

A thick dark blue vertical bar is positioned on the left side of the page. From the bottom of this bar, several thin, light blue lines curve upwards and outwards, creating an abstract, grass-like or reed-like pattern.

MANUAL DEL PARTICIPANTE

MÓDULO: COMUNICACIÓN Y
RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

TEMA 3: TRABAJO EN EQUIPO

DURACIÓN DE LA SESIÓN: 120 MINUTOS

TABLA DE CONTENIDOS

- I. Concepto teórico**

- II. Características del trabajo en equipo**
 - a. Equipo de trabajo VS Grupo de trabajo**

 - b. Ventajas y desventajas de los equipos de trabajo**

 - c. ¿Por qué usar equipos de trabajo?**

- III. Pasos para crear un equipo eficiente**
 - a. Roles dentro del equipo**

 - b. Cualidades que debe tener una persona para trabajar en equipo**

- IV. Técnicas para mejorar la comunicación en el equipo de trabajo**

I. Concepto teórico

En este módulo vamos a hablar sobre la **comunicación** dentro del **trabajo en equipo**, debido a que la comunicación tiene un papel esencial para el buen desarrollo del trabajo en equipo. Por lo tanto, a lo largo de este módulo se trabajará que es el **trabajo en equipo**, cuáles son sus **características**, las **diferencias entre trabajo en equipo y trabajo en grupo**, los **componentes** del trabajo en equipo y la **comunicación** dentro del trabajo en equipo.

En primer lugar, vamos a definir que es el trabajo en equipo.

El **trabajo en equipo** es un grupo de personas, 2 o más personas, que utilizan sus habilidades, de manera conjunta, para alcanzar una serie de objetivos o metas, a través de un proceso de trabajo en el que todos los miembros del grupo son responsables de su buen desarrollo.

A partir de esta definición se pueden identificar varios elementos indispensables para realizar un buen trabajo en equipo:

- Grupo de personas: Obviamente, para poder llevar a cabo un trabajo en equipo es imprescindible que al menos dos personas trabajen juntas, en donde cada una de ellas tiene unas habilidades, experiencias, personalidad y formación diferentes, y, por lo tanto, la unión de estos aspectos diferentes influirá en el resultado final del trabajo en equipo.
- Establecer objetivos: Para poder conformar el equipo de trabajo es esencial conocer, por parte de todos los miembros del equipo, cuáles son los objetivos que se pretenden alcanzar por dos motivos, el primero, para que todos los miembros del equipo tengan las habilidades necesarias para desarrollar el trabajo, y el segundo motivo, para que todos los miembros del equipo trabajen comprometidos y en la misma dirección.
- Organización: El buen trabajo en equipo requiere de una buena organización, de manera que todos los miembros del equipo trabajen de manera coordinada, responsable y se obtengan los resultados más satisfactorios posibles. Todos los miembros del equipo son responsables del resultado global del trabajo.
 - Distribuir tareas: Es el sistema de organización más utilizado por las empresas, ya que este sistema permite que cada miembro del grupo se encargue de las tareas para las cuales están mejor preparados. Pero esto no significa que cada uno trabaje aisladamente, sino que, como se ha mencionado anteriormente, todos los miembros son responsables del resultado final, por lo que cada miembro es responsable del buen desarrollo de sus tareas y de las tareas de los otros miembros.
- Comunicación: En toda interacción entre dos personas la comunicación tiene un papel esencial, por lo que la importancia de una buena comunicación dentro del equipo de trabajo no requiere de explicación, solo mencionar que es necesario establecer de manera clara cuales son los canales de comunicación entre los distintos miembros del equipo.

II. Características del trabajo en equipo

Como se ha visto anteriormente, en el trabajo en equipo es esencial la participación y colaboración de todos los miembros del equipo para realizar un buen trabajo, y debido a que cada persona tiene un carácter, hábitos y forma de ser diferentes, es importante crear un buen clima de trabajo entre los distintos miembros del equipo. Por lo tanto, el trabajo en equipo debe tener, entre otras, las siguientes características:

Ambiente de cooperación

Un buen ambiente es esencial en cualquier tipo de trabajo, por lo que es aún más importante cuando se requiere trabajar en equipo con otras personas. Por lo tanto, entre los miembros del equipo debe haber respeto, tanto hacia los demás miembros del equipo como para el trabajo desarrollado por otros, así como debe sentir una voluntad de ayudar a los otros miembros del equipo.

Compromiso

En relación con lo anterior, es vital que todo el equipo trabaje para alcanzar los mismos objetivos y con el mismo nivel de dedicación, con el fin de alcanzar los mejores resultados posibles. Esto no implica que los miembros no puedan tener ideas diferentes y tengan que hacer solo lo que indica el líder, sino que una vez que han acordado las acciones y tareas a realizar, todo el equipo trabaja como una sola persona.

Participación

Todos los miembros del equipo tienen unas tareas para realizar individualmente, pero lo que se busca al trabajar en equipo es que todos los miembros se involucren en la elaboración global del trabajo, buscando soluciones a los problemas que surjan o simplemente ayudando a aquellos compañeros con tareas más pesadas o largas. En resumen, que los miembros del equipo tengan disposición de ayudar y expresen sus opiniones para mejorar el trabajo, de manera que la responsabilidad del trabajo se reparta entre todos a partes iguales y la jerarquía solo sea un aspecto organizativo.

Diversidad y creatividad

Debido a que cada persona es distinta, con habilidades y formas de pensar diferentes, la creatividad y la diversidad de ideas debe ser un elemento fundamental del trabajo en equipo. Para esto, se debe permitir la libre expresión de ideas y opiniones desde distintos puntos de vista, como consecuencia de las distintas personalidades de los miembros del equipo, lo que fomenta y favorece la creatividad y la capacidad de generar soluciones inteligentes.

Reconocimiento

Todos los miembros del equipo son importantes para el buen desarrollo del trabajo y, por lo tanto, requieren del reconocimiento que se merecen, no solo de parte del líder del equipo, el cual tendrá esa posición más por aspectos organizativos que por sentimientos de superioridad, sino por parte de todos los miembros del equipo. Esto quiere decir que son los propios miembros del equipo los que deben de reconocer el buen trabajo de sus compañeros de manera regular, para de esta manera poder retroalimentarse y mejorar la eficiencia del trabajo, lo que genera un ciclo de mejora continua y de inspiración para todos los miembros del equipo.

Un buen liderazgo

En la mayoría de los trabajos en equipo, la existencia de un líder se debe simplemente a aspectos de organización del equipo, ya que todos los miembros del equipo comparten la responsabilidad del trabajo. Sin embargo, el líder siempre debe ser un ejemplo de conducta y trabajo para sus compañeros, por lo que debe ser siempre puntual, respetar las normas, reconocer el trabajo de sus compañeros, estar comprometido con el trabajo y fomentar la participación del resto de sus compañeros. Que un equipo de trabajo tenga un buen líder, aunque sea solo de nombre, inspira al resto del equipo a mejorar y participar en el trabajo.

Buena comunicación

Ya se ha comentado que la comunicación es esencial para el trabajo en equipo, ya que una buena comunicación favorece el intercambio de ideas dentro del equipo, compartir opiniones y experiencias, buscar ayudas y encontrar soluciones. Además, una comunicación abierta favorece una buena resolución de los conflictos que surjan en el equipo, fomentando en dialogo y la buena disposición de todos los miembros.

a. Equipos de trabajo VS Grupos de trabajo

Es normal escuchar a la gente hablar de equipos de trabajo y de grupos de trabajo como si fueran lo mismo. Sin embargo, aunque son términos parecidos, existen muchas diferencias entre ambos términos, más concretamente a los resultados que ofrece cada uno. Por lo tanto, a continuación, se verá cuáles son las diferencias entre Equipo de trabajo y Grupo de trabajo.

Un **grupo de trabajo** consiste en un conjunto de personas que se han reunido para alcanzar unos objetivos particulares, por lo que cada miembro trabaja individualmente para conseguir sus metas y solo interacciona con el resto del grupo para compartir información.

Por su parte, un **equipo de trabajo**, como se ha mencionado anteriormente, reúne a un conjunto de personas con el fin de alcanzar un objetivo común, para lo cual, aunque se dividen las tareas, todos los miembros están comprometidos con el resultado global del trabajo.

Para observar mejor las diferencias entre ambos términos, se presenta la siguiente tabla:

Grupo de trabajo	Equipo de trabajo
Los miembros del grupo trabajan individualmente para alcanzar sus objetivos particulares.	Los miembros del grupo trabajan de manera individual, pero también se preocupan por el trabajo de los demás, de manera que puedan alcanzar conjuntamente sus objetivos particulares y el objetivo común.
Existe una jerarquía rígida e inalterable	La jerarquía es solo por temas organizativos, ya que la responsabilidad del trabajo es compartida por todos los miembros.
Los miembros tienen unas habilidades y características parecidas, por lo que todos realizan el mismo tipo de trabajo	Los miembros tienen habilidades diferentes que se complementan con el resto del equipo, lo que les permite trabajar en diferentes tipos de trabajo.
Los miembros se centran en sus tareas individuales.	Los miembros trabajan en sus tareas individuales y ayudan al resto de sus compañeros para mejorar la calidad global del resultado.
El resultado del trabajo es la suma de las tareas individuales.	El resultado del trabajo es consecuencia del trabajo colectivo de todos los miembros del equipo.
Los miembros no opinan, solo cumplen con lo que les han mandado hacer.	Los miembros opinan, ofrecen su punto de vista y buscan soluciones para mejorar el trabajo.
La comunicación solo existe entre los miembros del grupo con el líder, pero no entre los propios miembros del grupo.	Existen canales de comunicación abierta para que todos los miembros del equipo puedan estar en contacto permanente.

b. Ventajas y desventajas de los equipos de trabajo

Como se ha visto, existen diferencias notables entre los equipos de trabajo y los grupos de trabajo. En consecuencia, se va a exponer cuales son las ventajas e inconvenientes de los equipos de trabajo, tanto a nivel individual como para la empresa:

Ventajas de los equipos de trabajo

Individuo:

- Genera en la persona un sentimiento de pertenencia al equipo y a la empresa, lo que favorece su compromiso y motivación con el trabajo.
- Reduce el estrés en la persona, ya que el trabajo y la responsabilidad es compartida por todo el equipo.
- Incremento del aprendizaje individual como consecuencia de compartir conocimientos, experiencias y habilidades con otras personas.
- Aumento de la creatividad, ya que se presentan ideas y opiniones desde diferentes puntos de vista.
- Mayor socialización con su compañeros, dado que tiene que intervenir y participar en la toma de decisiones para el desarrollo del proyecto, lo que genera relaciones de equidad, amistad y colaboración.
- Desarrolla sus habilidades y destrezas de comunicación y negociación como resultado de su socialización con los compañeros.
- Su trabajo es reconocido por sus compañeros y líderes, tanto a nivel moral como económico.

Empresa:

- Aumento de la productividad, esto es consecuencia de la toma de decisiones por consenso, lo que favorece que la cantidad de trabajo sea mayor y mejore su capacidad.
- Mayor compromiso de las personas hacia la empresa como resultado de fomentar que todos los miembros del equipo den su opinión y contribuyan en la toma de decisiones.
- Promueve el espíritu de compañerismo y trabajo en equipo por medio del respeto hacia las opiniones de los demás y el trabajo conjunto.
- Mayor flexibilidad de sus trabajadores, dado que estos se complementan de diversas maneras y mejoran sus habilidades por trabajar en equipos de trabajo.
- Desarrollo de proyectos más complejos, ya que los equipos de trabajo cuentan con trabajadores que tienen diversas habilidades, lo que les permite complementar sus habilidades para hacer frente a situaciones más complejas o difíciles.
- Favorece el flujo de información entre los trabajadores, lo que promueve la originalidad, mejora la toma de decisiones y se obtienen resultados más satisfactorios.

Desventajas de los equipos de trabajo

Aquí las desventajas afectan de la misma manera tanto a las personas como a la empresa:

- La falta de preparación, por parte de uno o varios miembros del equipo de trabajo, puede provocar discordancias dentro del equipo de trabajo, menor rendimiento en el trabajo y provocar una sensación de falta de profesionalidad en la dirección de la empresa.
- Errores en el flujo de información como resultado de que uno o varios miembros de trabajo no participe en la toma de decisiones o no exprese sus opiniones por miedo a las críticas, lo que dificulta la creatividad y el buen desarrollo del trabajo.
- Desavenencias dentro del equipo de trabajo por la presencia de personalidades contrarias o por malentendidos entre los compañeros.
- Aparición de conflictos entre los compañeros por el menor rendimiento de algún miembro del equipo o por tener opiniones diferentes.
- Consume mucho tiempo, ya que requiere que se asigne un tiempo adecuado para la toma de decisiones, de manera que todos puedan expresar libremente sus opiniones y puntos de vista.
- Los miembros del equipo pueden no reconocer sus errores individuales y no asumen sus responsabilidad en el error, alegando que los miembros del equipo se reparten la responsabilidad del trabajo, lo que puede generar conflictos en el equipo.
- Falta de organización como resultado de la falta de una jerarquía clara y de la presencia de unos objetivos concretos y comunes.

c. ¿Por qué utilizar equipos de trabajo?

Ahora que has visto los beneficios y desventajas de trabajar con equipos de trabajo, es posible que te estés planteando si realmente es recomendable hacer uso de los equipos de trabajo a pesar de sus desventajas.

La respuesta es sí, ya que los beneficios, tanto para la persona como para la empresa, de un equipo de trabajo que funciona bien son muy superiores a los beneficios del trabajo individual, por lo que realmente merece la pena arriesgarse con los equipos de trabajo a pesar de las desventajas.

Incluso en el caso de que aparecieran las desventajas, ya sea por conflictos o bajo rendimiento, estas se pueden solucionar mediante técnicas que fomenten el trabajo en equipo y mejoren la comunicación entre los miembros de un grupo.

III. Pasos para crear un equipo de trabajo eficiente

Ahora ya conoces lo que son los equipos de trabajo y cuáles son los beneficios, personales y empresariales, que conllevan trabajar en equipo.

Por lo tanto, a continuación, se va a exponer los pasos que hay que seguir para mejorar la unidad y la productividad de tu equipo de trabajo, para hacer de él un equipo eficiente.

Los pasos para mejorar tu equipo de trabajo son:

- *Evaluar la integración dentro del equipo*

Para el buen desarrollo del equipo de trabajo es necesario que exista un buen clima de confianza y de respeto hacia todos los compañeros, en donde cada persona pueda expresar sus opiniones y experiencias libremente, sin miedo a ser criticado o discriminado.

Por lo tanto, será necesario evaluar cómo se relacionan los miembros del equipo entre ellos, identificando posibles conflictos, malentendidos o problemas de socialización entre los compañeros, con el objetivo de identificar a los miembros menos integrados en el equipo, hablar con ellos y buscar soluciones para aumentar su integración en el equipo.

- *Participar en actividades grupales*

La cohesión del equipo de trabajo es muy importante, tal y como hemos mencionado anteriormente, y la mejor manera de conseguirla es a través de actividades recreativas grupales. Estas actividades grupales facilitan crear buenas relaciones entre los compañeros, conocer mejor a los otros miembros del equipo y mejora la comunicación entre los trabajadores.

Sin embargo, para que estas actividades sean realmente efectivas, deben realizarse de manera periódica, y no de manera ocasional o excepcional. Además, hay que evaluar el grado de satisfacción de los trabajadores después de cada actividad, de manera que las siguientes actividades sean mejores.

- *Recompensar el trabajo grupal*

Anteriormente se ha hablado de la importancia de reconocer el trabajo individual dentro del equipo por parte de los compañeros y del líder. Sin embargo, para mejorar la cohesión del equipo es imprescindible reconocer el trabajo grupal y recompensarlo. De esta manera, se consigue mejorar la motivación del equipo, tanto a nivel individual y grupal, lo que fomenta la integración y el compromiso del equipo.

- *Ten en cuenta el contexto de tu equipo*

Todas las personas tienen situaciones o problemas que les preocupan, ya sea a nivel personal, profesional, de adaptación, de comunicación o para socializarse, entre muchas otras preocupaciones, que pueden hacer que se distraigan en el trabajo.

Por este motivo, es importante conocer cuál es la situación de cada uno de los miembros del equipo, conocer aquello que lo preocupa, ver si esta situación le distrae de su trabajo y buscar soluciones para que aprenda a mantenerse concentrado en el trabajo y, si es posible, para su situación particular, lo que fomentará también la relación y la confianza entre los compañeros y tú.

- *Escuchar*

Se ha hecho hincapié en que en los equipos de trabajo los miembros del equipo deben trabajar conjuntamente y expresar sus opiniones y puntos de vista. Por lo tanto, es esencial que los miembros del grupo se sientan escuchados, para lo cual es muy conveniente hacer uso de la escucha activa, ya que si no dejarán de expresar su opinión debido a que se sienten poco valorados.

Estos son los pasos principales para hacer que tu equipo esté más unido y, por lo tanto, sea más eficiente y productivo, es decir, tu equipo estará compuesto por personas comprometidas con el trabajo y con el equipo, por lo que se mantienen unidos hasta el final del proyecto, sus miembros están motivados y se sienten importantes, y existen buenas vías de comunicación, normalmente esto es gracias a unas reglas de comportamiento establecidas por el propio equipo de manera conjunta.

a. Roles dentro del equipo

Dentro de un equipo hay personas con distintas personalidades y habilidades, lo que fomentará que cada uno de los miembros asuma un rol distintivo en el equipo de manera natural.

De acuerdo con Stephen P. Robbins, autor del libro Comportamiento Organizacional, dentro de cada equipo de trabajo existen una serie de roles:

- **Integrador o moderador**, es aquel que ejerce como líder natural, ya que se encarga de coordinar al resto de los miembros del equipo, así como fomentar la integración de cada uno de los compañeros en el equipo.
- **Creador**, es el miembro que propone las ideas y soluciones más originales e innovadoras, así como la manera de llevarlas a cabo.
- **Asesor**, es el que ofrece consejos, promueve la búsqueda de información y guía a sus compañeros en la recogida de información y como compartirla.
- **Guardian**, es el compañero que se preocupa por que el equipo no se vea amenazado por peligros externos al equipo, al mismo tiempo que lucha contra personas externas al equipo por conseguir lo mejor para el equipo.

- **Controlador**, es la persona dentro del equipo que se fija en los detalles y se preocupa por que se cumplan las reglas.
- **Colaborador**, es el miembro del equipo que ayuda al equipo en general, y en especial al líder, al secundar y apoyar el trabajo de los compañeros, centrándolos hacia el objetivo común.
- **Organizador**, es el compañero que distribuye y organiza a los demás miembros del equipo con el fin de dar una estructura al equipo y mejorar su productividad.
- **Promotor**, es el miembro del equipo que, una vez elegida la idea a desarrollar, es el que más se preocupa por completar la idea hasta el final.

b. Cualidades que debe tener una persona para trabajar en equipo

Aunque los equipos de trabajo son un gran sistema de trabajo, no todas las personas están preparadas para formar parte de un equipo de trabajo. Estas personas pueden ser grandes trabajadores individuales, pero a la hora de trabajar en equipo con otros individuos, estas personas se pierden, se aíslan y tratan de hacerlo todo solos, lo que genera desconfianza dentro del equipo y que este no funcione como debería.

Por este motivo, ahora se van a presentar las cualidades que los miembros del equipo de trabajo deben tener o que se deben trabajar para ser un miembro productivo de los equipos de trabajo:

- **Flexibilidad y adaptación.** Los equipos de trabajo son un entorno cambiante, en donde la organización, y el propio método de trabajo, puede cambiar en cualquier momento, por lo que es necesario ser una persona capaz de adaptarse a nuevas situaciones y tengan flexibilidad para cambiar su forma de trabajar.
- **Comunicador.** A lo largo del tema se ha mencionado que un aspecto esencial del trabajo en equipo es la comunicación, razón por la cual los miembros del equipo tienen que tener habilidades comunicativas para expresar sus opiniones, sentimientos, ideas y puntos de vista, así como para socializar con sus compañeros.
- **Saber escuchar.** Escuchar a los miembros del equipo es una de las claves para conseguir un equipo cohesionado y eficiente.
- **Aceptar las críticas.** En los equipos de trabajo todos los miembros expresan su opinión, lo que incluye que los miembros del equipo realicen críticas constructivas hacia otros compañeros, por lo que es importante que los miembros del equipo sepan aceptar las críticas y las utilicen para mejorar.
- **Colaborador.** Trabajar en un equipo de trabajo no es una competición, buscar ser el mejor del equipo, sino buscar el éxito del equipo de trabajo, para lo cual trabaja con sus compañeros para realizar el mejor trabajo.

- **Compromiso y responsabilidad.** El resultado final es responsabilidad de todos los miembros del equipo, pero, además, cada miembro debe ser responsable de su trabajo individual, tanto de sus éxitos como de sus fracasos.

IV. Técnicas para mejorar la comunicación en el equipo de trabajo

La comunicación es uno de los pilares de los equipos de trabajo, por lo que es muy importante trabajar la comunicación y el dialogo entre los miembros del equipo.

Pero primero, se van a exponer los requisitos básicos para facilitar el dialogo dentro del equipo:

- **Conocer nuestras ideas**, saber qué es lo que quieres, peros sin adoptar extremismos ni opiniones estáticas.
- **Considerar a los compañeros como iguales**, personas con pensamientos propios, los cuales pueden ser tan válidos como tus ideas, lo que favorece un buen debate.
- Un miembro del equipo que ocupe el rol de mediador, es decir, que comprenda la importancia del dialogo, se encargue de invitar y animar a los compañeros del equipo a participar en la toma de decisiones, y evitar que los miembros del equipo adopten roles (“yo no puedo”, “criticón”, “victima” ...) que dificulten el dialogo y la comunicación dentro del equipo.

Una vez que cumplidos los requisitos básicos para la comunicación, se pueden llevar a cabo técnicas o estrategias para mejorar, o simplemente fomentar, la comunicación dentro del equipo. Algunas de las técnicas más utilizadas o populares son:

Tormenta de ideas

Esta es una de las técnicas más conocidas y populares, de tal manera que incluso ha sobrepasado el mundo laboral, ya que se utiliza en el sector de la educación e incluso en el día a día de las personas.

La técnica consiste en que el líder presenta un tema para trabajar, o un problema, y pide a los miembros del equipo que expongan libremente sus ideas para llevar a cabo el trabajo o para resolver el problema.

Por lo tanto, los miembros del equipo pueden expresar sus ideas, tanto las serias como las que no lo son, es decir, expresan todo lo que piensan, ya que todas estas ideas favorecen la creatividad del grupo, así como promueve la aparición de ideas innovadoras e inimaginables en un primer momento.

Grupo de discusión

Esta técnica se lleva a cabo en pequeños grupos, cada uno coordinado por un miembro. El coordinador del grupo presenta de forma detallada un tema o problema al grupo. Una vez que el grupo tiene toda la información necesaria, puede empezar a debatir para encontrar la mejor solución al problema. Durante el proceso, el coordinador podrá establecer descansos para recapitular sobre las ideas presentadas y orientarlas hacia la resolución del problema.

Al finalizar la discusión, se realiza un resumen sobre el proceso, las ideas presentadas y las conclusiones obtenidas, y se especifica la decisión tomada respecto al tema o problema expuesto.

Los seis sombreros

Esta técnica favorece el pensamiento lateral del equipo de trabajo, dando lugar a la aparición de ideas originales e innovadoras.

La técnica consiste en afrontar la resolución de problemas, o la toma de decisiones, desde diferentes puntos de vista, en donde cada sombrero es un punto de vista diferente.

Los sombreros se organizan en colores, por lo que el que tenga el sombrero azul será el moderador del grupo, el que dirige y coordina al resto de sombreros.

El sombrero blanco será la persona que tenga una postura neutral y objetiva, la persona que se centrará en buscar y exponer información y hechos fidedignos, así como detectar la falta de información importante.

El sombrero rojo es la persona que representa las emociones y sentimientos más profundos. Esta persona es la encargada de expresar sus opiniones basadas en sus emociones, así como sus deseos. Por estas razones, esta persona tiene limitada sus intervenciones a una duración de treinta segundos, ya que su aportación debe ser más emocional que racional.

El sombrero negro es el miembro del grupo que debe centrarse, a través de la lógica, en destacar los peligros, debilidades, obstáculos y riesgos que hay que tener en cuenta en la toma de decisiones. Estas aportaciones “negativas” no buscan la confrontación, sino que estas aportaciones se expresan para mejorar las ideas planteadas, en lugar de bloquearlas.

El sombrero amarillo es la persona con la misión contraria al sombrero negro, dado que el sombrero amarillo debe buscar, desde la lógica, las oportunidades reales de las situaciones planteadas, es decir, es el encargado de dar los argumentos positivos para una idea, pero siempre desde una perspectiva analítica.

El sombrero verde es la persona que hace uso del pensamiento lateral o divergente para ofrecer ideas creativas y asumir riesgos, proponiendo alternativas a las dificultades planteadas por el sombrero negro.