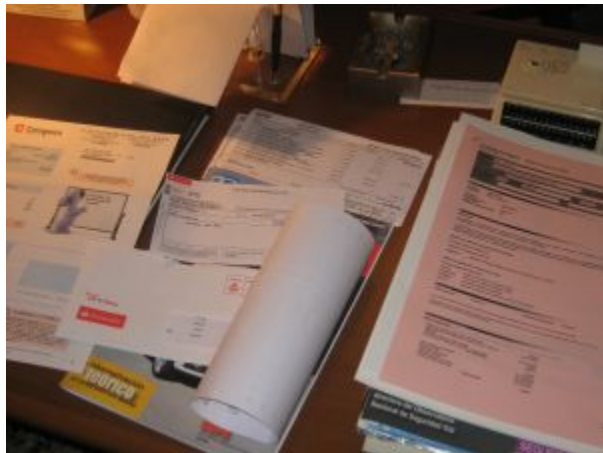


Imagen 2. Fuente: Elaboración propia.

Importante

La organización basada en la especialización y en el puesto de trabajo ha evolucionado a una **estructura de redes y equipos de alto desempeño, capaces de innovar, aprender y, aportar soluciones creativas e inteligentes a los problemas**. Ello hace que los recursos humanos sean el factor principal que determina el éxito o el fracaso de una empresa, y que se hayan convertido en el epicentro de la gestión empresarial. Las personas son el recurso más valioso de las organizaciones. Muchos trabajadores desean desarrollar su potencial en su trabajo y de eso ha de servirse la empresa proporcionándoles mayores oportunidades y responsabilidades. Cada trabajador es diferente, precisamente esa variedad enriquece a la organización. Cada hombre y mujer aportan su impronta, su ser individual, aquí también radica la dificultad de gestión de personas.

Para llevar a cabo las funciones anteriormente explicadas, la dirección de recursos humanos se encarga del **proceso de selección y formación** de las personas necesarias para conseguir los objetivos de la organización. Para realizar una adecuada selección de personal se debe realizar previamente

- **Un análisis del puesto de trabajo:** identificando las tareas y elementos que lo forman, así como las características y requisitos que ha de cumplir la persona que lo cubra.

- **Una descripción del puesto de trabajo:** especificando los objetivos del puesto, responsabilidades, capacitación que se requiere, relación con otros puestos y condiciones de trabajo.

- **Una especificación del puesto de trabajo:** donde se relacionan los requisitos necesarios para ocuparlos en términos de cualidades físicas, mentales y emocionales.



Imagen 3. Fuente: Elaboración propia.

El **reclutamiento** se puede realizar en el interior de la empresa (empleados propios) o acudir al exterior para conseguir candidatos (dependiendo del nivel se acudirá a unos sitios u otros: universidades, empresas, anuncios, familiares...). Dependiendo del puesto y de la empresa este proceso incluye la difusión del puesto, el análisis previo de los candidatos, la realización de test psicotécnicos, las entrevistas personales o grupales y, por último, un periodo de prueba y de formación a los candidatos seleccionados al final.

Curiosidad

El **puesto de trabajo** está formado por el conjunto de tareas que realiza una persona en una empresa, con la consiguiente autoridad y responsabilidad. Para estructurar una organización es necesario agrupar las **tareas** (conjunto de operaciones realizadas por una persona en su puesto de trabajo y en un tiempo determinado). Un conjunto de tareas forman un puesto. El puesto está diseñado en base a la división y especialización de los trabajadores. La especialización unida a cada puesto da lugar a las diferentes categorías profesionales dentro de la empresa.

2. La motivación de los trabajadores



Entendemos por **motivación** la predisposición positiva de los trabajadores para realizar la tarea que tienen encomendada. La motivación es uno de los factores que más afecta a la productividad del trabajo, es decir, con una misma cantidad de factor productivo trabajo el nivel de producción que puede aumentarse en gran medida si existe motivación. Por tanto, la dirección de recursos humanos tiene que tener en cuenta que las dos partes (trabajador y empresa) pueden salir beneficiados con una correcta política de motivación.

Dada la importancia de la motivación para influir en el rendimiento de los trabajadores se han elaborado durante las últimas décadas diversas teorías que tratan de explicar los mecanismos motivadores de los trabajadores. Algunas de estas teorías son:

Teoría de Maslow sobre la motivación

La persona ejerce una actividad profesional con el fin de cubrir una serie de necesidades, siendo su forma de actuar diferente en función de la motivación que tenga para realizar su trabajo. La teoría de las necesidades de Maslow, clasifica éstas en cinco niveles que deben satisfacerse de forma progresiva:



Imagen 4. Jerarquía de necesidades de Maslow.

Fuente: Elaboración propia.

- **Fisiológicas:** en primer lugar, el trabajador busca un empleo con la principal motivación de obtener el dinero necesario para poder satisfacer sus necesidades.
- **Seguridad:** una vez que éstas quedan cubiertas, la motivación del trabajador se dirige hacia la búsqueda de seguridad que le permita consolidar lo ya adquirido, como el conservar el puesto de trabajo...
- **Sociales:** posteriormente el trabajador trata de consolidar su status dentro de la empresa y fuera de ella, de satisfacer sus necesidades sociales.
- **Estima:** luego buscará desarrollar su *autoestima* mediante el logro de los objetivos que se ha propuesto conseguir dentro de la empresa.
- **Autorrealización:** el último escalón de la pirámide corresponde a la motivación para buscar la *autorrealización global*, que satisfaga la capacidad de creación, el deseo de poder...

Ejercicio resuelto

entremezclan y aparecen de forma simultánea en según la visión ideal de cada uno.

Piensa en la carrera profesional de un trabajador y comenta qué semejanzas encontrarías con las necesidades de Maslow.

Teorías X e Y de McGregor sobre comportamiento humano

Douglas McGregor observó que el comportamiento del líder dependía en gran medida de la visión que éste tenga de las personas, e identificó 2 posiciones extremas que llamó: X (visión pesimista de los trabajadores) e Y (visión optimista). Señaló que la visión que el líder tiene de sus subordinados redundaba en un cierto comportamiento; es decir, aunque en principio esa visión sea equivocada, se transforma en una realidad.

Teoría X	Teoría Y
En general las personas:	En general las personas:
Trabajan lo menos posible.	Consideran al trabajo natural como el juego.
Carecen de ambición.	Se autodirigen hacia la consecución de los objetivos que se les confían.
Evitan responsabilidades.	En ciertas condiciones, buscan responsabilidades.
Se resisten a los cambios.	Tienen imaginación y creatividad.
Harían poco por la empresa.	Asumen los objetivos si reciben compensación por lograrlos si no fuera por la dirección.

La adopción de la teoría **X** implica que el directivo tenderá a ser autocrático (no consultará, esperará que sólo realicen las tareas encomendadas) y el que adopte la teoría **Y** será democrático (fomentará la participación, apoyará iniciativas y delegará). La realidad es muy variada y el estilo de dirección deberá adaptarse a las características del grupo humano existente y al tipo de tarea que deben ejecutar.

Mc Gregor propuso dos modelos básicos de comportamiento de las personas. Estos modelos sobre la naturaleza humana parten de determinados supuestos que configuran la teoría X y la teoría Y, forma neutral de exponer lo que otros propondrían como patrones negativos (malos) y positivos (buenos).

Importante

...como elemento propiamente humano, como elemento de la cultura de las necesidades y valores del hombre moderno; éste se motivaría en el trabajo de forma más poderosa si viera en él posibilidades de participación en las decisiones. El trasfondo teórico es el cuadro jerárquico de necesidades diseñado por A.H. Maslow que van de las meramente fisiológicas a las de autorrealización.

Continuando con el abecedario, en los años 70 surgió en Japón una **teoría Z** (William Ouchi) que pone énfasis en la cultura empresarial y en el empleado como parte de la "familia empresarial". Algunos de sus principios son el compromiso de empleo para toda la vida, la lentitud en la evaluación y en la promoción, el consenso en la toma de decisiones, la responsabilidad colectiva del éxito o fracaso de la organización, etcétera.

Ejercicio resuelto

Pregunta tipo PAU

Explica los 5 niveles de necesidades que se recogen en la teoría de las necesidades de Maslow en relación al trabajo en una empresa.

3. Dirección y motivación



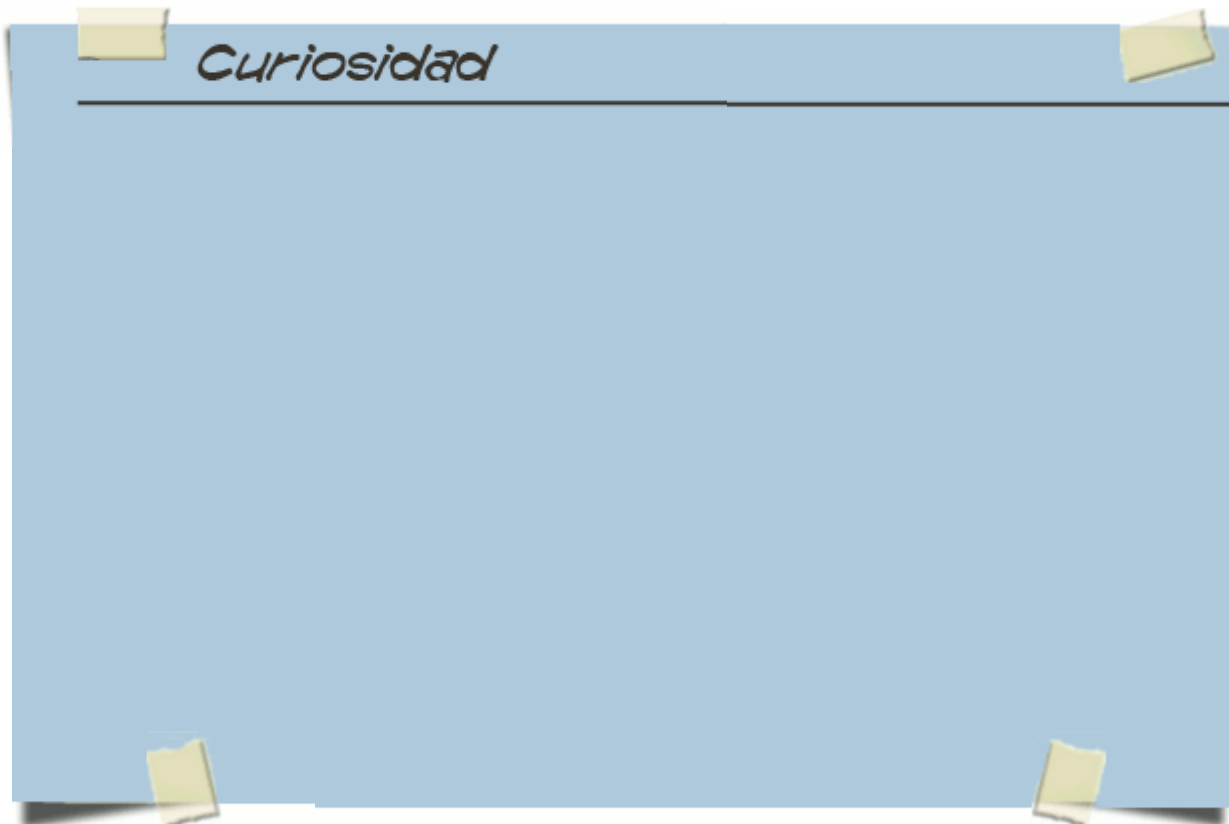
¿Cómo conseguir la motivación de los trabajadores?
¿Cómo conseguiría una empresa que te sintieras más implicado en el trabajo que haces? Más allá de las teorías vistas vamos a ver cuáles son los principales factores que pueden hacer mejorar el rendimiento de los empleados. Seguramente lo primero que uno piensa cuando habla de motivación es en el dinero que a uno le pagan pero como verás a continuación la empresa tiene que tener en cuenta otros factores que a veces funcionan mejor que los aspectos materiales:



Imagen 5. Fuente: Elaboración propia.

- **Factores monetarios:** el dinero actúa como motivador sobre todo mientras las necesidades inferiores no están cubiertas, su efecto disminuye cuando sí lo están y aparecen otras necesidades superiores. Es decir, cuando uno empieza a trabajar o lleva poco tiempo las subidas salariales son más apreciadas y llegados a un determinado nivel de renta quizá se valoren más otras medidas.

Las medidas monetarias pueden llevarse a cabo de manera directa a través del salario, complementos, pagas por productividad o reparto de beneficios empresariales. Pero también de manera indirecta a través de retribuciones en especie como dietas, viajes, alquileres o regalos materiales.



Otra medida muy extendida son los cheques de comida, para viajes o para regalos que los trabajadores pueden usar en diferentes comercios de todo el mundo, como, por ejemplo, los conocidos [cheques gourmet](#):



Imagen 6. Fuente: Captura de pantalla obtenida de la página Web de [cheques gourmet](#).

● Factores no monetarios:

● **El enriquecimiento del puesto de trabajo:** un trabajo es menos motivador cuanto más monótono y rutinario resulta, por tanto el enriquecimiento del puesto de trabajo pretende introducir modificaciones en el contenido del trabajo para que cubra necesidades de nivel más elevado. Un puesto se enriquece ampliando la variedad de tareas, dándole un sentido global o de identidad a la tarea para que pueda identificar el resultado global de su esfuerzo, dotando de autonomía al trabajador y favoreciendo su creatividad, etcétera.

● **Delegar autoridad y responsabilidad:** hacer que el trabajador participe en las decisiones que conciernen a su trabajo.

● Utilizar una **comunicación continua** para informar mejor a los trabajadores lo que se espera de ellos o reconocer a los trabajadores sus méritos y el trabajo bien hecho.

● Introducir **mecanismos para la autoevaluación:** dar a los trabajadores medios por los que puedan conocer los progresos que realizan en el trabajo lo cual evita el frecuente control por otras personas, que es un factor que resta motivación.

● Facilitar la **formación y el desarrollo personal** de los trabajadores.

● **Política de incentivos y de promoción** basada en los méritos y en las expectativas laborales y el plan de carrera: si las oportunidades de ascenso y promoción del trabajador no se ven satisfechas, su motivación será cada vez menor, pues se produce una situación de frustración personal.



Imagen 7. Fuente: Elaboración propia.

Importante

El grado de motivación va a depender de la satisfacción de las necesidades anteriormente citadas y del uso de los mecanismos motivadores que pone en marcha la empresa. Las **manifestaciones de la desmotivación** son el aburrimiento (el trabajo se convierte en rutina y la empresa debe tener claro que el hombre/mujer termina siempre cansándose de las cosas, incluso de las mejores), la fatiga, el absentismo y otras manifestaciones como el enfado, los errores, la falta de atención, la frustración o las desilusiones. La desmotivación representa un enorme riesgo para la empresa ya que su contagio acabará afectando a la productividad de la empresa.

Ejercicio resuelto

Pregunta tipo PAU

Éstas son las afirmaciones que hace un trabajador a un compañero: "¿Sabes que te digo? Que yo ya tengo un sueldecito, este trabajo es seguro, tampoco es que me apasione y si te preocupas por hacer algo mejor, no te lo agradecen nunca. La tuve ayer con mi jefe porque no le terminé el informe Pucela, a pesar de que hace seis meses que le vengo pidiendo un nuevo ordenador porque con éste no puedo".

¿Qué puedes decir acerca de su motivación para el trabajo? ¿Qué necesidades cubre su trabajo y cuáles no cubre?

4. Dirección y liderazgo



Un rasgo fundamental que un directivo tiene que tener para que sus funciones cumplan los objetivos establecidos es la capacidad de **liderazgo**. El liderazgo consiste esencialmente en hacer que las personas de la organización se identifiquen con los objetivos del grupo y actúen para conseguirlos. Es decir, se pueden llevar a cabo las tareas directivas usando principios de autoridad ("Se hace porque lo digo yo que para eso soy jefe") pero seguramente las directrices llegarán mejor si se transmiten a través de un líder que consigue implicar a todo el grupo en la toma de decisiones ("Vamos a intentar conseguir para este mes...").

Dirigir está relacionado con **autoridad, poder y jerarquía**, mientras que liderar viene determinado por la **influencia**. El líder presta la misma atención a los **clientes externos** (los que adquieren los bienes y servicios que produce la empresa) que a **los internos** (trabajadores y colaboradores). No debemos pensar que las actitudes del directivo son malas y las del líder buenas, el arte de la gestión es utilizar bien ambas facetas.

Gestionar personas = dirigir + liderar

	Directivo	Líder
Oriegen autoridad	Jerarquía formal.	Influencia informal.
Orientación	Clientes externos.	Clientes externos. Clientes internos.
Perspectiva	Táctica corto plazo.	Estratégica largo plazo.
Énfasis recursos	Físicos. Materiales.	Emocionales.
Principal labor	Controlar y supervisar.	Formar y asesorar (Coach).
Visión de la realidad	La acepta.	La cuestiona.

El gestor de Recursos Humanos (RRHH) debe ser capaz de combinar la dirección con el liderazgo; el poder formal (jerarquía) con el personal (influencia).

Estilos de liderazgo

Es la forma de comportar el líder ante sus seguidores:

- **Autocráticos:** se basa en la definición estricta de tareas y procedimientos, y en la obediencia mecánica de los subordinados.
- **Democráticos:** hacen que los subordinados participen en la toma de decisiones.
- **Laissez-faire:** el líder proporciona una gran libertad, facilita únicamente información y apenas participa ni controla los resultados obtenidos.

La flexibilidad de estilo es una cualidad importante de los buenos líderes, adaptan su estilo a cada situación. El enfoque contingencial señala que las distintas situaciones precisan estilos distintos de liderazgo.

Para saber más

La gestión de recursos humanos adquiere hoy en día tal importancia que son numerosos los estudios que intentan introducir cuestiones psicológicas y emocionales para la coordinación de grupos empresariales. Por ejemplo:

- **La inteligencia emocional:** la capacidad de motivarnos a nosotros mismos, de perseverar en el empeño a pesar de las posibles frustraciones, de controlar los impulsos, de diferir las gratificaciones, de regular nuestros propios estados de ánimo, de evitar que la angustia interfiera con nuestras facultades racionales y, la capacidad de empatizar y confiar en los demás. Para Goleman, principal autor de esta corriente, "**el líder resonante crea más**", ya que los auténticos líderes no se distinguen por su talento innato o su dominio técnico, sino por su capacidad de inspirar en otros energía, pasión y entusiasmo. Estos sentimientos se extienden rápidamente en los equipos de trabajo, estimulando a los demás y logrando los objetivos.



Imagen 8. Fuente: Captura de pantalla obtenida de Inteligencia emocional.
Pulsa sobre la imagen para ampliarla.

- **El coaching (entrenamiento)** consiste en dirigir, instruir y entrenar a una persona o a un grupo, con el objetivo de desarrollar habilidades o lograr determinadas metas.
- **El mentoring (tutela)** es un proceso de orientación, guía y ayuda de carácter individual, realizado por una persona experimentada (mentor).

Pero al mismo tiempo, las prácticas empresariales para la gestión de grupos se aplican hoy en día en equipos deportivos, en la educación y hasta en la vida en pareja.

Ejercicio resuelto

Pregunta tipo PAU

Razona las diferencias entre un director y un líder.

5. La comunicación en la empresa



Nos referimos aquí a la comunicación dentro de la empresa, a la **comunicación interna** entre los diferentes miembros de la organización que permite la consecución de sus fines. Esta comunicación es básica para que la dirección pueda hacer llegar sus planes a los niveles intermedios y para que estos a su vez puedan comunicarlos a los obreros, para permitir el intercambio de información entre niveles de la misma responsabilidad y para que la dirección conozca las necesidades y aspiraciones de sus subordinados.



Imagen 9. Fuente: Elaboración propia.

Como seguramente has estudiado en asignaturas de Lengua, en todo proceso comunicador, y también en el caso empresa, existen una serie de elementos como el **emisor y el receptor** (los trabajadores), **mensaje** (tarea o información sobre la empresa), **canal** (directo o vía intranet, informe, memorándum...) y también posibles **barreras** a la comunicación (exceso de información, mala selección del momento para establecer la comunicación, percepción selectiva, etcétera).

Por último hay que tener en cuenta que existen varios tipos de comunicación según la dirección que recorre el mensaje:

- Comunicación vertical **descendente**: cuando se informa a los niveles intermedios e inferiores sobre aspectos tales como filosofía de la empresa, plan de producción, órdenes a seguir, cambios en las tareas, etcétera.
- Comunicación vertical **ascendente**: permite a la dirección conocer la situación de sus niveles inferiores y subordinados, sus inquietudes, aspiraciones, deseos, problemas... Hace posible que no se produzcan abusos de delegación de responsabilidad en los mandos intermedios sobre los subordinados inferiores.

Esta comunicación se encuentra con problemas derivados de la inercia o reserva del subordinado hacia el superior, lo que le lleva a no informarle de su situación, y también a causa de los rígidos filtros interpuestos por los mandos intermedios. Para solventar estos problemas se puede hacer uso de encuestas directas, entrevistas personalizadas, reuniones...

- Comunicación **horizontal**: permite la transferencia de información entre departamentos, mandos y operarios dentro del mismo nivel. Los obstáculos que se encuentra se derivan de las rivalidades y complejos personales o la ausencia de espíritu de equipo...



del trabajo en equipo, las sesiones de "lluvia de ideas" o las propuestas de los trabajadores sobre su visión de la empresa.

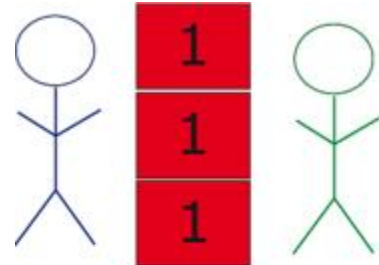


6. El trabajo en equipo



Un grupo es un conjunto de personas, que participan de un objetivo común en una organización de acuerdo a unas normas establecidas, en cambio en un **equipo** además se resuelven los conflictos dentro del equipo. La simple reunión de personas, sin organización y sin fines comunes no es un equipo de trabajo, sino un simple agrupamiento. Para que un equipo esté organizado se requieren dos principios:

- Cada miembro tiene una **misión dentro del mismo**, una tarea asignada.
- Dentro del equipo hay una **persona que ocupa un puesto de coordinador**. No es necesario que tenga mayor nivel jerárquico, sino simplemente que ejerza una función diferente, que consiste en que mientras cada miembro del equipo está atento a su tarea, él lo está a la de todos. Los equipos pasan por distintas fases al principio que necesitan una gran dirección hasta llegar a la autonomía.



Trabajo en equipo
eficiente

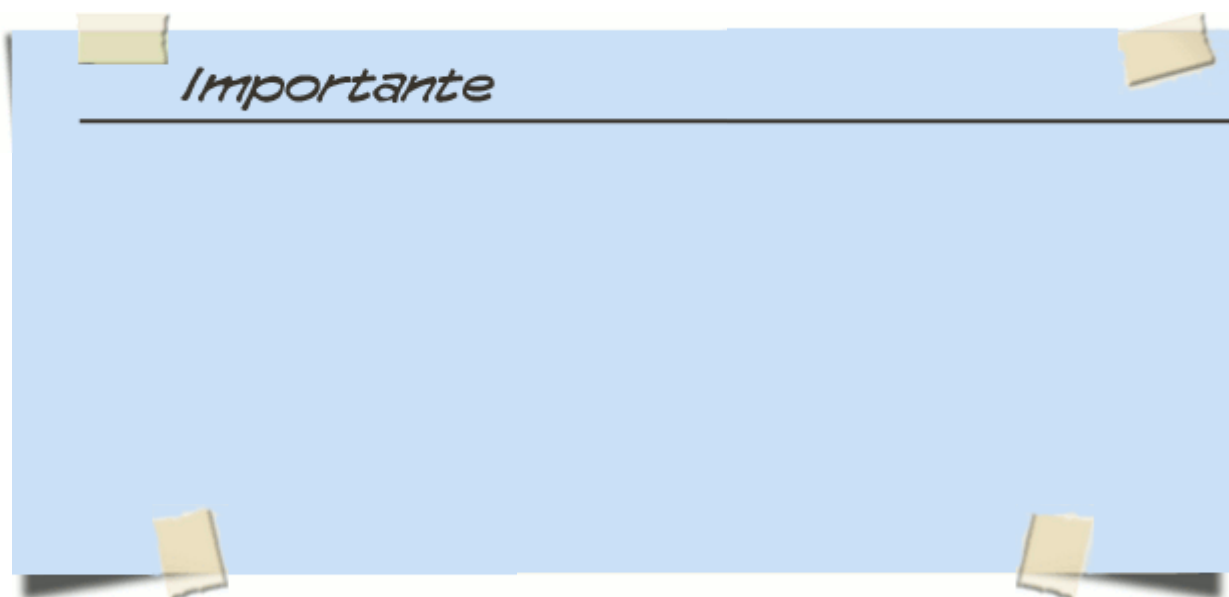
$$1 + 1 = 3$$

¡SINERGIA!

Imagen 10. Fuente: Elaboración propia.

Cuando dentro de un grupo existe cooperación entre sus miembros, el grupo de trabajo se transforma en un verdadero equipo de trabajo, en el que cada persona, sin anular su individualidad, colabora con el interés común del grupo. Estaremos aquí ante el denominado "*espíritu de equipo*", que para que se desarrolle, además de unas **relaciones equilibradas** entre las personas integrantes, requiere un **elevado nivel de responsabilidad de cada individuo respecto a las tareas asignadas**, a fin de evitar que una mala ejecución de alguien perjudique el trabajo del conjunto. Es normal que en los equipos de trabajo bien integrados surjan los llamados **efectos de sinergia**, que consisten en el incremento del potencial del grupo, que se traduce en una mejora de resultados; obteniendo un resultado superior al que cabría deducir de la suma de esfuerzos dirigidos en una misma dirección.

También es muy normal que dentro de los grupos de trabajo surjan tensiones entre la competencia y la cooperación con la oposición. El **conflicto** es algo natural en la vida de la empresa. Saber definir el conflicto, determinar el modo de gestionarlo y solucionarlo forma parte de la gestión integral de la cultura organizativa. La confrontación entre las personas de la organización no es negativa, a veces, muy al contrario, es el origen de la solución. Ya indicaba Herodoto **que de la confrontación nace el progreso**, siempre que se pueda resolver.



Trabajo en equipo	
Ventajas:	Inconvenientes:
Diferentes posiciones y puntos de vista.	Las responsabilidades se diluyen.
Mayor creatividad.	Surgen desacuerdos.
Incremento de conocimientos, información y comunicación.	Se crean conflictos de intereses.
Mayor eficacia y éxito.	Se produce mayor coste de tiempo.
Mejores resultados y productividad.	Riesgo de que surjan antilíderes monopolizadores.
Mayor participación y compromiso.	Intereses contrapuestos grupo/individuo.
Enriquecimiento personal y grupal.	Rechazo entre o de miembros del grupo.
Mayor motivación.	Roles mal definidos.
Mejora el clima laboral.	Irregular distribución del esfuerzo y responsabilidad entre los miembros.
	Mala organización.

Para saber más

- Toda iniciativa es válida y debe ser analizada. Cualquier miembro del equipo tiene **derecho a defender su opinión**.
- El **respeto** es la base de la convivencia de los integrantes del grupo.
- División clara de **funciones y tareas**: una vez que se tiene clara la meta hay que determinar las tareas y cómo se encomiendan, así como los plazos.
- Fomentar la **interrelación**: el grupo se interrelaciona participando en el análisis de los problemas y en la toma de decisiones. Intentar crear el mejor clima favoreciendo la ayuda mutua y respetando las aportaciones que hace cada miembro. Diferenciar las opiniones de las personas, podemos opinar de diferente forma, eso es enriquecedor.
- **Comunicación y motivación continua**: el proceso del trabajo en equipo es complejo y pasa por momentos de crisis y estancamiento. Por eso es necesario que el jefe engrase de forma permanente a los miembros del equipo motivándolos y potenciando la comunicación entre los miembros, poniendo de manifiesto los posibles desacuerdos y discutiendo abiertamente las divergencias existentes.
- **Compartir los éxitos y fracasos** entre los colaboradores: en un equipo todos ganan o todos pierden.
- **Favorecer el riesgo y la creatividad**.
- Potenciar la **cooperación** sobre la competencia.
- Cuanta más relación y comunicación hay suele haber más **conflictos** por lo que debe conseguirse la **resolución pacífica** de éstos.
- Aprovechar las posibilidades que ofrece **internet y la Web 2.0** para potenciar las ventajas del trabajo en equipo como por ejemplo en esta web que fomenta el entorno colaborativo: [Sowre](#).

