

# **Efectos de las Innovaciones Tecnológicas en los Equipos de Trabajo.**

## **Autores:**

Ferro, Natalia Vanina

Gonzalez, Mónica Daniela

Papucci, Federico Hernán

Pastori, Ernesto Carlos

Tasso, Pablo Daniel Trujillo,

Carolina Beatriz

## **Tutor:**

Posternak, Daniel

## **Primer Cuatrimestre del 2000.**

### **Indice**

- Objetivos del Trabajo.....
- Metodología del Trabajo.....
- Introducción.....
- Innovaciones Tecnológicas.....
- Tecnología y el Individuo.....
- Efectos en la Organización.....
- Conclusión General.....
- Conclusiones Individuales.....
- Bibliografía Consultada.....
- Bitácoras.....

### **Objetivos del trabajo**

Introducir al lector en el análisis de los efectos que produce el desarrollo tecnológico en los equipos de trabajo, haciendo énfasis en:

- •Cómo las innovaciones tecnológicas han incidido en las formas de comunicación y éstas, a su vez, en las organizaciones, exigiéndoles una reestructuración.
- •Cómo esa reestructuración, en muchos casos, tiende a la formación de equipos de trabajo.

- •Entender a éstos equipos de trabajo en su nueva concepción que incluye formas de interacción antes inimaginables.

### **Metodología del trabajo**

Resumiremos la metodología de nuestro trabajo en las siguientes etapas:

- •En las primeras reuniones tratamos de plantearnos un objetivo en cuanto a lo que queríamos mostrar en el desarrollo del tema elegido.
- •A partir del objetivo planteado, realizamos una búsqueda de todo tipo de información en distintos tipos de medios:
  - Revistas
  - Libros
  - Internet
  - Diarios
- •En la siguiente reunión nos dedicamos a revisar el material obtenido para poder decidir cual era el que íbamos a incluir para realizar el trabajo.
- •Después hicimos una planificación de las etapas y de los objetivos a cumplir, dentro del desarrollo del trabajo.
- •Luego nos abocamos íntegramente en relacionar el material seleccionado con nuestra planificación para poder desarrollar el trabajo. En esta etapa hubo aportes de todos los integrantes del grupo.
- Una vez realizada la etapa anterior nos dedicamos al diseño.
- •En la etapa final cumplimos con nuestro objetivo: la realización del trabajo con la colaboración de todo el grupo.

### **Introducción**

¿Por qué analizar la influencia de las innovaciones tecnológicas en los equipos de trabajo? El tema nos sedujo ya que es ostensible la velocidad con la que avanza hoy día los componentes tecnológicos, así como también es evidente que la tecnología "invade" cada vez mas aspectos de la vida cotidiana. Asimismo cada vez más personas acceden a estas tecnologías. Actualmente es casi impensable que una empresa no posea un lugar en Internet, o que un individuo no tenga su dirección de correo electrónico, si desean permanecer activos en el mercado.

Todos estos cambios deben afectar de alguna manera al fenómeno social que estudiamos en nuestro curso de "*equipos de trabajo*". En definitiva es el estudio de cómo afecta a los equipos de trabajo las innovaciones, y a su vez como las nuevas concepciones modifican o no las concepciones de equipo.

Para poder arribar a una conclusión acerca de cómo influyen estos cambios, optamos por analizar paso a paso como se va desarrollando el proceso.

En primer lugar consideramos necesario realizar una enumeración de las principales innovaciones tecnológicas que creemos causales de los cambios, explicando brevemente como funcionan cada una de ellas, cuales son sus usos y cuales son las necesidades que satisfacen.

En segundo término abordamos el análisis de cómo tales innovaciones tecnológicas afectan a los individuos en todos sus aspectos, ya sea culturales, sociales, emocionales, etc.; y como las personas se relacionan y reaccionan ante la sensación de cambio constante y capacitación continua, o sea como el ser humano se va adaptando a estos cambios.

Posteriormente nos introduciremos en el análisis en torno a las organizaciones, para poder determinar si se ven afectadas por los cambios y en que orden. El estudio mencionado estará enfocado principalmente a la relación de las organizaciones con los individuos que participan en ellas, tratando de no ahondar con profundidad en el impacto de los cambios en cuanto a la relación organización - periferia.

Por último evaluaremos si a raíz de todo lo anteriormente mencionado surgen nuevas pautas de comportamiento de y en los equipos, y como las organizaciones inducen a los equipos a tener nuevas modalidades de trabajo, interactuando con todas estas innovaciones y adaptándose a un entorno tan variable. Asimismo concluiremos en el análisis de si todas éstos avances favorecen o no la formación y el desarrollo de los equipos de trabajo dentro de las organizaciones.

### **Innovaciones Tecnológicas**

- **•Software:** conjunto de programas, procedimientos y documentación relacionada del sistema de información. Cuando se adquiere una P.C., el usuario no está comprando solamente hardware, sino también los medios para satisfacer sus necesidades mediante programas de aplicaciones, sin tener que preocuparse sobre las operaciones internas de la computadora. Esta interfaz interna para las operaciones denominadas sistema operativo, hace trabajar a la computadora en la forma más eficiente.
- **•P.C.:** apócope anglosajón de *personal computer* que se traduce como *ordenador personal*. La P.C. cuenta con una C.P.U. (unidad de procesamiento central) que normalmente se encuentra en la motherboard (o placa madre). Dentro de la C.P.U. encontramos también la memoria RAM (memoria de acceso aleatorio), utilizada por el procesador para ejecutar los programas y las aplicaciones o software.
- **•Notebook - Laptops:** Son P.C. portátiles que permiten procesar información en cualquier momento y lugar.
- **•Internet:** Es la red de computadoras mundial que permite la comunicación y transferencia de datos, noticias y opiniones entre los usuarios conectados a ella. Es la red más extendida del planeta. Actualmente conecta y comunica a más de 170 millones de usuarios. En la relación de las personas con Internet puede postularse un primer momento fundacional que, por lo general, no tiene un propósito definido, sino que obedece, en la mayoría de los casos a una suerte de curiosidad intelectual por saber de que se trata esa cuestión del ciberespacio. Si bien se han registrado otros modos de aproximación, como pueden ser motivos profesionales o académicos, estos casos constituyen una minoría. Además, se ha observado que estos usuarios, una vez satisfechos esos motivos utilitarios, desarrollan una actitud acorde con la tendencia general que privilegia la comunicación humana, es decir la dimensión interpersonal de Internet, antes que su poder informativo. Lo valorado en este instrumento es la posibilidad que brinda de poder comunicarse con personas de otra manera inaccesibles. El placer está en la comunicación más que en la información que pueda obtenerse. En este sentido Internet, desborda la función puramente utilitaria de proveer información para convertirse en un instrumento que acerca a las personas, permite su comunicación y el establecimiento de vínculos duraderos entre ellas. El poder establecer vínculos

personales, el poder relacionarse con pares, opaca la imagen tradicional de Internet como "biblioteca infinita". Esto último, si bien puede resultar cierto, queda en un segundo plano. Se alza en su lugar un aspecto sumamente humanizado y que implica un importante monto de afecto: *Internet como un campo de posibilidades interpersonales*. El rasgo distintivo de Internet está en brindar a los usuarios un mundo sin fronteras, donde pueden establecerse múltiples relaciones con otras personas.

- **H.T.M.L.:** sigla perteneciente a *HyperText Markup Language*. El lenguaje HTML es el lenguaje utilizado para escribir páginas en Internet. El *HyperText* es un documento que con un click en alguna de sus partes traslada al usuario a otro documento vinculado o a otra parte del mismo documento.
- **URL:** abreviatura anglosajona de *Uniform Resource Locator*. Es la dirección global de documentos y otras fuentes en Internet.
- **World Wide Web:** también será utilizado, para simplificar, sus siglas: WWW. Es la red de documentos HTML en Internet relacionados entre ellos y dispersados en múltiples servidores alrededor del mundo. El navegar por Internet significa el recorrer los lugares de esta base de datos multimedial e hiperconectada que se extiende por todo el globo. La *Web* (en inglés: tela de araña), a diferencia de otros servicios de red anteriores, combina texto, imagen, sonido e incluso animación, y le permite al usuario moverse por toda la red con sólo presionar el botón del mouse.
- **Intranet:** es una red privada empresarial o educativa para el transporte básico y los estándares y herramientas de exhibición de páginas de Internet. Desde una Intranet se puede acceder a la mayoría de los recursos de Internet, pero desde Internet tal vez no sea posible ingresar a la Intranet, que puede permitir sólo un acceso restringido desde Internet. Actualmente, las Intranets son muy utilizadas por las empresas como un papel de información en el que se pueden colocar periódicos, noticias internas, listas de internos de teléfonos, menús e incluso anuncios o normas ISO 9000. Las características que debe reunir una intranet para que cumpla su objetivo son:
  1. **Estar escrita en un lenguaje "universal"** Esto hace que lo lea, lo entienda y lo navegue con idéntica facilidad el CEO de la compañía, el técnico de Sistemas y un operario que no tuvo acceso todavía a una computadora.
  2. **Tener instantaneidad, inmediatez, integración:** Todo tiene que estar a un click, no hay por qué perder tiempo en navegación. Entrar a la red debe ser como ir al kiosco: llego, pido lo que quiero, me lo dan y me voy.
  3. **Debe permitir establecer un canal de comunicación:** Con un ida y vuelta real y dar la posibilidad de que la organización se escuche a sí misma.
  4. **Tiene que hacer circular la información:** Debe permitir que se lea desde los datos "blandos", como el menú y los cumpleaños, hasta la información considerada "durísima", como los objetivos cuantitativos de la compañía, en un lenguaje común.
  5. **Personalizar la gestión de recursos humanos a través de la red:** Con sólo ingresar la clave, cualquier empleado puede ver cuestiones individuales como salarios, adelantos, vacaciones y licencias especiales, notificaciones personales, etcétera. Así, la red no sólo da un servicio a los empleados, sino que además aumenta la eficiencia del uso de los recursos del propio departamento de RR.HH. El empleado sólo averigua lo que necesita y eso indirectamente reduce el trabajo de la gente del Departamento de Personal.
  6. **La información puede actualizarse de manera autónoma:** Para modificarla no se requiere de técnicos externos.
- **Extranet:** parte de una intranet de acceso disponible a clientes y otros usuarios ajenos a la compañía. Un ejemplo claro de este tipo de sistema es el *Home Banking* el cual permite la interacción del usuario con la entidad financiera desde el domicilio del cliente.

- **E-mail:** apócope anglosajón de *electronic mail* que se traduce como *correo electrónico*. Es el sistema de correspondencia utilizado en Internet. Es una de las aplicaciones que más se utilizan en Internet. Con la apertura masiva de la red a principios de los 90, este servicio ganó millones de adeptos.
- **Videoconferencia:** conversación entre dos a más personas que se encuentran en lugares diferentes pero pueden verse y oírse. Las videoconferencias que se realizan fuera de Internet requieren que en cada lugar donde se encuentran los participantes se disponga de una videocámara especial y de dispositivos para presentación de documentos. Hay médicos, economistas y otros profesionales que ya usan el trío formado por la computadora, Internet y la videocámara como una herramienta de trabajo. Les permite un contacto más directo con colegas y clientes, sin importar la distancia. La videoconferencia les permite a las empresas hacer reuniones virtuales de trabajo. Los más altos directivos de compañías internacionales suelen usar este sistema para reducir el gasto de tiempo y dinero que implica trasladarse de una parte a otra. También hacen presentaciones de productos y conferencias de prensa en la Web.
- **Teleconferencias:** es una reunión de negocios o un evento que se realiza mediante su retransmisión por satélite o líneas telefónicas que permite a los empleados, clientes, gerentes, candidatos a puestos y a otras personas que se encuentran geográficamente separadas ver textos, datos, gráficas e imágenes, e interactuar entre sí en tiempo real mientras se encuentran en sus estaciones de trabajo o en una estación para teleconferencias. Un potencial significativo de las teleconferencias es la mejora de la productividad de los trabajadores de la información.
- **Speaker:** Es una función del teléfono que permite escuchar en alto parlante a la persona que se encuentra del otro lado de la línea.
- **Celulares – Satelitales:** Son teléfonos portátiles que permiten comunicarse en cualquier momento y lugar, a través de distintos tipos de ondas.
- **Computadoras en Red:** Son diferentes computadoras que están interconectadas a través de un servidor. Este sistema permite que los datos procesados en una computadora de la red, se actualicen inmediatamente en las demás computadoras. De esta forma, existe una base de datos compartida para todos los usuarios de la red. En síntesis las redes son los eslabones que enlazan a las personas y las máquinas, haciendo posible que compartan trabajo, instalaciones, información e ideas. Esta tecnología permite una interacción instantánea entre personas, grupos o sistemas, o cualquier combinación de los mismos, abriendo de esta forma un amplio programa de posibilidades de integración y enlace.
- **Multimedia:** tecnologías que facilitan la integración de distintos tipos de medios, como textos, gráficas, sonido, voz, vídeo o animación en una aplicación basada en la computadora.
- **Fax:** son copias gráficas o de diversos documentos transmitidos electrónicamente de un lugar a otro. Puede enviar duplicados de cualquier documento sin tener que volver a teclear, por esto es apropiado para las organizaciones que tienen que enviar una gran cantidad de diagramas, gráficas, cuadros, firmas u otras imágenes que no se pueden transmitir fácilmente por terminales de computadora; también es apropiado cuando el tiempo es de primordial importancia.
- **Central Telefónica:** dispositivo por medio del cual, haciendo uso de una misma línea telefónica, se puede lograr la comunicación entre distintas personas, cada una de las cuales tendrá asignado lo que se llama comúnmente número de interno.

- **Contestador Automático:** es una casilla donde se pueden dejar mensajes cuando las personas no se encuentran disponibles.

### **Tecnología y el Individuo**

Junto a las nuevas innovaciones tecnológicas, aparecen nuevos tipos de lazos interpersonales, distintos tipos de vínculos y diferentes formas de comunicación entre las personas.

Asimismo se dan nuevas formas de subjetividad, establecimiento de lazos interpersonales con características diferenciales y nuevos fenómenos de comunicación.

Las siguientes cuestiones toman una nueva relevancia dentro de los vínculos establecidos:

- el  *cuerpo*  ha sido considerado como una referencia ineludible de la identidad personal y de la relación con los otros;
- el  *espacio*  (y con el las distancias) ha constituido para todas las sociedades en la historia, el marco condicionante de las relaciones grupales;
- la  *presencia del otro* , el efecto del "cara a cara" en la relación entre las personas, ha sido considerado como determinante de la comunicación.

Los individuos hoy, están viviendo un proceso de aprendizaje, a través del cual comienzan a hacer propios los nuevos fenómenos de comunicación, antes desconocidos para ellos. Puede observarse, a la vez, un proceso de aprendizaje social: quienes hoy se convierten en usuarios de las nuevas tecnologías en gran medida está construyendo un espacio de intercambio y aprendiendo a comportarse en él al mismo tiempo. Este nuevo espacio, conformado por la red mundial de computadoras, al que llamaremos de aquí en adelante ciberespacio, resultaría un medio liberador. Entendiendo liberador en dos aspectos:

Por un lado,  *liberador de condicionantes sociales* : en toda situación "cara a cara" están presentes de manera implícita determinados condicionantes sociales acerca de como deben ser las personas que determinan, en cierto grado, el devenir de nuestros vínculos. Esto desaparece en aquella comunicación en la cual todo se limita a lo escrito y no existe la presencia (física) del otro. La persona se torna como invisible, y todo lo que ella es, queda expresado en palabras. Nuestra propia imagen subjetiva esta influida por la imagen que nos devuelven los otros. Al no existir ese reflejo, o, más exactamente, al ser el reflejo de aquello que escribimos sobre nosotros mismos, nuestra propia subjetividad se ve trastocada. Así podemos ser sin ser vistos, y podemos establecer una relación con el otro sin verlo. Y por el otro,  *liberador de condicionantes individuales* : el ciberespacio propicia un medio anónimo y privado, donde poder comunicarse en relativa intimidad. Así, ciertos aspectos de la personalidad que quedan expuestos en el espacio real, se desdibujan al entrar al ciberespacio.

Esto determina dos situaciones, en cierto sentido antagónicas:

- a. poder "liberarse" y mostrar aspectos reprimidos de nuestra personalidad;
- b. poder "inventar/se" un personalidad nueva, con escasos puntos de contacto con nuestra personalidad habitual.

Podríamos suponer que toda persona que interactúa en la red desarrolla una personalidad nueva que puede deferir desde un grado mínimo a uno máximo con su personalidad del ámbito cotidiano en que esa persona vive.

Una de las formas de comunicación más utilizadas en el ciberespacio es el correo electrónico, que es considerado hoy en día la comunicación ideal.

En un principio, las comunicaciones estaban limitadas a aquellas personas que vivían más o menos cerca unas de otras. El teléfono aportó alguna solución, con limitaciones: resulta muy caro y su uso se limita por lo general a comunicaciones "de cabotaje". El mundo seguía fuera del alcance de la mayoría.

Y existe otra salvedad respecto a las comunicaciones mantenidas por teléfono: su carácter on-line, es decir, inmediato. Uno de los rasgos distintivos de las comunicaciones establecidas vía mail es su carácter diferido, lo que permite un lapso de tiempo que sirve a la reflexión.

Llamar por teléfono no deja de ser un acto de intrusismo. La llamada requiere la atención inmediata de la otra persona: la saca de una reunión de negocios, la hace salir de la ducha o interrumpir su programa de televisión favorito.

Pero en la comunicación por correo electrónico estos aspectos no tienen importancia. No hay posibilidad de molestar a nadie ni existe la necesidad de responder a la llamada. Cada uno comprueba su correo electrónico cuando le resulta más cómodo y responde cuando le conviene. El mail les da un sentimiento muy fuerte de tener el control. Una llamada telefónica engloba una conversación completa, pero una conversación por correo electrónico requiere múltiples mensajes. Cada una de las partes tiene la oportunidad de responder a su conveniencia y de tener asegurada la total atención de su interlocutor. Se puede escribir mensajes a las tres de la madrugada sin temor a incomodar al otro.

En la sociedad industrializada de hoy en día, la frecuencia de la comunicación crea un sentimiento de intromisión constante en nuestras vidas. Las llamadas telefónicas en el trabajo, los buscapersonas, los teléfonos móviles, los contestadores automáticos, los anuncios de radio y televisión, la publicidad en los cines. Todo constituye un aluvión continuo de intromisiones en los propios pensamientos, en nuestra privacidad y felicidad. Pero un mail nunca interrumpe nada importante ni reclama atención por cinco cosas a la vez.

El correo electrónico permite superar limitaciones respecto de nuestra comunicación. Por un lado, permite establecer fácilmente vínculos con personas muy alejadas en el espacio (todo lo alejadas que pueda imaginar), vínculos que de otra manera nunca se realizarían o de poder realizarse carecerían de la fluidez y capacidad de comunicación del mail, en cuanto medio técnico. Y por el otro:

- permite superar o soslayar la timidez que puede presentarse en los contactos "cara a cara".
- permite expresar aspectos de la personalidad que habitualmente permanecen latentes u ocultos.
- permite una mayor elaboración, cuando se escriben cartas por correo electrónico, las personas se relacionan únicamente con la palabra escrita, solos ante el teclado. La percepción de la persona a quien se envía el mensaje no es tan inmediata como la de alguien que se encuentra presente. Estar a solas con los propios pensamientos, abre el camino para que surjan reflexiones que difícilmente se expresen cara a cara.

Podríamos pensar los efectos de la comunicación diferida en dos niveles: por un lado, la reflexividad de la comunicación; y por otro, la estructura temporal de la misma.

- En cuanto a la *reflexividad*: la reflexividad que permite este medio de comunicación, se traslada más allá de los contenidos, a la relación en sí misma.
- La *temporalidad*. El mail, por su carácter diferido, modifica la estructuración temporal de las comunicaciones habituales.

Esto nos permitiría inferir que el mail instaura una nueva temporalidad intersubjetiva, la cual afecta a las relaciones de diversas manera, agregando matices y posibilidades, así como

permitiendo una comprensión mayor de la relación en sí misma y de los conceptos intercambiados en ella.

Cuando dos personas deciden comunicarse a través del correo electrónico, puede pasar algo que no ocurre en ningún otro ámbito de la vida. No envían ni reciben ningún estímulo visual, auditivo ni táctil. No perciben los olores corporales, no sienten rechazo, no hay nada que delaten la edad de cada uno. De hecho, no existen signos basados en la realidad, por lo tanto, como no se reciben los estímulos habituales que devuelven a la realidad, pueden empezar a atribuir importantes cualidades a la otra persona, en especial atributos idealizados.

La ausencia del cuerpo es vivida en general como una limitación en las relaciones establecidas o sostenidas en el ciberespacio.

Ha habido intentos de superar estas limitaciones mediante el uso de recursos como onomatopeyas, uso de mayúsculas, subrayados, que adquieren significación y valor, pues aunque sea precariamente permiten recuperar cierta parte analógica en un espacio donde rige lo digital puro.

En el ciberespacio falta la posibilidad de expresar los sentimientos tal como lo hacemos en la vida "real" –el entrecomillado implica que el término debe ser entendido sólo como opuesto a virtual.

En síntesis, los recursos expresivos habituales en el uso del correo electrónico buscan devolver a la comunicación sus aspectos analógicos, cuya falta puede ocasionar que muchos mensajes se tornen equívocos. Sin embargo, esos recursos nunca son suficientes.

Todo lo anterior no debe hacer perder de vista los recursos propios del lenguaje escrito. Hay que poder manejarse muy cómodamente a través de la comunicación exclusivamente digital. Esta comodidad debe ser puesta en función tanto de *factores internos* como la facilidad para escribir, buen manejo del teclado y de la computadora en general, como de *factores externos* como la riqueza del idioma.

### **Efectos en la Organización**

Antes de analizar los efectos de las "innovaciones tecnológicas" y los "nuevos individuos" en las organizaciones nos parece conveniente situarlas en el contexto político y económico que están viviendo desde los últimos años.

En nuestro país se sucedieron notables cambios que impactaron en forma directa sobre la realidad de las empresas y los negocios. El hecho más claro y notorio en este sentido fue la estabilidad económica y cambiaria, que permitió a las empresas preocuparse más por los asuntos relacionados con el producto y el servicio al cliente, sin tener que estar pendientes de cómo sobrevivir a los contextos inflacionarios.

A esto se suma la importante apertura de la economía a partir de la cual las empresas argentinas se vieron en la necesidad de ponerse a la par de muchas empresas internacionales que comenzaron a actuar en el mercado.

Ahora bien, hasta aquí hemos planteado dos características predominantes del contexto en el cual se encuentran inmersas las organizaciones argentinas. Hemos analizado las tecnologías emergentes en los últimos tiempos y hemos destacado cómo las mismas influyen en las formas de interacción y la personalidad de los individuos. Pero nada hemos expuesto de los efectos que tienen todos estos cambios en las organizaciones de hoy, por lo que trataremos de introducirnos en esta temática.



Las transformaciones planteadas han sido acompañadas por reestructuraciones en las empresas. Estas últimas han tenido que adaptarse para alcanzar o, tal vez, mantener la competitividad. Y cuando hablamos de empresas no solo hablamos de las grandes compañías multinacionales que en forma tan frecuente se encuentran en nuestros tiempos. También nos referimos a las PyMES que necesitan ser flexibles a los cambios para mantenerse en el mercado.

Debemos tener en cuenta que, con estos individuos, adaptados a las nuevas tecnologías, la cultura organizacional sufrió y está sufriendo un proceso de cambio. Los valores y las costumbres ya no son los mismos de años atrás, ahora se puede pensar en trabajar con personas que no se conocen físicamente. El concepto de *tele* de Pichón Rivière se distorsiona, ya que los prejuicios dejan de ser una cuestión de "piel", y pasan a ser una cuestión "mental", que surge a través de la interacción de personas por medio de una computadora.

Por otra parte la forma de estructurar el trabajo ha evolucionado. Las organizaciones ya no son rígidas, el ambiente de trabajo ha experimentado una importante transformación desde la distribución de las oficinas y los ambientes, hasta las comunicaciones entre las personas que trabajan en las mismas.

Un ejemplo de este tipo de cambio se ve claramente reflejado en la empresa estadounidense *Alcoa*, en la cual la oficina del presidente no tiene paredes ni puertas. Al igual que otros ejecutivos de la compañía él trabaja en un gran espacio abierto y flexible. La sala de reunión es un "centro de comunicación" con televisores, faxes y computadoras conectadas on-line a Internet, lo que estimula el trabajo en equipo. El lugar favorito del presidente es la cocina; allí él y sus asistentes con sus laptops y tasas de café, discuten el trabajo del día.

El nuevo paradigma es trabajar donde sea y cuando sea, con toda la comodidad. De esta manera las empresas lograron grandes beneficios como aumento de la satisfacción de los empleados, mejoras de la productividad y disminución de sus gastos edilicios.

Otro ejemplo que podemos citar es el de la empresa *Fallow-McElligat* que se dedica a la publicidad en la ciudad de Minneapolis, y cuyas oficinas están formadas por grandes espacios con puestos de trabajo individuales. Cuando los empleados quieren trabajar en equipo, cada uno toma su mesa con ruedas, su teléfono, su computadora portátil, y la conecta con la de sus compañeros. Así el espacio y la tecnología se adaptan a las necesidades que surgen día a día.

Por lo tanto podemos observar que a medida que pasa el tiempo los individuos van cambiando su forma y hábitos de trabajar, adaptándose de esta manera a la nueva tecnología la cual permite cada vez más trabajar en la casa, el auto o un hotel. Esta modalidad llamada "*Hoteling*" ya es usada en Estados Unidos por el 85% de las empresas, y en la Argentina se está implementando.

Mientras tanto, las oficinas alternativas siguen ganando terreno, permitiendo que la libertad para trabajar sea cada vez más una realidad cotidiana.

Otra consideración importante a tener en cuenta es la influencia directa de Internet en las organizaciones. De algunos de los análisis que hemos hecho hasta ahora muchas cosas resultan fácilmente deducibles; sin embargo es interesante citar algunos datos específicos.

En los últimos años la proporción de compañías argentinas con presencia en Internet ha aumentado notablemente; y está ganando espacio en la estructura del negocio de todo tipo de empresas.

Las posibles aplicaciones son bastas, desde la interconexión de empleados mediante correo electrónico, hasta la comunicación entre proveedores y clientes por redes privadas (intra y extranet), de modo que está cambiando la realidad de negocios de las empresas argentinas. Las comunicaciones con las casas matrices del extranjero son inmediatas y el intercambio de

información es prácticamente on-line. De esta forma, podríamos llegar a encontrar equipos de trabajo interactuando a miles de kilómetros de distancia, como si estuvieran en el mismo lugar.

Esta realidad cambia quizás mucho de lo que se ha dicho y se piensa de los equipos; evidentemente el no compartir un mismo espacio físico no impide la interacción y la comunicación.

La gran expansión de Internet, sumado al uso de las tecnologías de avanzada antes mencionadas, satisface la imperiosa necesidad de estar muy bien informado, y en forma permanente, ante una realidad de intensificación creciente de la competencia. Pero ante esta situación, también las empresas se ven obligadas a modificar sus estilos de conducción, deviniendo en un estilo más racional, al ser posible planificar, dejando de lado el estilo anterior, más guiado por la intuición.

Ante este panorama, las organizaciones de los noventa requieren de líderes ávidos de información, flexibles, capaces de delegar decisiones, motivar y otorgar autonomía sin perder el control sobre el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Todo esto les requiere evidentemente mayores dosis de información y planificación.

Se podría hablar de este modo de un modelo participativo de organización que requiere de empleados capaces de autodeterminarse y actuar. El *empowerment*, es decir delegar autoridad en la toma de decisiones, supone que las organizaciones capaciten y den recursos a sus empleados para que estos puedan estar preparados para resolver cualquier problema que pueda presentarse. Esto debe estar acompañado de un comportamiento colaborativo que debe ser fomentado por la empresa, lo que ayudará a motivar a los individuos y producir cambios personales o de grupo.

Por lo tanto se necesitaría de influencias que motiven el cambio y generen un entorno propicio para la colaboración. Por otro lado la motivación también debe surgir de una combinación de beneficios, planes de incentivación; actividad demostrable por los líderes y permanente esfuerzo comportamental. Entonces podría decirse que las organizaciones exitosas equilibrarán los procesos, la tecnología y la gente, comprendiendo las relaciones de todos estos elementos dentro del contexto de los procesos comerciales y creando al mismo tiempo soluciones que respondan a procesos más amplios y a la interacción con otros grupos.

### **Conclusión General**

No quisiéramos, en esta instancia, aburrir al lector realizando una conclusión reiterativa o, más aún redundante, sintetizando los conceptos que ya hemos volcado a lo largo del trabajo.

Por eso, hemos decidido concluir nuestro desarrollo con un análisis F.O.D.A. relacionado con las organizaciones y sus equipos de trabajo.

Veamos entonces, cuales son las fortalezas que puede encontrar una organización y sus equipos de trabajo dentro del nuevo contexto con los cambios que se han introducido.

En principio podríamos afirmar que los equipos de trabajo, que predominan en las organizaciones, tienen la posibilidad de trabajar en conjunto en diferente espacio y tiempo. Esto trae aparejadas las ventajas de trabajar en equipo y la comodidad de poder hacerlo en cualquier lugar y tiempo.

La capacidad para tomar decisiones es mucho mayor, pues las mismas se toman en niveles más bajos y en equipo, lo que conlleva al éxito de decisiones creativas elaboradas en equipo y la rapidez de decisiones tomadas más cerca del hecho generador de las mismas y de la información.

Otra fortaleza, más que destacable, que generaron los equipos de trabajo y, con ellos las organizaciones, es que los individuos tienen menos inhibiciones. Se animan más a participar, ya no hay tantos problemas de timidez porque las nuevas tecnologías permiten una especie de "anonimato". De esta forma todo sale a la luz, los aportes son libres, más creativos, y los integrantes están más motivados para participar.

Hay una oportunidad que tienen las organizaciones y los equipos de trabajo, que creemos es la más importante para destacar, nos estamos refiriendo a la velocidad que adquiere la información. No hay más tiempo ocioso en conseguirla y recolectarla, si se aprende a utilizar la tecnología, la información siempre está allí en el momento en que se la necesita.

También queremos destacar, la oportunidad que tienen las organizaciones de hoy por haberse transformado en organizaciones más flexibles. En consecuencia, se caracterizan por una mayor facilidad para adaptarse al mercado y a las necesidades de los clientes.

Hasta el momento, hemos señalado aspectos positivos que le brinda a las organizaciones y a sus equipos de trabajo todo lo desarrollado en el cuerpo central de nuestra investigación. Sin embargo, no es posible que esta conclusión este completa, si no observamos los efectos negativos que puedan surgir. Examinaremos, entonces, las debilidades y las amenazas que hemos encontrado.

El lector debe tener en cuenta que nuestro análisis expresa "explícita e implícitamente", continuos cambios en los individuos, las organizaciones y los equipos de trabajo. Como es habitual, los cambios siempre generan resistencias, y es allí donde queremos llegar. Una de las posibles debilidades de las organizaciones y sus equipos de trabajo es que sus integrantes se resistan a aprender, a utilizar y a adecuarse a las nuevas tecnologías. Cuando decimos que "se resistan", no pensamos en grandes manifestaciones o huelgas en contra de la tecnología, nos inclinamos más por resistencias inconscientes que no permitan reales aprendizajes e incorporaciones de las nuevas tecnologías. La evidente consecuencia de lo expuesto es un ambiente de trabajo hostil y personas desmotivadas para participar en las decisiones.

Por otra parte, la utilización de las nuevas tecnologías genera un manejo de la información cuantitativamente mayor y a grandes velocidades. Probablemente, esto desarrolle una gran dependencia de las mismas y así, las organizaciones podrían verse debilitadas por una estructura más jerárquica, en la cual, quien maneja las tecnologías y la información detenta el poder. Si nos detenemos un momento en este punto, podemos descubrir cómo, con el mal uso del avance tecnológico se corre el riesgo de caer en notables involuciones.

Para concluir con nuestro análisis F.O.D.A., nos falta analizar las amenazas que se presentan ligadas a la incorporación de las nuevas tecnologías.

Una de ellas, es la inseguridad que puede traer aparejada el manejo de la información a través de redes. Ya se han conocido muchos casos de sabotaje a la información. Los famosos "*hackers*" que desde cualquier lugar del mundo, se "cuelgan" de las redes y provocan grandes desastres, desde robos de información hasta modificación de los datos, ya sea en forma dolosa o por simple diversión. De más está aclarar los peligros inminentes que suscitan por la existencia de estos sujetos.

Otra consecuencia, socialmente importante, es la necesidad de trabajadores calificados que sean capaces de manejar las nuevas tecnologías. Porqué decimos que es "socialmente importante", porque cada vez son más las personas que quedan excluidas del sistema, los sectores marginales son cada vez más amplios y la brecha entre los que tiene acceso a la educación y aquellos que no la tienen es cada vez más marcada.

También podemos destacar que las organizaciones se encuentran inmersas en una carrera tecnológica, una especie de "guerra fría" en la cual el que no incorpora las tecnologías

probablemente se encuentre afuera del mercado. Pero para ello, hay que tener capacidad de inversión y, para tener capacidad de inversión, hay que tener liquidez y solvencia; por cierto, características difíciles de alcanzar en un contexto político y económico que vive la Argentina, sobre todo para las PyMES, que cada vez tiene más exigencias.

Por último, y no por eso menos importante, debemos tener en cuenta que las organizaciones dependen en gran medida de instituciones externas. Puntualizando, nos referimos a que al incorporar las tecnologías toda la información se maneja a través de las mismas. Pero esas tecnologías para que funcionen necesitan, por ejemplo, de energía eléctrica; por lo tanto un corte de luz podría generar grandes "parates" en los procedimientos de trabajo.

El análisis que hemos hecho precedentemente no intenta, de ninguna manera, ser taxativo, por el contrario probablemente el lector descubra muchas otras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que impacten en las organizaciones y en sus equipos de trabajo. Por eso, es nuestra intención dejar este espacio abierto a la reflexión del lector, que tal vez encuentre muchas similitudes y diferencias con respecto a su propia realidad.

Quisiéramos hacer una última reflexión, después de haber desarrollado esta investigación, ¿Podemos afirmar que es conveniente que las organizaciones incorporen las nuevas tecnologías?.

La respuesta que proponemos es que, dadas las grandes influencias positivas que tiene la tecnología en las organizaciones y en sus equipos de trabajo es muy conveniente incorporar las tecnologías. Sin embargo, jamás debe perderse de vista que esa incorporación merece un estudio minucioso de cómo, cuándo y dónde hacerlo, ya que como hemos visto el mal uso de las mismas, puede llevar a involuciones y, en casos extremos, a la destrucción de las organizaciones.

### **Conclusiones Individuales**

- **Ferro, Natalia Vanina – Reg. 451.297:** Puedo decir que este ha sido el primer trabajo que hice en "equipo" en lo que va de mi carrera, y digo esto, porque si bien hice muchos trabajos dentro de un grupo, en ellos nos separábamos la tarea en partes y en el rejunte salía el trabajo final. ¿Por qué no paso lo mismo en este caso? Porque el trabajo lo planteamos desde la óptica de aprender a trabajar en equipo, y eso hicimos, y eso se vio en cada reunión. Así se hizo vital que cada uno de los miembros se haga presente en las reuniones, lo que dio origen a numerosos conflictos que surgían si alguien no podía concurrir por distintos motivos; o bien se planteaba en cada decisión que tomábamos la necesidad de consenso para que todos estuviéramos satisfechos con el producto final. Dentro del equipo se vio que algunos de los miembros adoptaron una actitud pasiva, esperando recibir alguna indicación para actuar, otros colmaban las reuniones con ideas y palabras, que a veces, solo quedaban en ideas y palabras, pero que fomentaban la creatividad de todos para pensar en el desarrollo del trabajo. Así en cada reunión se iban incorporando ideas, se recababa información, se leía en voz alta para que todos la recibieran, y luego nos dedicábamos a desarrollar cada uno de los puntos entre todos. No fue una tarea fácil, nos llevo bastante tiempo coordinarnos, porque seis personas tienen seis formas de ver una misma cosa, seis valores distintos en la vida y seis disponibilidades distintas de horarios. Es por eso que hoy entiendo porque en lo que va del curso, no nos dieron una y solo una definición de equipo; creo que cada uno de nosotros a esta experiencia de "trabajo en equipo" la va a definir de una manera muy distinta.
- **Gonzalez, Mónica Daniela – Reg. 165.470:** Desde mi punto de vista, el trabajo fue realizado tratando de abarcar todos los aspectos posibles, creo que no nos cerramos en un solo punto, que consistía en demostrar como afecta la tecnología a los equipos de trabajo, sino que también mostramos qué es lo que pasa con el entorno de ese equipo de trabajo. Primero tratamos de ver cómo afecta la tecnología al individuo y a la

organización, que son los medios por los cuales se desarrollan los equipos de trabajo, y fue a partir de ahí que pudimos encaminar nuestra tarea, ya que contábamos con todos los medios necesarios como para poder concretar nuestro objetivo; y así lo hicimos. En lo que se refiere a la realización del trabajo, desde la primera reunión definimos claramente las pautas a seguir y la estructura del mismo. Como equipo tuvimos nuestros pequeños problemas, que pudimos resolver ya que todos colaboramos para que este trabajo tuviera el mayor consenso posible; y así lograr que ningún inconveniente nos aleje de nuestro objetivo principal. Puedo decir entonces que se logró el objetivo que teníamos que cumplir: la realización de un buen trabajo con la mayor cooperación de cada uno de sus integrantes.

- **Papucci, Federico Hernán – Reg. 552.369:** El haber realizado este trabajo para mí fue una experiencia totalmente nueva ya que, si bien había hecho otros anteriormente, en ninguno de los casos mi equipo estaba formado por personas que, en general, no nos conocíamos. Esto por un lado lo hizo más interesante, porque comencé a conocer a los demás integrantes, su forma de pensar, de actuar, etc., y por otro en cierta forma lo complicó debido a que cada uno tiene distintos horarios, prioridades, vivimos en diferentes lugares (que no resultaron ser muy cerca el uno del otro), y lógicamente todos tenemos distintas formas de pensar. Pero creo que todos pusimos muy buena predisposición y de esta manera pudimos realizarlo sin mayores dificultades. En cuanto al trabajo, particularmente me sentí muy cómodo, ya que siempre fueron bien recibidas mis ideas, y en general las de todos, y cuando alguien proponía alguna cosa nueva el resto lo escuchaba y luego le decía si estaba de acuerdo o no con su planteamiento, y así tratamos de llegar a las soluciones por medio de un consentimiento general. Y finalmente, creo que el trabajo resultó ser bueno y realmente me gusta como quedó terminado porque refleja el aporte que cada uno de nosotros realizó y la información seleccionada a mi criterio es bastante interesante y respeta los lineamientos que establecimos desde un principio.
- **Pastori, Ernesto Carlos – Reg. 552.389:** En principio, considero necesario plantear la necesidad de dividir la conclusión en dos aspectos: por un lado, tratar de relacionar lo que se vio en la materia con la experiencia de trabajar en equipo y, por otro lado, referirme al tema que hemos elegido para llevar a cabo el trabajo práctico. La realización del trabajo práctico me permitió reafirmar muchos de los conceptos que se habían vertido en las clases o en las distintas lecturas. Así, por ejemplo, se evidenció en muchos casos que el consenso es necesario para poder llevar a cabo muchas decisiones, y para que estas después se mantengan y no haya marcha atrás. En muchos casos, este mecanismo fue complejo, e incluso trajo aparejado importantes discusiones, sacando a luz ciertas desavenencias, pero evidentemente después se llegaba a buen puerto, porque todos estábamos de acuerdo con el producto obtenido, y aceptábamos sus consecuencias. Por otro lado, también sirvió para recordar la idea de que la variedad de personas conlleva muy interesantes y diversos puntos de vista, a partir de las distintas formas de ver las cosas que tiene cada uno. Esto lleva también a que no sea fácil obtener acuerdos, como antes se mencionó, pero trae como resultado un abanico de muchas alternativas, lo que puede abrir muchos caminos en momentos de confusión. Adicionalmente, podría llegar a decirse que, con relación al liderazgo, en distintos momentos cada uno llegó a ser líder, aunque en general se destacó uno de los integrantes del equipo en esa situación. Asimismo también es prudente decir que el líder tuvo seguidores en la medida que se compartía lo que sostenía, pero esto no ocurrió cuando no se estaba de acuerdo con lo que decía. En definitiva, sin lugar a dudas podría decir que se aprende a trabajar en grupo haciéndolo, es decir trabajando en grupo. En cuanto al tema del trabajo que nos ocupa, no me gustaría ser reiterativo con lo que ya se ha dicho en otras líneas, con lo cual me limitaría a decir que los equipos de trabajo tienen que procurar aplicar todas las innovaciones tecnológicas que tengan a mano, ya que evidentemente facilitan mucho la tarea y reducen los tiempos. Lo importante es que las organizaciones no sólo incorporen tecnología de avanzada, sino que capaciten a sus empleados para que estos puedan usarlas y puedan optimizar su rendimiento. Tampoco se debe perder de vista el hecho de que en muchos casos se produce un fenómeno de

rechazo o de aversión con respecto a la tecnología, que no debe ser subestimado y deben tomarse las medidas tendientes a solucionar estos problemas. Lo importante es que la innovación tecnológica sea funcional a los objetivos del equipo de trabajo y la organización en la cual este se encuentra inserto, estando acorde con las capacidades de las personas y con la cultura organizacional, y sin perder de vista que nunca debe dejar de invertir en las personas para invertir en tecnología, porque los equipos de trabajo se conforman obviamente de personas, y estas no deben ser subestimadas en ningún momento, porque sino el equipo dejará de funcionar correctamente.

- **Tasso, Pablo Daniel – Reg. 142.315:** Como corolario y en cuanto al tema tratado en el estudio son variadas las influencias que ejercen las innovaciones tecnológicas en el campo de las comunicaciones con referencias a las relaciones interpersonales, lo que se refleja directamente en los equipos de trabajo generando novedosas formas de desarrollo de las tareas, más agilidad y ayudando a superar obstáculos que antiguamente eran insoslayables, como ser las comunicaciones a distancia o las características de personalidad de los individuos. Considero que el gran desafío de los administradores de aquí en más será que estos nuevos recursos impliquen avances y mejoras en cuanto a las estructuras organizacionales, colaborando con la tan necesaria obtención de eficiencia y eficacia por parte de las mismas. Hay que tener en cuenta que si bien las nuevas herramientas pueden tener un efecto sumamente positivo en cuanto a las organizaciones, también pueden potenciar en ciertos casos las estructuras piramidales, agudizando las diferencias entre los distintos niveles jerárquicos en caso de una mala aplicación. Asimismo cabe destacar que cada vez son más las sustituciones de computadoras por mano de obra en todos los niveles, ya sea operarios de una planta reemplazados por robots o Contadores Públicos por un programa de software en tal sentido. Es por esto que creo necesario mantener el equilibrio "computadora - hombre"; para que sigan siendo ciencia ficción las películas en las cuales las computadoras dominan al mundo. Acerca de la experiencia de trabajar en equipo, cabe aclarar que si bien ya lo había hecho con anterioridad; en este curso fue una sensación muy particular estudiar equipos dentro de un equipo, con lo cual podía vivir lo estudiado en teoría "*en carne propia*" en las reuniones de grupo. Estimo que el equipo tuvo un crecimiento como tal que se fue dando a medida que nos conocíamos más como individuos, y que pudimos superar, no sin cierta dificultad; los conflictos que se fueron generando. La gran mayoría de los mismos se originaron en la poca disponibilidad de tiempo libre que tenía cada integrante para destinar a las reuniones, lo que devino en que coordinar las reuniones fuera poco menos que imposible. En lo personal considero que a pesar de dicho obstáculo, pudimos reflejar nuestro pensamiento individual dentro del trabajo grupal; sintiéndome plenamente identificado con el producto final.
- **Trujillo, Carolina Beatriz – Reg. 453.691:** Que experiencia!. Aprender a trabajar en equipo, trabajando en equipo!. No fue fácil, tuvimos conflictos, falta de tiempo, opiniones diferentes, pero fue inolvidable. Descubrir cómo cada persona puede aportar algo al grupo, y que los demás puedan construir sobre ese aporte. Trabajamos muy duro durante las ultimas semanas, teníamos claro a dónde queríamos llegar y logramos nuestro objetivo. Personalmente me sentí cómoda para dar mis opiniones (aunque a veces fueran contradecidas), me sentí escuchada y acompañada en todo momento. Me involucré muchísimo con el trabajo y me gusto mucho hacerlo. Lo que más me enriqueció fue descubrir que, aunque las personas somos diferentes y tenemos diferentes criterios, igual podemos llegar a consensos. Creo que el producto final es muy bueno y que muestra claramente la suma de los esfuerzos volcados, bueno, la suma no, la combinación de los mismos. Estoy segura de que la realización de este trabajo queda como hecho anecdótico en mi vida.

### **Bibliografía consultada**

- Tecnología de la Información - *Kenneth C. Laudon y Jane P. Laudon*
- Diseño de Sistemas de Información - *Bruch y Grudnitski.*
- *Ana Quiroga*
- Revista Mercado
- Revista Apertura
- Revista Gestión
- Revista PC Users
- Diario Clarín Digital - Diciembre de 1998 hasta Mayo del 2000.

### **Bitácoras**

#### **Bitácora - 13/05/00 - 12.15 hs.**

Tema: Planteamos, ¿Qué está pasando que en las últimas clases no asistimos todos a clase?  
¿Por qué estamos desencontrados y desconectados uno del otro?

En los últimos días algunos tuvieron dificultades laborales y otros estuvieron en plena época de parciales.

Objetivo: Vamos a intentar una asistencia perfecta a las clases siguientes, para interactuar más y así lograr un mejor trabajo en equipo.

Tema: Plan de Trabajo Final.

Lo primero que hicimos fue una BRAINSTORMING:

- Acortamiento del tiempo debido a que la información está disponible para todos en todo momento.
- Separación de la interacción de los miembros del equipo.
- Clima de trabajo acelerado, necesidad de procesar rápido la información.
- Base de datos mayor.
- Necesidad de aumentar la capacidad de la gente para que pueda manejar la tecnología.
- No hay necesidad de compartir el mismo espacio físico para interactuar.
- Reducción del personal.
- Necesidad de Soporte Técnico - Costoso.
- Mayor calidad / cantidad información.
- Menor seguridad en el manejo de la información - Hackers.
- Poca necesidad de ocuparse de cosas sencillas.
- Tecnología, reemplazo del ser humano.
- Menor probabilidad de error.
- Exposición a fallas técnicas - Cortes de luz incontrolables.
- Costos extras por renovación de equipos por obsolescencia.
- Temor del personal a las nuevas innovaciones tecnológicas.

- Sufrimiento psicológico por la presión de las computadoras.
- Nuevas formas de comunicación.
- Nuevas formas de interacción.
- Computadoras en red.
- Internet.
- Psicología de los Individuos – Internet.
- Intranet.
- Capacitación de las personas – Uso de software.
- Redistribución de funciones – Evitar el reemplazo de las personas por las computadoras.
- Reingeniería.

Tema: Búsqueda de Información

Luego de recopilar la lista precedente, cada uno explicó qué se había imaginado cuando "largó" la frase. De esa manera, todos entendimos a qué apuntaba cada uno.

La consigna fue, entonces, buscar la mayor cantidad de información posible referente a todo lo que habíamos expuesto y traerla en la próxima reunión.

Tema: Próxima reunión.

Miércoles 17/05/00 – 19.00 hs.

### **Bitácora – 17/05/00**

Tema: Trabajo Práctico Final

Fijamos el enfoque que le vamos a dar al trabajo.

El objetivo de nuestra investigación será demostrar cómo ha influido a el avance tecnológico en las comunicaciones y cómo estas últimas han impactado en los Equipos de Trabajo.

Para ello acotamos el Brainstorming realizado la reunión anterior y dejamos solo los ítems que se identificaron con nuestro objetivo.

Generamos un código común. Una vez identificados los ítems le dimos una definición a cada uno para ponernos de acuerdo y saber todos de qué hablábamos cuando nos referíamos a los mismos.

A continuación esquematizamos el resultado del trabajo de nuestra reunión,

- Acortamiento del tiempo debido a que la información está disponible para todos en todo momento./ *Reducción del tiempo utilizado en trasladar la información, en concretar reuniones.*
- Separación de la interacción de los miembros del equipo / *No es necesaria la presencia física para interactuar – Nuevas formas de interacción / No hay necesidad de compartir el mismo espacio físico para relacionarse.*
- Base de datos mayor – *común / Acceso de todos a la base de datos compartiendo la información sin interrumpir la tarea del otro.*
- Menor seguridad en el manejo de la información – Hackers / Hay riesgo de que otras personas no deseadas, conozcan la interacción de los miembros del grupo o alteren las bases de datos sin percibir su presencia.
- Exposición a fallas técnicas – *Cortes de luz incontrolables/ Interrupción de la comunicación por depender más de factores externos.*



- Costos extras por renovación de equipos por obsolescencia / *Acceder a la tecnología tiene un costo elevado, pero se ve justificado por un beneficio mayor.*
- Nuevas formas de comunicación / *Internet – Intranet – Computadoras en red*
- Psicología de los individuos – Internet / *El cambio en la formas de comunicación, la falta de enfrentamiento "cara a cara" con la gente hacen que los individuos vean alteradas sus maneras de expresarse. No pueden usar el lenguaje corporal, la relación se vuelve más impersonal. No existen "las impresiones a primera vista".*