

TÉCNICAS DE TRABAJO EN EQUIPO Y COMUNICACIÓN EFECTIVA



Relator: Mauricio Araya N.

CONTENIDO

Módulo 1: Definición y Casos

Módulo 2: Liderazgo y Roles

Módulo 3: Problemas en los Equipos de Trabajo

Módulo 4: Conducción de Equipos de Trabajo

Módulo 5: Innovación y Creatividad

Módulo 6: Comunicación de los Equipos de Trabajo

3.1. Equipo En Problemas

3.1.1. Origen y resolución de los Problemas

a) El problema:

- Concepto:

Estado de tensión o malestar que surge entre dos personas o más, porque tienen los mismos o contrarios, intereses, a lo que no encuentran una solución compatible con igualdad entre ellos.

Un problema nos brinda la oportunidad de conversar, de compartir experiencias, puntos de vista y crecer mediante el aprendizaje que conlleva su análisis.

3.1. Equipo En Problemas

3.1.1. Origen y resolución de los Problemas

a) El problema:

- La importancia de la resolución de problemas en la vida cotidiana:

El problema es una dificultad que aparece en la vida diaria de todas las personas y hace que tengamos que buscar algunas soluciones.

A la vez, el problema nos brinda la posibilidad de poner en marcha nuestra creatividad y nuestros recursos personales, para salir de la mejor manera posible del mismo.

3.1. Equipo En Problemas

3.1.1. Origen y resolución de los Problemas

a) El problema:

- Pasos para resolver un Problema:

Identificar el problema

Definir el problema, descomponiéndolo en sus componentes elementales

Explorar posibles soluciones y definir un plan de trabajo

Realizar el plan

Comprobación del plan

3.1. Equipo En Problemas

3.1.1. Origen y resolución de los Problemas

a) El problema:

- La resolución de problemas y su contribución en la obtención y permanencia de un trabajo

En el lugar de trabajo, la resolución de problemas sería buscar soluciones técnicas y también acuerdos satisfactorios entre varios elementos personales que funcionan simultáneamente y saber cómo movilizarse en el momento y el contexto que se requiere.

3.1. Equipo En Problemas

3.1.1. Origen y resolución de los Problemas

a) El problema:

- Proceso de resolución de problemas:

- ✓ La forma más efectiva de resolver los problemas:

Hacerse cargo tan pronto como son detectados.

- ✓ Prevenir es mejor que curar:

Siempre que un problema es resuelto es recomendable revisar las causas por las que se originó, para de esta forma evitar que vuelva a repetirse en el futuro.

3.1. Equipo En Problemas

3.1.1. Origen y resolución de los Problemas

- a) El problema:
 - Proceso de resolución de problemas:
 - ✓ Buscar soluciones y no responsabilidades:

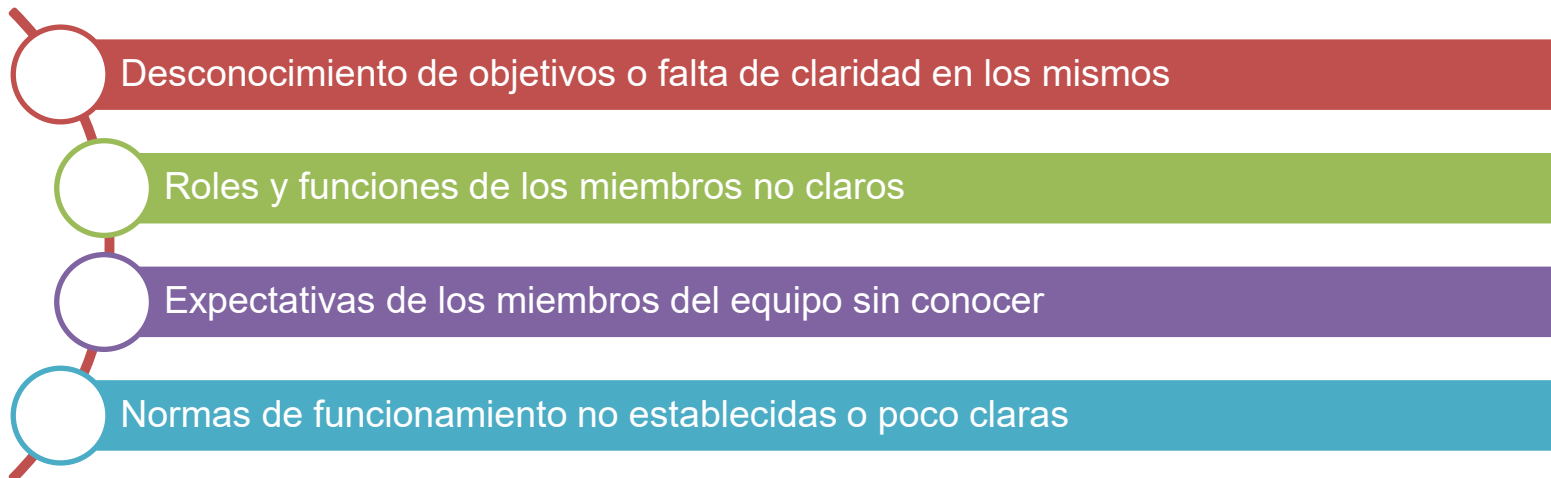
Ante un problema, las personas suelen invertir mucho tiempo y energía buscando a los/as responsables de la situación.

3.1. Equipo En Problemas

3.1.1. Origen y resolución de los Problemas

b) Origen de los Problemas:

- Problemas Relacionados con el Puesto de Trabajo:

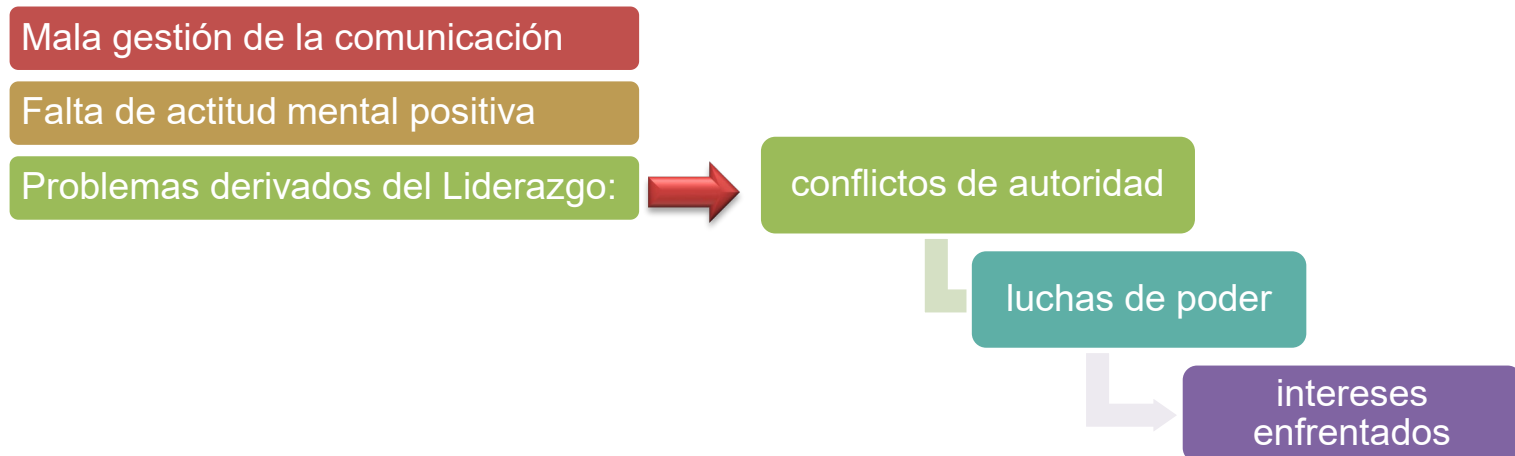


3.1. Equipo En Problemas

3.1.1. Origen y resolución de los Problemas

b) Origen de los Problemas:

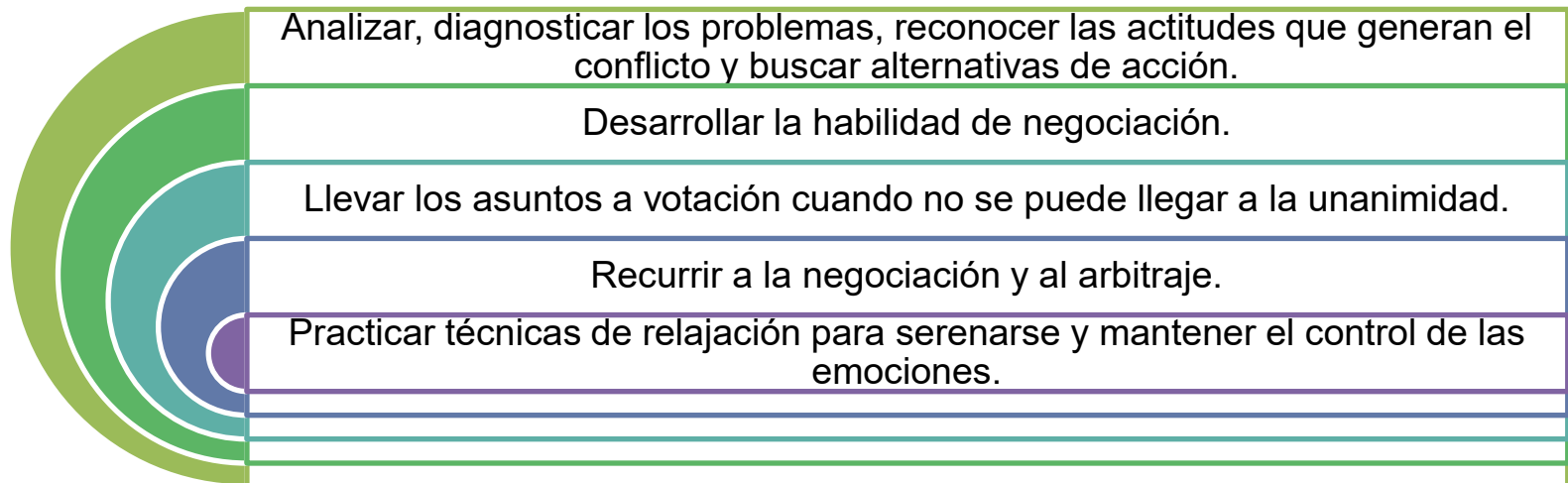
- Problemas Relacionados con Personas:



3.1. Equipo En Problemas

3.1.1. Origen y resolución de los Problemas

c) Manejo de Problemas:



3.1. Equipo En Problemas

3.1.1. Origen y resolución de los Problemas

d) Formas de enfrentar los problemas:

Forma racional o
pensamiento
convergente:

- El éxito está garantizado siempre y cuando tengamos todos los elementos necesarios y suficientes para el correcto análisis de la situación.

3.1. Equipo En Problemas

3.1.1. Origen y resolución de los Problemas

d) Formas de enfrentar los problemas:

Forma creativa o
pensamiento divergente:

- Permite la generación de enfoques alternativos a la solución de un problema y están relacionados, principalmente, con la creatividad y la inspiración.

3.1. Equipo En Problemas

3.1.2. Conflictos en los Equipos de Trabajo

a) El Conflicto:

- Concepto:

Una cuestión de difícil solución entre dos o más personas donde ambas tienen o creen tener la razón.

3.1. Equipo En Problemas

3.1.2. Conflictos en los Equipos de Trabajo

a) El Conflicto:

- Conflictos dentro del equipo de trabajo:

✓ Esteban (2002) define los conflictos de la siguiente manera:

“Los conflictos son desencuentros que ocurren entre dos o más personas cuando una persona hace algo que impide que la otra haga lo que necesita o se sienta bien, provocando un choque entre ambas”.

3.1. Equipo En Problemas

3.1.2. Conflictos en los Equipos de Trabajo

a) El Conflicto:

- Conflictos dentro del equipo de trabajo:

✓ Real Academia de la Lengua Española (2001):

Combate

Lucha

Pelea

Apuro

Situación
desgraciada

Situación de
difícil salida

3.1. Equipo En Problemas

3.1.2. Conflictos en los Equipos de Trabajo

b) Fuentes de conflictos empresariales:

Fuentes Endógenas:

- Surgen cuando se planea o desarrolla una actividad al interior de un equipo de trabajo, debido a problemas en su ejecución o a los recursos disponibles.

3.1. Equipo En Problemas

3.1.2. Conflictos en los Equipos de Trabajo

b) Fuentes de conflictos empresariales:

Fuentes Exógenas:

- Surgen dentro de la organización en su conjunto, afectando a los proyectos que se ejecutan en la misma.

3.1. Equipo En Problemas

3.1.2. Conflictos en los Equipos de Trabajo

c) Vías de conflictos:

Vías Funcionales:

- Conocido como conflicto constructivo, el cual genera resultados positivos.

Vías Disfuncionales:

- Conocido como conflicto destructivo que normalmente opera en desventaja del grupo, individuo u organización.

3.1. Equipo En Problemas

3.1.2. Conflictos en los Equipos de Trabajo

d) Clasificación de los Conflictos:

Según causas y población objetivo:

- Conflictos Interpersonales
- Conflictos Intrapersonales
- Conflictos Intergrupales
- Conflictos Interorganizacionales
- Conflictos Emocionales
- Conflictos Sustantivos

3.1. Equipo En Problemas

3.1.2. Conflictos en los Equipos de Trabajo

d) Clasificación de los Conflictos:

Según características:

- Comunicación
- Relación
- Necesidades
- Valores
- Otros

3.1. Equipo En Problemas

3.1.2. Conflictos en los Equipos de Trabajo

e) Etapas del conflicto:

Incomodidad:

- Es la antecedida por unos hechos que generan malestar en el Ser.

Incidentes:

- Es la conocida como el conflicto percibido.

Malos
Entendidos:

- Es conocida como el conflicto sentido.

3.1. Equipo En Problemas

3.1.2. Conflictos en los Equipos de Trabajo

e) Etapas del conflicto:

Emociones:

- Es conocida como el conflicto manifiesto.

Crisis:

- Es donde se presenta la eliminación del conflicto o la aparición de la violencia.

3.1. Equipo En Problemas

3.1.2. Conflictos en los Equipos de Trabajo

f) Expectativas frente al Conflicto:

Eliminar el problema

Reducir el problema

Reducir el daño

Mover el problema

Manejar el problema de mejor manera

Transferir el problema

Reparar el problema

3.2. Los Roles y la Resolución de Conflictos en los Equipos de Trabajo

3.2.1. Tipos de Personalidades en un Equipo de Trabajo y como reconocerlos

a) Minimalistas:

- Es el tipo de trabajador que va a trabajar y cuando termina su jornada laboral, se va a casa. Eso es todo.

3.2. Los Roles y la Resolución de Conflictos en los Equipos de Trabajo

3.2.1. Tipos de Personalidades en un Equipo de Trabajo y como reconocerlos

b) **Superego:**

- Tienen la necesidad continua de poner la palabra final a cualquier cosa que se diga o haga y, si es para corregir a los demás, mejor que mejor.

3.2. Los Roles y la Resolución de Conflictos en los Equipos de Trabajo

3.2.1. Tipos de Personalidades en un Equipo de Trabajo y como reconocerlos

c) Paretistas:

- Reconocerlos también es fácil. Sólo tiene que preguntarle cualquier cosa. La respuesta siempre será: estoy con un lío tremendo.

3.2. Los Roles y la Resolución de Conflictos en los Equipos de Trabajo

3.2.1. Tipos de Personalidades en un Equipo de Trabajo y como reconocerlos

d) Pragmáticos:

- Solo les interesa lo racional, los números, las aplicaciones prácticas, lo demostrable, lo que se puede contar.

3.2. Los Roles y la Resolución de Conflictos en los Equipos de Trabajo

3.2.1. Tipos de Personalidades en un Equipo de Trabajo y como reconocerlos

e) Positivos:

- Son productivos, proponen ideas, trabajo duro y se preocupan por el desarrollo de los proyectos en los que trabajan y la empresa en general.

3.2. Los Roles y la Resolución de Conflictos en los Equipos de Trabajo

3.2.2. Causas Que Impiden a un Equipo Funcionar Adecuadamente

a) Causas por las que fallan los equipos de trabajo:

Falta de metas claras:

- Cuando éstas no son específicas y no se transmiten de una manera correcta a cada uno de los miembros del equipo, no existirá la cohesión necesaria que buscamos para lograr el objetivo.

3.2. Los Roles y la Resolución de Conflictos en los Equipos de Trabajo

3.2.2. Causas Que Impiden a un Equipo Funcionar Adecuadamente

a) Causas por las que fallan los equipos de trabajo:

Falta de interés por parte de la dirección:

- Cuando las cabezas de la organización no están convencidas y capacitadas para transmitir a través del ejemplo lo que la empresa persigue, nos puede llevar al fracaso desde la conformación del equipo de trabajo.

3.2. Los Roles y la Resolución de Conflictos en los Equipos de Trabajo

3.2.2. Causas Que Impiden a un Equipo Funcionar Adecuadamente

a) Causas por las que fallan los equipos de trabajo:

Liderazgo no efectivo:

- Este es uno de los puntos más relevantes, ya que si no existe un líder, difícilmente el equipo podrá tener éxito.

3.2. Los Roles y la Resolución de Conflictos en los Equipos de Trabajo

3.2.2. Causas Que Impiden a un Equipo Funcionar Adecuadamente

a) Causas por las que fallan los equipos de trabajo:

Reuniones
productivas: no

- Cuando las normas de convivencia no están claras entre los miembros del equipo tiene en conjunto con su líder.

3.2. Los Roles y la Resolución de Conflictos en los Equipos de Trabajo

3.2.2. Causas Que Impiden a un Equipo Funcionar Adecuadamente

a) Causas por las que fallan los equipos de trabajo:

Conflictos personales:

- Esto puede causar que se divida en bandos y eso no le conviene al equipo, el equipo debe de trabajar bajo un ambiente de sana convivencia.

3.2. Los Roles y la Resolución de Conflictos en los Equipos de Trabajo

3.2.2. Causas Que Impiden a un Equipo Funcionar Adecuadamente

a) Causas por las que fallan los equipos de trabajo:

Mala comunicación:

- Regularmente los líderes hablan, pero no transmiten con claridad sus ideas, metas, estrategias, etc. y no sólo eso, además, dan por hecho que el equipo lo entendió y que lo debe llevar a cabo.

3.2. Los Roles y la Resolución de Conflictos en los Equipos de Trabajo

3.2.2. Causas Que Impiden a un Equipo Funcionar Adecuadamente

a) Causas por las que fallan los equipos de trabajo:

Individualismo:

- Cuando uno de los miembros del equipo quiere sobresalir por encima de sus compañeros se tiene que tener cuidado ya que estos elementos están acostumbrados a trabajar solos y no han entendido que existe un equipo y un líder.

3.2. Los Roles y la Resolución de Conflictos en los Equipos de Trabajo

3.2.2. Causas Que Impiden a un Equipo Funcionar Adecuadamente

b) Variables que afectan la Eficacia de los Equipos de Trabajo:

- Expectativas:

Una variable importante del modelo motivacional es “la influencia de otros miembros (especialmente el del que ejerce algún tipo de poder sobre el individuo) sobre el desempeño del mismo en la organización”.

3.2. Los Roles y la Resolución de Conflictos en los Equipos de Trabajo

3.2.2. Causas Que Impiden a un Equipo Funcionar Adecuadamente

b) Variables que afectan la Eficacia de los Equipos de Trabajo:

- Expectativas:
- ✓ Efecto Pigmalión:

En el mundo laboral el fenómeno parece consistir en que los directivos comunican casi inevitablemente sus expectativas a través de una amplia variedad de mensajes no verbales, aun cuando no tengan la intención de revelar sus expectativas o incluso deseen disimularlas.

3.2. Los Roles y la Resolución de Conflictos en los Equipos de Trabajo

3.2.2. Causas Que Impiden a un Equipo Funcionar Adecuadamente

b) Variables que afectan la Eficacia de los Equipos de Trabajo:

- Expectativas:
- ✓ Autoexpectativas:

Son un conjunto de supuestos que todos llevamos con nosotros acerca de lo que podemos y no podemos hacer, pues cada uno de nosotros posee un conocimiento único de sus fortalezas y debilidades.

3.2. Los Roles y la Resolución de Conflictos en los Equipos de Trabajo

3.2.2. Causas Que Impiden a un Equipo Funcionar Adecuadamente

b) Variables que afectan la Eficacia de los Equipos de Trabajo:

- Expectativas:
- ✓ Autoexpectativas:

Son un conjunto de supuestos que todos llevamos con nosotros acerca de lo que podemos y no podemos hacer, pues cada uno de nosotros posee un conocimiento único de sus fortalezas y debilidades.

3.2. Los Roles y la Resolución de Conflictos en los Equipos de Trabajo

3.2.2. Causas Que Impiden a un Equipo Funcionar Adecuadamente

b) Variables que afectan la Eficacia de los Equipos de Trabajo:

- Expectativas:

- ✓ Tipos de Expectativas:



3.2. Los Roles y la Resolución de Conflictos en los Equipos de Trabajo

3.2.2. Causas Que Impiden a un Equipo Funcionar Adecuadamente

b) Variables que afectan la Eficacia de los Equipos de Trabajo:

- Objetivos y Metodología:

- ✓ Determinar los objetivos de rendimiento del equipo:

Los objetivos se actualizan periódicamente para hacer frente a los nuevos desafíos y son la fuerza que lleva al equipo a centrarse en lo que necesita realizar.

3.2. Los Roles y la Resolución de Conflictos en los Equipos de Trabajo

3.2.2. Causas Que Impiden a un Equipo Funcionar Adecuadamente

b) Variables que afectan la Eficacia de los Equipos de Trabajo:

- Objetivos y Metodología:
- ✓ Planear los proyectos y las asignaciones:
- ❖ Planear cómo lograr los objetivos:
 - El enfoque hacia adelante: cuando planees tu estrategia, empieza con el día de hoy y traza cada paso necesario para alcanzar el objetivo.

3.2. Los Roles y la Resolución de Conflictos en los Equipos de Trabajo

3.2.2. Causas Que Impiden a un Equipo Funcionar Adecuadamente

b) Variables que afectan la Eficacia de los Equipos de Trabajo:

- Objetivos y Metodología:
- ✓ Planear los proyectos y las asignaciones:
- ❖ Planear cómo lograr los objetivos:
 - El enfoque de planificación hacia atrás: Con este enfoque, empiezas con la fecha final en la cual tu objetivo debe haberse alcanzado y trabajas hacia atrás hasta el presente día.

3.2. Los Roles y la Resolución de Conflictos en los Equipos de Trabajo

3.2.2. Causas Que Impiden a un Equipo Funcionar Adecuadamente

b) Variables que afectan la Eficacia de los Equipos de Trabajo:

- Objetivos y Metodología:
- ✓ Aclarar roles y responsabilidades:

Determinar quién va a hacer qué. No des por sentado que los miembros de tu equipo saben lo que tienen que hacer.

Sencillamente habla con los miembros de tu equipo para que los roles estén bien definidos.

3.2. Los Roles y la Resolución de Conflictos en los Equipos de Trabajo

3.2.2. Causas Que Impiden a un Equipo Funcionar Adecuadamente

b) Variables que afectan la Eficacia de los Equipos de Trabajo:

- Objetivos y Metodología:
- ✓ Definir las medidas de rendimiento:

Un estándar de rendimiento es un nivel de rendimiento o una práctica de trabajo que se debe mantener para producir resultados consistentes de alto nivel.

Los estándares pueden establecerse a nivel de políticas o de directrices y a nivel de procedimiento de operaciones.

3.2. Los Roles y la Resolución de Conflictos en los Equipos de Trabajo

3.2.2. Causas Que Impiden a un Equipo Funcionar Adecuadamente

b) Variables que afectan la Eficacia de los Equipos de Trabajo:

- Objetivos y Metodología:
- ✓ Definir las medidas de rendimiento:

Políticas o de directrices:

- Usualmente se refieren a áreas importantes de rendimiento que comparten muchos miembros del equipo (si no todos), como el servicio al cliente, la calidad e incluso el propio trabajo en equipo.

3.2. Los Roles y la Resolución de Conflictos en los Equipos de Trabajo

3.2.2. Causas Que Impiden a un Equipo Funcionar Adecuadamente

b) Variables que afectan la Eficacia de los Equipos de Trabajo:

- Objetivos y Metodología:
- ✓ Definir las medidas de rendimiento:

Procedimientos de trabajo:

- Éstos definen cómo se realizan ciertas funciones. Frecuentemente lo hacen estableciendo una rutina paso a paso o estableciendo prácticas sólidas que aseguran exactitud, minuciosidad y alta calidad.

3.2. Los Roles y la Resolución de Conflictos en los Equipos de Trabajo

3.2.2. Causas Que Impiden a un Equipo Funcionar Adecuadamente

b) Variables que afectan la Eficacia de los Equipos de Trabajo:

- Objetivos y Metodología:
- ✓ Definir los valores fundamentales:

Son los principios guía. Son el conjunto de convicciones que inspiran las prácticas del equipo y guían a sus miembros mientras trabajan.

Los valores fundamentales son los principios que gobiernan el comportamiento y refuerzan la cultura organizativa o el clima que quieres mantener en el grupo.

3.2. Los Roles y la Resolución de Conflictos en los Equipos de Trabajo

3.2.2. Causas Que Impiden a un Equipo Funcionar Adecuadamente

b) Variables que afectan la Eficacia de los Equipos de Trabajo:

- Gestión de la Información:

La gente simplemente necesita mejor información para tomar mejores decisiones. Cuando la información se comparte libremente, hay más fuerza intelectual para solucionar los problemas.

El intercambio de información en el lugar de trabajo es simplemente el proceso de comunicación entre personas que comparten objetivos comunes.

3.2. Los Roles y la Resolución de Conflictos en los Equipos de Trabajo

3.2.2. Causas Que Impiden a un Equipo Funcionar Adecuadamente

b) Variables que afectan la Eficacia de los Equipos de Trabajo:

- Gestión de la Información:

Un equipo es poderoso cuando la información se comparte abiertamente en una atmósfera de confianza y respeto.

Los miembros se sienten seguros y libres al compartir información que puede ser sensible pero importante para el éxito del grupo.

3.2. Los Roles y la Resolución de Conflictos en los Equipos de Trabajo

3.2.2. Causas Que Impiden a un Equipo Funcionar Adecuadamente

b) Variables que afectan la Eficacia de los Equipos de Trabajo:

- Normas del Equipo:

Cuando los grupos de trabajo trabajan juntos durante un largo periodo de tiempo, tienden a desarrollar sus propias **NORMAS Y VALORES**.

Estas se desarrollan inconscientemente y a fuerza de hábito, por lo que, por lo general, también son muy resistentes al cambio.

3.2. Los Roles y la Resolución de Conflictos en los Equipos de Trabajo

3.2.2. Causas Que Impiden a un Equipo Funcionar Adecuadamente

b) Variables que afectan la Eficacia de los Equipos de Trabajo:

- Normas del Equipo:
- ✓ Funciones:

Expresan los valores del grupo

Establecen qué es lo que No debe hacer el grupo

Ayudan a que el grupo funcione sin problemas

Definen un comportamiento social adecuado

Ayudan a que el grupo sobreviva

3.2. Los Roles y la Resolución de Conflictos en los Equipos de Trabajo

3.2.2. Causas Que Impiden a un Equipo Funcionar Adecuadamente

b) Variables que afectan la Eficacia de los Equipos de Trabajo:

- Normas del Equipo:
- ✓ Tipos de normas:

Schein demostró que hay dos tipos de normas:

Normas centrales

Normas periféricas

3.2. Los Roles y la Resolución de Conflictos en los Equipos de Trabajo

3.2.2. Causas Que Impiden a un Equipo Funcionar Adecuadamente

b) Variables que afectan la Eficacia de los Equipos de Trabajo:

- Normas del Equipo:

- ✓ Tipos de normas:

Normas centrales:

- Reflejan las ideas principales de la naturaleza del trabajo, por ejemplo, en un equipo de ventas sería no ofender a un cliente potencial.

3.2. Los Roles y la Resolución de Conflictos en los Equipos de Trabajo

3.2.2. Causas Que Impiden a un Equipo Funcionar Adecuadamente

b) Variables que afectan la Eficacia de los Equipos de Trabajo:

- Normas del Equipo:
- ✓ Tipos de normas:

Normas periféricas:

- No son tan cruciales y tienen que ver con temas menos importantes, como el comportamiento a la hora del almuerzo.

3.2. Los Roles y la Resolución de Conflictos en los Equipos de Trabajo

3.2.2. Causas Que Impiden a un Equipo Funcionar Adecuadamente

b) Variables que afectan la Eficacia de los Equipos de Trabajo:

- Normas del Equipo:
- ✓ Actitudes frente a las Normas:

Personas sin intereses, que cumplen todas las normas, en las que se puede confiar

Individuos que cumplen las normas centrales, pero rechazan las periféricas

Personas que aceptan las normas periféricas, pero no las centrales

Personas que rechazan los dos tipos de normas

3.2. Los Roles y la Resolución de Conflictos en los Equipos de Trabajo

3.2.2. Causas Que Impiden a un Equipo Funcionar Adecuadamente

b) Variables que afectan la Eficacia de los Equipos de Trabajo:

- Establecer Límites:

Cuando un límite no está claramente definido, la gente puede intentar establecer por sí sola dónde establecer el límite, y la historia está llena de ejemplos de cómo la gente se pelea por ello.

La intención de los límites en un equipo no es restringir la acción, sino más bien crear la responsabilidad y la libertad para actuar.

3.2. Los Roles y la Resolución de Conflictos en los Equipos de Trabajo

3.2.2. Causas Que Impiden a un Equipo Funcionar Adecuadamente

b) Variables que afectan la Eficacia de los Equipos de Trabajo:

- Cohesión de Equipo:

No es lo mismo estar en un grupo que sentir que pertenecemos a un grupo. La cohesión en el grupo es un lazo invisible que une a los miembros, por lo que se ven como “parte de él” y distintos de “los demás”.

Está demostrado que los grupos en los que hay cohesión son más productivos.

3.2. Los Roles y la Resolución de Conflictos en los Equipos de Trabajo

3.2.2. Causas Que Impiden a un Equipo Funcionar Adecuadamente

b) Variables que afectan la Eficacia de los Equipos de Trabajo:

- Cohesión de Equipo:

✓ Factores en la Cohesión de un Equipo:

Composición del grupo:

- Selección de personas colaboradoras, que sepan trabajar en grupo. Una sola persona conflictiva puede enturbiar el ambiente de trabajo.

3.2. Los Roles y la Resolución de Conflictos en los Equipos de Trabajo

3.2.2. Causas Que Impiden a un Equipo Funcionar Adecuadamente

b) Variables que afectan la Eficacia de los Equipos de Trabajo:

- Cohesión de Equipo:

✓ Factores en la Cohesión de un Equipo:

Actitudes similares:

- Normalmente implica que la gente disfruta estando en compañía de sus compañeros.

3.2. Los Roles y la Resolución de Conflictos en los Equipos de Trabajo

3.2.2. Causas Que Impiden a un Equipo Funcionar Adecuadamente

b) Variables que afectan la Eficacia de los Equipos de Trabajo:

- Cohesión de Equipo:

- ✓ Factores en la Cohesión de un Equipo:

Objetivos del equipo:

- Si la tarea asignada es un trabajo interesante, exigente y motivador, es más fácil que los miembros se involucren en él.

3.2. Los Roles y la Resolución de Conflictos en los Equipos de Trabajo

3.2.2. Causas Que Impiden a un Equipo Funcionar Adecuadamente

b) Variables que afectan la Eficacia de los Equipos de Trabajo:

- Cohesión de Equipo:

- ✓ Factores en la Cohesión de un Equipo:

Tiempo que pasan
juntos:

• Ofrece la oportunidad de buscar ideas e intereses en común.

3.2. Los Roles y la Resolución de Conflictos en los Equipos de Trabajo

3.2.2. Causas Que Impiden a un Equipo Funcionar Adecuadamente

b) Variables que afectan la Eficacia de los Equipos de Trabajo:

- Cohesión de Equipo:
- ✓ Factores en la Cohesión de un Equipo:

Aislamiento:

- Puede producir la sensación de que el grupo es especial.

3.2. Los Roles y la Resolución de Conflictos en los Equipos de Trabajo

3.2.2. Causas Que Impiden a un Equipo Funcionar Adecuadamente

b) Variables que afectan la Eficacia de los Equipos de Trabajo:

- Cohesión de Equipo:

✓ Factores en la Cohesión de un Equipo:

Amenazas:

- Refuerza la importancia de la interdependencia y puede ayudar a que el grupo sea más sólido, aunque no siempre tienen este efecto.

3.2. Los Roles y la Resolución de Conflictos en los Equipos de Trabajo

3.2.2. Causas Que Impiden a un Equipo Funcionar Adecuadamente

b) Variables que afectan la Eficacia de los Equipos de Trabajo:

- Cohesión de Equipo:
- ✓ Factores en la Cohesión de un Equipo:

Tamaño:

- Los grupos pequeños están más unidos que lo más grandes, en parte porque sus miembros interactúan más los unos con los otros.

3.2. Los Roles y la Resolución de Conflictos en los Equipos de Trabajo

3.2.2. Causas Que Impiden a un Equipo Funcionar Adecuadamente

b) Variables que afectan la Eficacia de los Equipos de Trabajo:

- Cohesión de Equipo:

✓ Factores en la Cohesión de un Equipo:

Carisma del líder:

- La cohesión no surge de forma espontánea, sino que hay que estimularla, y esto es función del jefe.

3.2. Los Roles y la Resolución de Conflictos en los Equipos de Trabajo

3.2.2. Causas Que Impiden a un Equipo Funcionar Adecuadamente

b) Variables que afectan la Eficacia de los Equipos de Trabajo:

- Cohesión de Equipo:

✓ Factores en la Cohesión de un Equipo:

Ambiente de trabajo:

- Los ambientes más productivos son los que resultan agradables, de respeto y en los que se fomenta la participación y la comunicación.

3.2. Los Roles y la Resolución de Conflictos en los Equipos de Trabajo

3.2.2. Causas Que Impiden a un Equipo Funcionar Adecuadamente

b) Variables que afectan la Eficacia de los Equipos de Trabajo:

- Cohesión de Equipo:

✓ Factores en la Cohesión de un Equipo:

Requisitos estrictos para entrar:

- Si hay que superar una serie de barreras a la hora de entrar en el grupo, se refuerza la identificación con el mismo.

3.2. Los Roles y la Resolución de Conflictos en los Equipos de Trabajo

3.2.2. Causas Que Impiden a un Equipo Funcionar Adecuadamente

b) Variables que afectan la Eficacia de los Equipos de Trabajo:

- Cohesión de Equipo:

✓ Factores en la Cohesión de un Equipo:

Recompensas:

- Los incentivos basados en el rendimiento del grupo más que en el de los individuos generan una perspectiva cooperativa y centrada en el grupo.

3.2. Los Roles y la Resolución de Conflictos en los Equipos de Trabajo

3.2.2. Causas Que Impiden a un Equipo Funcionar Adecuadamente

b) Variables que afectan la Eficacia de los Equipos de Trabajo:

- Aptitudes del Equipo:

Una alternativa al enfoque de los roles de equipo es considerar a los equipos por las aptitudes que aportan sus miembros.

Katzenbach y Smith (1993) destacan la importancia de que un equipo tenga un equilibrio adecuado de las aptitudes necesarias para desempeñar una tarea determinada.

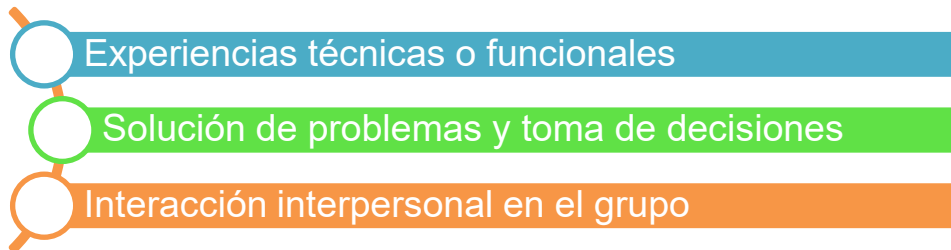
3.2. Los Roles y la Resolución de Conflictos en los Equipos de Trabajo

3.2.2. Causas Que Impiden a un Equipo Funcionar Adecuadamente

b) Variables que afectan la Eficacia de los Equipos de Trabajo:

- Aptitudes del Equipo:

Podemos dividir estas aptitudes en tres grupos:



3.2. Los Roles y la Resolución de Conflictos en los Equipos de Trabajo

3.2.2. Causas Que Impiden a un Equipo Funcionar Adecuadamente

b) Variables que afectan la Eficacia de los Equipos de Trabajo:

- Aptitudes del Equipo:

Podemos dividir estas aptitudes en tres grupos:

Experiencias técnicas o funcionales:

- Cualquier tarea que necesite la creación de un equipo para desempeñarla necesitará una serie de conocimientos especializados.

3.2. Los Roles y la Resolución de Conflictos en los Equipos de Trabajo

3.2.2. Causas Que Impiden a un Equipo Funcionar Adecuadamente

b) Variables que afectan la Eficacia de los Equipos de Trabajo:

- Aptitudes del Equipo:

Podemos dividir estas aptitudes en tres grupos:

Solución de problemas
y toma de decisiones:

- Una cosa es saber que hay que resolver un problema y otra que el equipo identifique la naturaleza del problema, evalúe opiniones e intervenciones, decida cuál es la mejor manera de actuar y lo resuelva.

3.2. Los Roles y la Resolución de Conflictos en los Equipos de Trabajo

3.2.2. Causas Que Impiden a un Equipo Funcionar Adecuadamente

b) Variables que afectan la Eficacia de los Equipos de Trabajo:

- Aptitudes del Equipo:

Podemos dividir estas aptitudes en tres grupos:

Interacción interpersonal
en el grupo:

- Un equipo no funcionará bien a menos que sus miembros puedan comunicarse entre sí eficazmente y puedan sobreponerse a los problemas y a los conflictos interpersonales que surjan.

3.2. Los Roles y la Resolución de Conflictos en los Equipos de Trabajo

3.2.2. Causas Que Impiden a un Equipo Funcionar Adecuadamente

b) Variables que afectan la Eficacia de los Equipos de Trabajo:

- Aptitudes del Equipo:
- ❖ Perfil del miembro ideal:

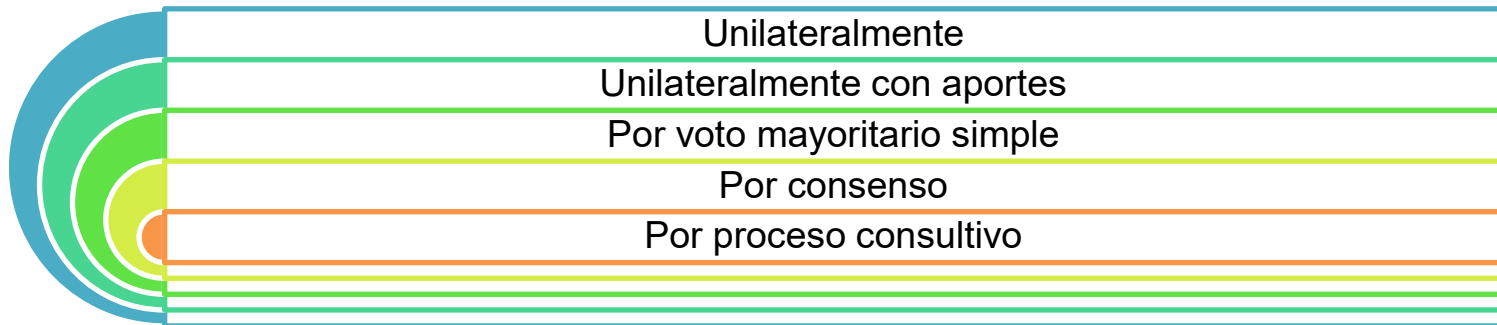
<i>Espíritu de equipo</i>	Antepone los intereses del equipo a los individuales
<i>Colaborador</i>	Dispuesto a ayudar a sus compañeros, detectando las posibles dificultades de algunos de ellos para ofrecer su apoyo
<i>Respetuoso</i>	En el trato personal con el líder del equipo y con sus compañeros
<i>Buen carácter</i>	Contribuye a crear un buen ambiente de trabajo, sin generar conflictos innecesarios. Resulta fácil trabajar con él
<i>Responsable</i>	Acepta sus obligaciones y no trata de evitarlas
<i>Trabajador</i>	Dispuesto a asumir nuevas tareas, sin delegar sin motivo en otros compañeros
<i>Inconformista</i>	Busca constantemente mejorar tanto en su desempeño individual como de equipo

3.2. Los Roles y la Resolución de Conflictos en los Equipos de Trabajo

3.2.2. Causas Que Impiden a un Equipo Funcionar Adecuadamente

b) Variables que afectan la Eficacia de los Equipos de Trabajo:

- Toma de decisiones:



3.2. Los Roles y la Resolución de Conflictos en los Equipos de Trabajo

3.2.2. Causas Que Impiden a un Equipo Funcionar Adecuadamente

b) Variables que afectan la Eficacia de los Equipos de Trabajo:

- Toma de decisiones:
- ✓ Unilateralmente:

PROS	CONTRAS
<ul style="list-style-type: none">•Te permite actuar rápido•Se encarga de las cosas pequeñas•Funciona bien en emergencias	<ul style="list-style-type: none">•Deja a algunas personas rascándose la cabeza (sin entender tu decisión)•Puede faltar información importante•Genera menos apoyo

3.2. Los Roles y la Resolución de Conflictos en los Equipos de Trabajo

3.2.2. Causas Que Impiden a un Equipo Funcionar Adecuadamente

b) Variables que afectan la Eficacia de los Equipos de Trabajo:

- Toma de decisiones:
- ✓ Unilateralmente con algunas aportaciones:

PROS	CONTRAS
<ul style="list-style-type: none">• Se mueve rápido• Te da más información y percepción• Crea más apoyo y comprensión	<ul style="list-style-type: none">• Consigue poco apoyo de aquellos que quedan fuera del proceso• Deja en cortocircuito el análisis verdadero• Puede hacer difícil explicar tu decisión

3.2. Los Roles y la Resolución de Conflictos en los Equipos de Trabajo

3.2.2. Causas Que Impiden a un Equipo Funcionar Adecuadamente

b) Variables que afectan la Eficacia de los Equipos de Trabajo:

- Toma de decisiones:
- ✓ Por voto mayoritario simple:

PROS	CONTRAS
<ul style="list-style-type: none">• Es fácil de administrar• Promueve la participación del grupo• Ayuda a manejar grupos grandes	<ul style="list-style-type: none">• Genera un clima de ganadores y perdedores• Disminuye la creatividad y la flexibilidad. El

3.2. Los Roles y la Resolución de Conflictos en los Equipos de Trabajo

3.2.2. Causas Que Impiden a un Equipo Funcionar Adecuadamente

b) Variables que afectan la Eficacia de los Equipos de Trabajo:

- Toma de decisiones:

✓ Por consenso:

PROS	CONTRAS
<ul style="list-style-type: none">• Crea una actitud de apoyo más sólida• Acelera la puesta en práctica. Todos están comprometidos• Desarrolla la habilidad para resolver conflictos de grupo.	<ul style="list-style-type: none">• Es la que más tiempo toma• Requiere el nivel más alto de habilidades de comunicación• No funciona para grupos grande

3.2. Los Roles y la Resolución de Conflictos en los Equipos de Trabajo

3.2.2. Causas Que Impiden a un Equipo Funcionar Adecuadamente

b) Variables que afectan la Eficacia de los Equipos de Trabajo:

- Toma de decisiones:
- ✓ Por consenso consultivo:

PROS	CONTRAS
<ul style="list-style-type: none">• Hace posible una comprensión sólida de la decisión• Genera una rica aportación para quien toma la decisión• Facilita una estructura para maximizar la participación de todos	<ul style="list-style-type: none">• Hace posible una comprensión sólida de la decisión• Genera una rica aportación para quien toma la decisión• Facilita una estructura para maximizar la participación de todos

3.2. Los Roles y la Resolución de Conflictos en los Equipos de Trabajo

3.2.2. Causas Que Impiden a un Equipo Funcionar Adecuadamente

b) Variables que afectan la Eficacia de los Equipos de Trabajo:

- Evaluación y Retroalimentación:

Objetivos:

- Detectar posibles deficiencias
- Tomar a tiempo las medidas oportunas
- Conocer cómo percibe la organización su desempeño
- Criterios van a utilizar para evaluarlos

3.2. Los Roles y la Resolución de Conflictos en los Equipos de Trabajo

3.2.2. Causas Que Impiden a un Equipo Funcionar Adecuadamente

b) Variables que afectan la Eficacia de los Equipos de Trabajo:

- Evaluación y Retroalimentación:

Reunión de evaluación
de la situación:

- Hacer preguntas
- Aclarar lo que se ha hecho, o no
- Manejar la situación de manera individual

3.2. Los Roles y la Resolución de Conflictos en los Equipos de Trabajo

3.2.2. Causas Que Impiden a un Equipo Funcionar Adecuadamente

b) Variables que afectan la Eficacia de los Equipos de Trabajo:

- Motivación:

Cualquier equipo de trabajo funciona y se organiza para conseguir sus objetivos. Además de los objetivos generales, que son comunes a todos los miembros del equipo, debemos tener en cuenta los individuales, propios de cada uno de los integrantes.

Estos últimos no pueden ser descuidados pues cualquiera de nosotros necesita un motivo que le incite a desempeñar sus tareas de un modo satisfactorio.

3.2. Los Roles y la Resolución de Conflictos en los Equipos de Trabajo

3.2.2. Causas Que Impiden a un Equipo Funcionar Adecuadamente

b) Variables que afectan la Eficacia de los Equipos de Trabajo:

- Motivación:

- ✓ Estrategias para motivar al equipo son:

- Plantear proyectos exigentes
- Potenciar la autonomía del equipo
- Ofrecer una gratificación
- Plantear metas parciales

3.2. Los Roles y la Resolución de Conflictos en los Equipos de Trabajo

3.2.2. Causas Que Impiden a un Equipo Funcionar Adecuadamente

b) Variables que afectan la Eficacia de los Equipos de Trabajo:

- Motivación:
- ✓ Lograr la Implicación: Las metas aumentan nuestra:

Marcar objetivos:

- Motivación
- Esfuerzo
- Interés
- Concentración
- Persistencia

3.2. Los Roles y la Resolución de Conflictos en los Equipos de Trabajo

3.2.2. Causas Que Impiden a un Equipo Funcionar Adecuadamente

b) Variables que afectan la Eficacia de los Equipos de Trabajo:

- Motivación:
- ✓ Lograr la Implicación:

Sin embargo, no todas las metas son motivantes, ya que tienen que cumplir una serie de requisitos:

Cuando son
específicas,
difíciles y
desafiantes

Necesitamos recibir
un feedback

Esta debe ser
aceptada

Debe transformarse
en varias metas a
corto plazo

3.2. Los Roles y la Resolución de Conflictos en los Equipos de Trabajo

3.2.2. Causas Que Impiden a un Equipo Funcionar Adecuadamente

b) Variables que afectan la Eficacia de los Equipos de Trabajo:

- Motivación:

- ✓ Lograr la Implicación:

Creando necesidades:

- Conocer las necesidades:
- Ofrecer modos de reducirlas

3.2. Los Roles y la Resolución de Conflictos en los Equipos de Trabajo

3.2.2. Causas Que Impiden a un Equipo Funcionar Adecuadamente

b) Variables que afectan la Eficacia de los Equipos de Trabajo:

- Motivación:

- ✓ Lograr la Implicación:

Administrando
recompensas:

- Incentivar de antemano
- Reforzar una conducta

3.2. Los Roles y la Resolución de Conflictos en los Equipos de Trabajo

3.2.2. Causas Que Impiden a un Equipo Funcionar Adecuadamente

b) Variables que afectan la Eficacia de los Equipos de Trabajo:

- Motivación:

- ✓ Lograr la Implicación:

Mostrar modelos:

- Tener a alguien con quien compararnos
- Ejercer de modelo positivo

3.2. Los Roles y la Resolución de Conflictos en los Equipos de Trabajo

3.2.3. Resolución de Conflictos

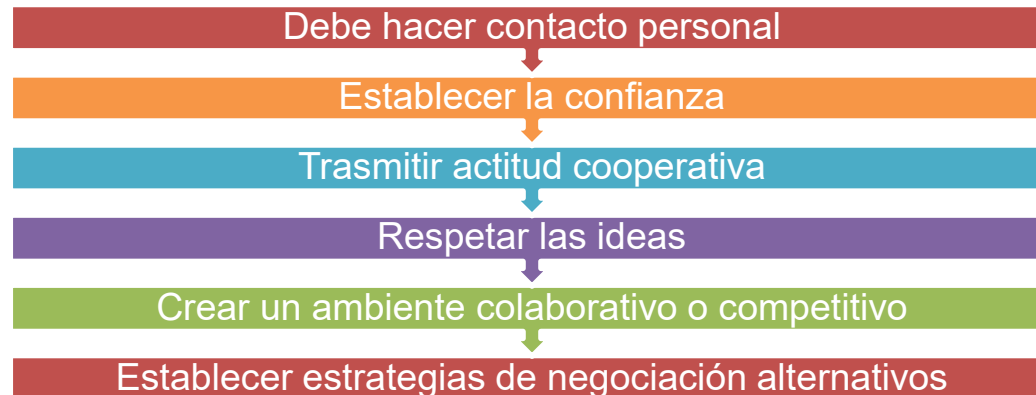
a) Técnicas para evadir o resolver un conflicto:

- Reconocer el conflicto
- Establecer metas
- Establecer una comunicación frecuente
- Comunicar las preocupaciones
- No impedir que haya desacuerdos
- Mantener el ego fuera de los estilos de manejo
- Mantenerse creativo
- Discutir las diferencias abiertamente
- Fomentar el uso de las políticas de la empresa
- Proveer información cuando se necesite

3.2. Los Roles y la Resolución de Conflictos en los Equipos de Trabajo

3.2.3. Resolución de Conflictos

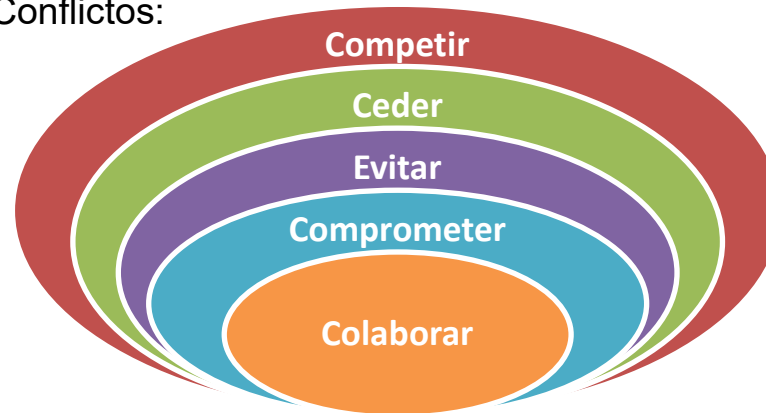
b) Técnicas de Negociación y resolución de conflictos:



3.2. Los Roles y la Resolución de Conflictos en los Equipos de Trabajo

3.2.3. Resolución de Conflictos

c) Estilos de Manejo de Conflictos:



3.2. Los Roles y la Resolución de Conflictos en los Equipos de Trabajo

3.2.3. Resolución de Conflictos

d) Monitoreo de resolución de problemas:

Métodos
monitorear
solución:

para
una

- Cuantitativos: Arrojan resultados numéricos.
- Cualitativos: Intereses, Opiniones, Sentimientos, Gustos y Emociones