

El trabajo en equipo es una competencia dinámica, multidimensional y compleja, esta supone disposición y colaboración con otras personas en la realización de actividades para lograr objetivos comunes, realizando actividades de intercambio de información, asignación de responsabilidades, resolución de conflictos, y una contribución a la mejora y desarrollo colectivo. El trabajo en equipo busca integrar las habilidades de cada uno de los miembros, generando canales múltiples de aprendizaje, basados en el compromiso y la confianza entre cada uno de estos integrantes.

Se ha demostrado que la diversidad aumenta los conflictos entre los integrantes de un equipo de trabajo, lo cual puede afectar las relaciones interpersonales entre los miembros y perjudicar el cumplimiento de objetivos en el equipo. Por esta razón, es importante diferenciar entre dos tipos de conflictos:

- 1) El conflicto de tareas, que se define como los desacuerdos entre los miembros por el contenido de la tarea o la forma en que se lleva a cabo, es decir, diferencias entre puntos de vista, ideas y opiniones.
- 2) El conflicto de relaciones, entendido como las discrepancias e incompatibilidades entre los miembros del equipo, por problemas personales no relacionados con el trabajo, que incluyen tensión y hostilidad en el equipo. (Benítez, M, y Medina, 2011)

5.1 Factores organizacionales relacionados.

El trabajo en equipo es un mantra que parece solucionar la mayoría de los problemas de las organizaciones con solo pronunciarlo. Desafortunadamente, la realidad impone su crudeza y pese a las bondades del trabajo en equipo, es un modelo que no siempre funciona.

Es un hecho que el trabajo en equipo goza de la mejor reputación, hasta el punto de que intentamos presentarlo como seña de nuestra identidad profesional. No tienes más que repasar algunos perfiles publicados en LinkedIn para comprobar que el trabajo en equipo aparece mencionado en casi todos ellos.

Una posible explicación es que buscamos la aprobación de los demás, y por tanto, afirmar que nos encanta el trabajo en equipo podría ayudarnos a ser percibidos como personas más colaboradoras, comunicativas y sociales de lo que en realidad somos. Pero tras este abuso del lenguaje lo cierto es que habitualmente encontraremos un bajo desempeño en el contexto de equipo siendo el conjunto menor que la suma de sus partes.

UNICLA

A continuación, intentaré desglosar los motivos que se esconden tras esta ineficacia y compartiré contigo los factores clave que suelen darse en los equipos con un alto rendimiento.

Creo que debemos partir de un axioma fundamental: el trabajo en equipo es necesario para encarar los retos complejos que nos impone la sociedad actual y además somos cada vez más dependientes de las capacidades de otras personas. Ahora bien, siendo conscientes de esta circunstancia también conviene tener muy presentes las siguientes reglas del juego a la hora de trabajar en equipo:

El trabajo en equipo requiere más tiempo y a menudo más recursos que el trabajo individual.

Trabajar en equipo exige un buen manejo de la comunicación.

Se multiplican el número de reuniones necesarias y se incrementan los conflictos a gestionar.

Requiere que los integrantes del equipo compartan información y pasen de una actitud competitiva a otra cooperativa.

Exige al equipo tener una perspectiva global de la organización y ser conscientes de la codependencia con otros equipos.

Por si fuera poco, la propia complejidad del ser humano y de nuestra individualidad hace que las dinámicas relacionales de un equipo sean muy diversas. Ni todos nos comportamos de la misma forma, ni nuestro comportamiento individual es consistente en todas las situaciones.

Te lo explico de otra forma. Una misma persona puede reaccionar de una manera en un contexto determinado, y adoptar un comportamiento distinto bajo otras circunstancias. En definitiva, lo que debes tener claro es que existen pocos principios universales que nos permitan predecir el comportamiento de las personas.

Ahora bien, tras haber desmitificado someramente el trabajo en equipo, y reconociendo sus muchas ventajas, sí que podemos identificar una serie de factores que suelen darse en los equipos que funcionan bien. En el siguiente vídeo te los explico brevemente, pero, dada la complejidad del tema y sus muchos matices, más abajo encontrarás desarrolladas las ideas de esta nanopíldora.

1. Visión compartida del equipo

Una de las fases más importantes a la hora de resolver un problema o plantear cualquier innovación consiste en identificar claramente cual es el desafío al que qué nos enfrentamos o cual es el problema que deseamos solucionar. De hecho, la fase de conceptualización es de crucial importancia ya que reduce la posibilidad de desorientación y nos permite sentar las bases del trabajo a realizar.

Sueña en grande

UNICLA

Así pues, los equipos eficaces comienzan por analizar la misión del equipo, desarrollan metas para lograr esa misión y crean estrategias para alcanzar las metas. Dicho de otro modo, los equipos con mejor desempeño han establecido un claro sentido de lo que se necesita hacer y cómo.

2. Clima de respeto y confianza mutua

Desde el ámbito de la psicología se han realizado muchos estudios para determinar cómo nos afectan las dinámicas grupales. Todos concluyen que un aspecto esencial para que fluyan las ideas es que el ambiente de trabajo aporte a los integrantes del equipo seguridad psicológica.

Dicho de otro modo, la posibilidad de expresar las ideas sin temor a ser sancionado, criticado o ridiculizado, y por tanto, perder el miedo a ser uno mismo y compartir nuestra particular percepción de la realidad.

Los miembros del equipo son más propensos a tomar riesgos y expresar su creatividad cuando creen que pueden confiar en otros miembros de su equipo.

Ahora bien, conviene aclarar que en los equipos que funcionan bien se respeta a las personas, pero suelen ser críticos o mejor dicho analíticos con las ideas. No existe otro camino. Trabajar en equipo significa tomar decisiones y eso conlleva adoptar unas ideas y desterrar otras.

Este espíritu crítico es necesario para combatir un hecho fácil de entender: muchas ideas son pegajosas. Esto es así porque, como afirma Daniel Ariely, tratamos las ideas como propiedades, y por tanto, una vez que alumbramos una idea nos cuesta mucho deshacernos de ella.

3. Equipos pequeños problemas pequeños; equipos grandes problemas grandes

Lo primero que debes tener en cuenta es que los miembros del equipo deben combinar momentos de reflexión individual con otros de trabajo en equipo. Existen momentos y tareas diferenciados que requieren de una combinación de ambos tipos de trabajo.

Por su parte, mantener equipos pequeños es una clave para mejorar la eficacia de los grupos. Ten presente que los problemas de coordinación aumentan exponencialmente a medida que se agregan los miembros del equipo.

Cuando los equipos tienen demasiados miembros, disminuye la cohesión y la responsabilidad mutua, aumenta la holgazanería y las personas se comunican menos.

Probablemente, en tu vida cotidiana habrás podido encontrarte en situaciones en la que la confluencia de más personas de las necesarias para realizar una tarea no facilita sino entorpece el proceso. Por ejemplo, ahora que están de moda los escape

Sueña en grande

UNICLA

rooms planteate lo siguiente ¿consideras que existe relación directa entre el número de participantes y el tiempo de resolución del reto?

Desde mi cuestionable punto de vista, creo existe un número óptimo de personas por encima del cual los participantes dejan de comunicarse eficazmente. En el lado contrario, por debajo de ese número óptimo, la falta o escasez de ideas creativas puede impedir la resolución del desafío.

Por otro lado, los equipos eficaces muestran un alto grado de adaptabilidad lo que significa que reflexionan y ajustan su plan maestro cuando es necesario. Un equipo debe tener un buen plan, pero también debe estar dispuesto y ser capaz de adaptarse cuando las condiciones lo requieran. En ese rasgo particular, el tamaño del equipo puede aportar o restar esa agilidad.

4. Liderazgo y estructura

Los equipos no pueden funcionar si no pueden ponerse de acuerdo sobre quién hace qué y todos los miembros comparten la carga de trabajo. Acordar los aspectos específicos del trabajo y la forma en que encajan entre sí para integrar las habilidades individuales requiere liderazgo y estructura, ya sea de la dirección o de los propios miembros del equipo si son capaces de tener un modelo de autogestión (al final termina emergiendo la figura de un líder). En este sentido, resulta de vital importancia que los miembros tengan claro de qué son individualmente responsables y de qué son corresponsables a nivel de equipo.

En el siguiente video de ejemplo podrás ver un equipo que funciona como una máquina bien engrasada en la que cada uno está donde debe estar y hace lo que debe hacer, pero con el apoyo de un líder que guía y marca ciertas pautas durante la ejecución del trabajo. No obstante, antes de que lo veas, quiero hacer la aclaración de que se trata de una situación muy particular que no aplica a todas las tareas o contextos profesionales.

En relación a la figura del líder podríamos hablar largo y tendido. Aquí simplemente quiero destacar un hecho significativo: muchas personas se autodefinen como líderes pero pocas asumen las responsabilidades que conlleva. Lo que quiero compartir contigo a través de esta afirmación son dos hechos significativos:

Cuando las cosas van bien, muchas personas exhiben una facilidad natural para colgarse la medalla y disfrutar de las mieles del éxito. En cambio, el buen líder no se atribuye los méritos de su equipo, sino que otorga ese honor y ese protagonismo a sus colaboradores.

Cuando las cosas van mal, una reacción demasiado frecuente es intentar responsabilizar a otros como estrategia para expiar nuestras culpas (reacción también conocida por la expresión coloquial de «encender el ventilador de la mierda»). Seguro que tienes en tu cabeza más de una anécdota... Pues bien, el buen líder da un paso al frente y asume el peso de sus decisiones.

Sueña en grande

Antes de culpar a los demás, deberías mirarte al espejo con la misma actitud crítica.

5. Habilidades de los miembros

Trabajar en equipo no es juntar a mucha gente para que hagan algo. Trabajar en equipo exige hacer un diseño previo de lo que se debe realizar e identificar qué personas pueden aportar valor en el desarrollo del proyecto. En este sentido, el desempeño de un equipo depende de los conocimientos, habilidades y actitudes de sus integrantes.

Normalmente, los equipos que funcionan bien mantienen unas creencias firmes sobre el éxito futuro, lo que, a su vez, les motiva a trabajar más duro. Parece obvio que cuantos mayores sean las habilidades de los miembros del equipo, mayor será la probabilidad de que el equipo desarrolle la confianza necesaria.

5.2 El equipo de trabajo.

Un equipo es un conjunto de personas con habilidades complementarias que realizan una tarea para alcanzar resultados comunes. En definitiva, un equipo de trabajo está conformado por profesionales con habilidades complementarias que deben alcanzar un objetivo común.”

Los equipos de trabajo son grupos cuyos miembros trabajan para alcanzar un objetivo común y específico, actuando sobre la base de la responsabilidad individual y mutua con el fin de aprovechar las sinergias de las competencias adicionales para trabajar juntos. Mediante esfuerzos coordinados y sinergias, los equipos de trabajo demuestran un mayor nivel de productividad que la simple suma de las contribuciones individuales.

Elementos y características de un equipo de trabajo

Veamos los siguientes elementos de un equipo de trabajo:

Personas: no son un recurso más entre los recursos, sino que constituyen la esencia de la concepción de equipo.

Habilidades complementarias: es otro elemento característico de un equipo la complementariedad de las habilidades de sus miembros.

Tarea: es una acción explícita que convoca a las personas, que integra, que constituye al equipo y organiza su proceso.

Resultados comunes: es el resultado de esos objetivos previamente determinados. En la esencia del equipo está la búsqueda de resultados.

Importancia del trabajo en equipo

El trabajo en equipo es importante para:

UNICLA

- intercambiar roles
- que las decisiones sean consensuadas
- potenciar los logros de las partes
- facilitar la cooperación, autonomía y motivación

Beneficios del trabajo en equipo:

- Permite la combinación de talentos de distintas áreas al integrar equipos multifuncionales.
- La combinación de las diferencias permite que las soluciones que se aporten sean más creativas e innovadoras al observar las problemáticas desde distintos ángulos.
- Se obtiene mayor información sobre el asunto tratado ya que cada uno de los participantes aporta una dosis adicional de conocimiento.
- Se produce un mejor proceso de toma de decisiones.
- La integración que se produce en el equipo permite que sus integrantes desarrollen todos sus potenciales ampliando además sus capacidades
- El trabajo en equipo es considerado más motivador que el trabajo individual
- Se constituyen entornos de trabajo favorecidos por las relaciones interpersonales
- Mejora la gestión del conocimiento dentro de una organización
- Desarrolla un estilo de liderazgo más abierto y descentralizado

Tipos de equipos de trabajo

Según sus características los equipos de trabajo pueden ser:

- Equipos según su temporalidad y lugar.
- Equipos según su funcionalidad.
- Equipos en función de la temporalidad y designación.
- Equipos en función del origen de sus integrantes.

Existen tantos tipos de equipos como tareas asignadas a ellos y no es posible recomendar una sola clasificación universal. Es tarea de los equipos seleccionar la clasificación más oportuna de acuerdo con la situación y al objetivo encomendado.

La sinergia

La sinergia es la suma de energías individuales que se multiplica progresivamente, reflejándose sobre la totalidad del equipo. De esta manera, en el comportamiento humano, el trabajo de dos personas es más que la simple suma de las partes. El resultado obtenido es diferente a las individualidades.

No obstante, no siempre la sinergia es positiva, por eso, es importante que en los equipos todos sus miembros desarrollen su potencial para beneficiarse de los efectos de la sinergia positiva.

Sueña en grande

UNICLA

Las etapas de formación y/o crecimiento de un equipo.

Es sabido que los equipos evolucionan de manera diferente con el tiempo. Esto sucede porque la constitución de un equipo de trabajo es un proceso que implica la transición de una secuencia de fases o etapas.

En el proceso de creación un equipo atraviesa cuatro etapas básicas:

Formación. La etapa de formación de un equipo se caracteriza por la transición de un estado individual a un estado en el que el profesional es miembro de un equipo.

Conflicto. La fase de conflicto se caracteriza por las diferencias interpersonales al respecto del propósito del equipo, el liderazgo y la mejor forma de trabajar juntos.

Organización. La etapa de organización se caracteriza por la definición de una visión compartida y la asignación de roles y procedimientos.

Resultados La fase de resultados es el momento donde la sinergia grupal se establece en forma positiva, los miembros comparten el liderazgo y están de acuerdo en relación con los objetivos.

5.3 Características de los equipos efectivos.

Para que exista un equipo es necesario que haya un objetivo común claramente definido, aceptado y asumido por todos los miembros que quieren construir el equipo.

Pero, además, ha de existir la voluntad expresa de que cada uno de los integrantes esté

decidido a realizar un esfuerzo para el logro de esos objetivos.

En un equipo de trabajo debe darse una productividad conjunta, pero esto último no puede lograrse si el número de personas que lo conforman es muy elevado. Ello no obsta que dentro de una institución se requiera la articulación de varios equipos. Esta cuestión no la trataremos aquí, sólo hablaremos del equipo en sí. Para nosotros el óptimo, en cuanto al número de participantes, puede encerrarse en la fórmula 7 ± 2 . Es decir, un equipo ha de estar constituido por 5 personas como mínimo y 9 como máximo.

Por debajo de 5 integrantes, difícilmente pueda darse una interacción/intercambio que genere una alta productividad, y cuando sobrepasa de 9 miembros, a medida que aumenta el tamaño del equipo, disminuye el tiempo disponible de cada miembro para aportar al conjunto, y la dinámica interna tiende a hacerse más formal.

Un equipo no es algo desarticulado o inorgánico; al contrario, hasta su misma denominación denota la idea de acción conjunta. Si bien la estructura organizacional

Sueña en grande

ha de variar según sean los objetivos propuestos por cada equipo, existen algunos aspectos que son comunes a casi todos ellos:

- **DELIMITACIÓN, DISTRIBUCIÓN Y ACEPTACIÓN DE FUNCIONES Y ACTIVIDADES** Para el logro de los objetivos hay que realizar una serie de funciones, actividades y tareas que no serán iguales para todos. Es de sentido común que un trabajo conjunto no puede darse cuando “todos estén en todo”: es necesaria una distribución de funciones, actividades y tareas y, por supuesto, de las responsabilidades que se derivan de ello. Ésta es una de las primeras decisiones que hay que tomar, desde el momento en que se decide constituir un equipo. Pero esta delimitación y distribución de tareas no basta; es necesario que todos y cada uno de los miembros de los equipos lo acepte. Esta confluencia y articulación de funciones, actividades y tareas, es la base de un trabajo en equipo bien organizado que permite aumentar la capacidad operativa y tomar decisiones adecuadas. Consecuentemente, cada uno debe conocer, aceptar y asumir las actividades y responsabilidad que corresponden a su función, procurando que sus tareas confluyan con los objetivos generales del equipo. Un equipo de trabajo no puede funcionar con miembros irresponsables o que no asumen seriamente sus responsabilidades. Por otra parte, tiene que haber un compromiso e implicación personal de cada miembro del grupo para crear, mantener y desarrollar el espíritu de equipo.

- **CONDUCCIÓN, COORDINACIÓN O LIDERAZGO PARTICIPATIVO** De todo lo dicho queda claro que un trabajo en equipo no puede darse con una dirección autocrática, pero un trabajo en equipo difícilmente pueda darse sin que haya alguien que tenga una responsabilidad de coordinación, dirección o liderazgo. Ya sea que esa dirección se derive de razones funcionales o jurídicas, tal liderazgo situacional (apoyado frecuentemente en un mayor conocimiento o habilidades tecnológicas), no debe afectar lo más mínimo a la igualdad de condiciones entre todos los miembros del equipo. De lo que se trata es de desarrollar y perfeccionar la asociación igualitaria de todos los miembros, aunque la estructura o forma de organización del equipo, implique funciones de distinta jerarquía.

- **REGLAS DE FUNCIONAMIENTO Y DISCIPLINA INTERNA** De acuerdo a los objetivos propuestos y a la organización establecida, es necesario acordar normas o reglas de funcionamiento que impliquen una disciplina interna congruente con las actividades y funciones de cada uno. Estas normas establecidas por acuerdo conjunto, deben reunir tres requisitos: (a) ser realistas, esto es, viables: para ello deben permanecer dentro del nivel de posibilidades de cumplimiento de parte del equipo; (b) tener una cierta significación para todos los integrantes del equipo; (c) ser asumidas por el equipo en su conjunto y por cada miembro en particular; que todos y cada uno estén interesados en su cumplimiento. Con reglas así formuladas y que permiten que cada uno sepa a qué atenerse, se aseguran unas mejores relaciones interpersonales, porque si no, muchas cosas quedan libradas a la buena voluntad de cada uno o a lo que buenamente interpreta para cada circunstancia. Y

UNICLA

esto puede dificultar seriamente la articulación del trabajo y provocar, además, rozamientos personales.

Si hubiese que elegir una palabra que designe lo sustancial de un equipo, ya sea en lo socioafectivo como en lo funcional, esa palabra será complementariedad. En efecto, la acción conjunta y la ayuda mutua que presupone el trabajo en equipo, exige e implica que cada uno comprenda, y sobre todo que practique, la complementariedad (“un complemento, dice el diccionario, es lo que añade a una cosa incompleta para que esté entera”). Un equipo cumple con su razón de ser, cuando cada uno por pertenecer a él se realiza y completa más plenamente. Si no hay complementación, no hay equipo, puesto que el trabajo de cada uno no se articula con el de otros, de modo tal, que al aportar cada miembro sus conocimientos, habilidades y competencias, no sólo contribuye al logro de los objetivos comunes, sino también al enriquecimiento de los otros. Si existe realmente un verdadero trabajo en equipo –cosa que no es muy frecuente- se le debe asignar la máxima importancia a la realización personal. Pero como un equipo está integrado por personas y no por máquinas, el enriquecimiento personal se hace mucho mayor, si se aportan también las modalidades, formas y estilos personales. Esta diferencia de habilidad y pluralidad de estilos, debe ayudar al desarrollo y crecimiento humano de todos los miembros. Al hablar de complementariedad, aludimos tanto a la complementariedad humana (de la que ya hablamos), como a la complementariedad interprofesional e interdisciplinar. Una u otra sirven para el intercambio de conocimientos, experiencias, habilidades y perspectivas. De lo que se trata, en suma, es de que todo confluya al esfuerzo común, combinando lo productivo y lo gratificante. Con ello se enriquece el conjunto y cada uno en particular. Entonces sí se llega a disfrutar el trabajo en equipo y a crecer humana y profesionalmente.

Por el solo hecho de constituir un equipo. En él existen –coexisten personalidades diversas, con actitudes, comportamientos, simpatías, afinidades y antipatías. Esto ocurre en el seno de todo grupo, produciendo, por una parte, tensiones y conflictos, y por otra atracciones y afinidades. Si un equipo de trabajo está vivo y es dinámico, habrá discusiones –a veces con vehemencia-, y eso es saludable si todo se hace con un espíritu de cooperación y lo que se procura es mejorar cuanto se hace para el logro de los objetivos finales del grupo. Este trabajo de diálogo/discusión incrementa la capacidad de innovación y permite la clarificación de las posiciones. Pero, al mismo tiempo, produce tensiones. Desacuerdos y conflictos son normales; estas diferentes maneras de ver los problemas y de abordar las soluciones, forma parte del entramado de todo grupo. Por otra parte, en todo equipo el contacto o las relaciones más o menos cotidianas produce desgastes y rozamientos. La cuestión está en cómo encarar estos problemas con el propósito de aprovechar, integrar, elaborar y superar las oposiciones. Si ello no se logra, el equipo –en cuanto grupo- enferma y esta patología grupal conlleva una serie de dificultades para el trabajo conjunto. La conclusión o consecuencia de todo esto es obvia: si dentro de un grupo

Sueña en grande

UNICLA

de trabajo, no existe madurez emocional y profesional para manejar adecuadamente las diferencias personales o de enfoque, de modo que se puedan integrar las diferencias en una interacción positiva, no es posible un trabajo en conjunto. No es posible, que, en tal situación, exista un equipo. En algunas circunstancias los conflictos y tensiones se deben a enfrentamientos en torno a cuestiones sustanciales. En estos casos, quizás lo mejor sea disolver el equipo.

5.4 Distribución de la responsabilidad.

Distribuir responsabilidades no significa trabajar en solitario. Promueve la colaboración entre los miembros del equipo al asignar tareas que requieran la contribución conjunta. La colaboración no solo mejora la calidad del trabajo, sino que también fomenta un sentido de pertenencia y comunidad.

Comencemos haciéndonos la siguiente pregunta: ¿Quién es responsable de mejorar la asistencia en el colegio? Algunos dirán que es el director o directora, otros dirán que las y los profesores jefes, mientras que habrá quienes respondan que la responsabilidad de que los y las estudiantes vayan al colegio son sus apoderados y apoderadas. Incluso aparece la respuesta de que son los mismos niños y niñas los y las responsables de ir a clases.

Algo de cierto hay en cada respuesta, y para ello nos tomamos del concepto de liderazgo distribuido. En palabras simples, éste se trata de saber traspasar proporcionalmente la responsabilidad a los diferentes miembros de la comunidad educativa. Sin embargo, para ello se requiere trabajar, sobre todo, en la confianza de los equipos directivos para delegar tareas y responsabilidades a otras áreas.

La idea es que desde la dirección se trabaje en instalar o potenciar competencias y capacidades en el resto del equipo, para que progresivamente se distribuyan ciertas funciones. Una práctica recomendable en los colegios es la distribución de la gestión de la escuela entre líderes intermedios. De este modo se hace partícipe a la comunidad educativa y se evita la concentración del liderazgo en una sola figura, como, por ejemplo, el director o directora.

En aquellos colegios donde los equipos directivos delegan las funciones pedagógicas, administrativas, de seguridad, etcétera, en cada miembro de la comunidad educativa, se encuentran equipos de trabajo altamente coordinados.

Esa coordinación se percibe en el quehacer diario: ya sea mediante reuniones formales virtuales o presenciales, como en el contacto cotidiano. Todo esto con el propósito de organizar las actividades diarias y atender las contingencias. Así también se destaca que las decisiones se discuten en conjunto y se informan a la comunidad escolar de manera oportuna.

Sueña en grande

Entonces, lo que termina ocurriendo es que en los establecimientos educacionales que cuentan con líderes destacados y destacadas, es común que las y los docentes se sientan escuchados y escuchadas. Asimismo, sienten que su opinión y conocimientos son realmente considerados por los directivos, generándose mayor motivación en las labores.

¿Qué se necesita para establecer una buena distribución de responsabilidades?

Se necesitan algunas acciones clave:

Delimitar claramente los roles y funciones de cada uno/a de los/las miembros de la comunidad educativa.

Construir un ambiente apropiado para el trabajo en equipo, basándose en relaciones respetuosas, de apoyo y confianza.

Dar sentido al trabajo cotidiano a través de la consolidación de una visión compartida entre las y los funcionarios.

5.5 Trabajo en equipo y conflicto.

Los conflictos son una parte natural de la vida, tanto en nuestra vida personal como en el lugar de trabajo. Los conflictos en el lugar de trabajo ocurren porque los miembros del equipo no siempre están de acuerdo o no saben cómo trabajar juntos a pesar de sus diferencias. Estas diferencias podrían estar en la forma en que administran sus tareas, sus estilos de trabajo o personalidades.

Para que un equipo trabaje en conjunto de manera efectiva, los conflictos deben resolverse de manera oportuna y profesional que minimice la interrupción de la productividad. La capacidad de resolver conflictos de equipo es fundamental para el éxito de cualquier organización.

Ya sea que se esté involucrado en un conflicto o actuando como mediador, se deberá mantener la calma durante todo el proceso y trabajar para comprender las diferentes perspectivas de todas las partes involucradas.

En este artículo, examinaremos los tipos más comunes de conflictos que pueden surgir, los pasos para resolver estos conflictos y por qué la resolución de conflictos es importante en el lugar de trabajo.

¿Qué son los conflictos de equipo?

Los conflictos de equipo surgen cuando hay desacuerdos sobre los objetivos, métodos o necesidades del equipo. Los conflictos también pueden ocurrir cuando hay diferentes personalidades.

Al principio, estos conflictos pueden parecer un lugar común, pero no resolverlos podría dañar la productividad y la moral en general. Cuando surgen conflictos entre los miembros del equipo, abordar estos desacuerdos y llegar a un entendimiento mutuo permite que todos colaboren de manera armoniosa y productiva.

La resolución de conflictos es una valiosa **habilidad de liderazgo**. Las personas con la capacidad de reconocer conflictos, reconocer las diferencias y encontrar una solución rápida y pacífica son esenciales para cualquier organización.

¿Por qué es importante la resolución de conflictos?

La resolución de conflictos es importante para el éxito de cualquier equipo. Dejar un conflicto sin resolver puede afectar negativamente la moral y la productividad, lo que resulta en un ambiente de trabajo tenso e incómodo para todos.

La resolución de conflictos en el lugar de trabajo permite que los equipos confíen entre sí y trabajen mejor juntos para lograr sus objetivos. La resolución de conflictos permite a los miembros del equipo entenderse mejor entre sí y crear relaciones laborales más fluidas en el futuro.

Tipos de conflictos de equipo

Aquí hay cuatro tipos diferentes de conflictos de equipo comunes a los entornos laborales:

Conflictos basados en tareas

Los conflictos basados en tareas ocurren en situaciones en las que los miembros del equipo dependen unos de otros para completar una tarea o proyecto. Cuando una persona del equipo no completa su parte de la tarea, puede afectar la capacidad de otro miembro del equipo para terminar su parte a tiempo.

Por ejemplo, si un empleado siempre entrega sus informes tarde, el contable también se retrasa con sus informes. Para evitar estos conflictos, hay que asegurarse de que todos los miembros del equipo sepan lo que deben hacer en su puesto para que las tareas se puedan realizar de manera eficiente y en el plazo establecido.

Conflictos de liderazgo

Algunos conflictos ocurren debido a diferencias en los estilos de liderazgo. Cada uno tiene su propia forma de liderar sus equipos. Algunos líderes son directivos, mientras que otros son más abiertos, inclusivos y fomentan la colaboración con su equipo.

Para evitar conflictos de estilo de liderazgo, es importante reconocer y apreciar estas diferencias en todo el equipo. Si tienes un rol de gerencia, debes conocer tu

Sueña en grande

propio estilo de liderazgo y cómo interactúas con el equipo. Puede ser necesario hacer ajustes en el estilo de liderazgo para adaptarte a las diferentes necesidades y personalidades de los miembros del equipo.

Conflictos de estilo de trabajo

Así como existen diferencias en los estilos de liderazgo, también existen diferencias en los estilos de trabajo. Los conflictos de estilo de trabajo ocurren porque los miembros del equipo tienen diferentes preferencias sobre cómo realizar las tareas.

Algunos trabajan rápidamente y pasan a la siguiente tarea lo antes posible, mientras que otros prefieren completar las tareas de forma lenta y consciente. Algunas personas son emprendedoras que requieren poca o ninguna dirección para terminar una tarea, y otras necesitan orientación en cada paso del camino.

La mejor forma de evitar este tipo de conflictos es reconocer que el estilo de trabajo de cada uno es diferente y buscar formas de colaborar para lograr el mismo objetivo a pesar de esas diferencias.

Choques de personalidad

Los choques de personalidad son algunos de los tipos más comunes de conflictos de equipo. Estos tipos de conflictos son causados por diferencias de personalidad entre los miembros del equipo.

No siempre te llevarás bien con todas las personas que conoces o te gustarán, ya sean tus compañeros de trabajo, supervisores u otros empleados. Puede ser un desafío trabajar con alguien cuya personalidad no coincide con la suya. Sin embargo, es importante tratar de comprender sus diferencias y aprender a trabajar juntos de manera pacífica y productiva.

Cómo resolver conflictos de equipo

Muchos conflictos en el trabajo son causados por malentendidos y **falta de comunicación** entre los miembros del equipo. Sin embargo, cuando estos conflictos se resuelven adecuadamente, los miembros del equipo pueden desarrollar mejores relaciones de trabajo y, como resultado, son más productivos. A continuación, se muestran algunos pasos productivos para resolver los conflictos laborales:

Mantén la calma

Cuando surge un conflicto, es importante mantener la calma y ser profesional. Respira profundamente varias veces y aclara tu mente antes de intentar abordar el conflicto. Elabora un plan para resolver el conflicto antes de que aumente la tensión y las cosas empeoren.

Comunicarse (y escuchar)

Sueña en grande

Encuentra un lugar donde puedas discutir el conflicto en privado. Es importante que todas las partes involucradas tengan la oportunidad de compartir su versión y escuchar lo que los demás tienen que decir. Sé atento y empático, e intenta comprender cómo se siente la otra persona sin dejar de decir todo lo que necesitas.

Reconoce el conflicto y encuentre una solución

Parte de la resolución de conflictos incluye reconocer que hay un problema en primer lugar. Una vez que se ha reconocido el conflicto, todos los involucrados deben ponerse de acuerdo para llegar a una resolución. Trata de ver el conflicto desde el punto de vista de los otros miembros del equipo y concéntrate en las cosas en las que puedes ponerte de acuerdo. Esto te ayudará a comprender mejor lo que sienten y cómo piensan y les permitirá llegar a una resolución juntos.

Involucrar al liderazgo o RRHH

En algunos casos, es posible que debas involucrar a tu departamento de recursos humanos o un supervisor si un conflicto no se puede resolver, ya sea porque alguien no coopera o por algo mucho más serio, como el acoso o la discriminación.

La resolución de conflictos en el lugar de trabajo requiere del esfuerzo en equipo y la comprensión de los diferentes puntos de vista de los demás. Una vez que se resuelven los conflictos, la mejor manera de avanzar es reconocer que ocurren errores. Un equipo que esté dispuesto a trabajar en conjunto para resolver conflictos en el lugar de trabajo puede fortalecer sus relaciones y lograr sus objetivos.

5.5.1 Definición de conflicto.

El conflicto es la forma más intensa de resolver las contradicciones de intereses, objetivos, puntos de vista, que se producen en el proceso de la interacción social, que consiste en la oposición de los participantes de esta interacción y que suele ir acompañada de emociones negativas, pasando por encima de las reglas y normas.

El término conflicto se aplica a una amplia gama de fenómenos. Los ejemplos más conocidos de conflicto son:

- Un choque de intereses en los negocios
- Conflictos familiares (diferencias entre padres e hijos)
- Conflictos internos...

Los conflictos interpersonales son situaciones de enfrentamiento, desacuerdo y choque entre personas. El conflicto interpersonal, a diferencia del intrapersonal, es visible para los demás.

Siempre se trata de una situación conflictiva que se basa en un choque de intereses entre dos o más personas. Uno tiene su único y verdadero punto de vista, el otro

Sueña en grande

tiene uno diferente pero también único y verdadero. Así, se produce una situación de conflicto.

5.5.2 Generadores de conflicto.

Causas que influyen en la aparición de un conflicto:

- Los rasgos de la personalidad de una persona (su temperamento, su carácter, su visión del mundo, sus orientaciones de valores, sus intereses, sus necesidades y su imagen de sí mismo)
- Roles sociales desempeñados por una persona
- Una relación emocional de una persona con su entorno
- Percepción y evaluación de su entorno social
- Comportamiento
- Por qué se incrementan los conflictos:
- El ritmo de nuestras vidas ha aumentado (más contactos, comunicación, choques de intereses)
- La cantidad de información que recibimos (internet, redes sociales) ha aumentado
- Las personas cada vez son más agresivas e intolerantes
- Circunstancias difíciles en la vida (por ejemplo, pandemias, autoaislamiento, dificultades en los negocios).

Consecuencias del conflicto para el participante:

- Deterioro o destrucción de las relaciones interpersonales
- Agotamiento de los recursos personales
- Impacto negativo en la actividad de las partes del conflicto, su estado mental
- Desarrollo de condiciones de estrés (aumento de la probabilidad de enfermedad)
- Formación de una imagen negativa del otro
- Con frecuencia el conflicto va acompañado de violencia psicológica o física
- Pérdidas financieras.

5.5.3 Claves del conflicto.

Cómo prevenir la aparición de conflictos

- Permanecer abierto y honesto
- Reconocer los derechos de los demás
- Demostrar que se entiende el papel del otro

- Descubrir cómo percibe la otra persona la situación y cómo se siente al respecto
- Formular claramente el tema de la discusión
- Establecer un marco común
- Buscar una solución general

Cómo se resuelven los conflictos:

- Por cuenta propia y buscando el diálogo
- Involucrando a una tercera persona (un profesional, amigo o familiar)
- No se resuelven en absoluto (es lo más habitual)

Formas de comportarse en los conflictos

Rivalidad

Oposición activa de una parte en conflicto a la otra en una lucha por algo de valor para ambas partes.

Acciones clave:

- Control rígido de las acciones del oponente
- Presión constante y deliberada sobre el oponente por cualquier medio
- Uso de mentiras, trucos para crear una ventaja por su parte
- Provocar al oponente para que cometa errores y dé pasos en falso
- Falta de voluntad de diálogo constructivo

Concesión

Retirada y renuncia forzosa o voluntaria de la propia posición

Acciones clave:

- Aceptación constante de las exigencias del oponente en su beneficio
- Demostración activa de una posición pasiva
- Ausencia de pretensión de ganar y resistencia
- Adulación, apaciguamiento del oponente

Sueña en grande

Evasión

Evitar la resolución de conflictos.

Acciones clave:

- Rechazo a comprometerse con el oponente
- La táctica de la retirada demostrativa
- Rechazo al uso de métodos de fuerza
- Ignorar cualquier información del oponente, negarse a reunir datos
- Negar la importancia y la gravedad del conflicto
- Retraso deliberado en la toma de decisiones
- Miedo a retroceder

Compromiso

Una solución encontrada conjuntamente a una situación de conflicto con concesiones parciales de cada parte.

Acciones clave:

- Orientación hacia la igualdad de posiciones
- Proponer opciones propias en respuesta a las opciones del oponente
- Astucia o adulación destinada a fomentar una actitud favorable por parte del adversario
- Voluntad de buscar una solución mutuamente beneficiosa

Cooperación

Discutir un problema de forma constructiva, viendo a la otra parte no como un adversario sino como un aliado para encontrar una solución.

Acciones clave:

- Reunir información sobre el oponente, el sujeto del conflicto y el propio conflicto

Sueña en grande

U

- Analizar los recursos de todos los participantes en la interacción para desarrollar propuestas alternativas

- Discutiendo abiertamente el conflicto, tratando de adelantarse a él
- Revisión de las propuestas del oponente.

Normas de conducta en un conflicto

- Permitir que el oponente en conflicto se exprese plenamente.
- Mostrar interés por lo que dice el oponente.
- Mostrar respeto por el oponente.
- Ofrecer al oponente cooperación para resolver el conflicto.
- Buscar y ofrecer compromisos que conecten los puntos.
- Dejar que el oponente salve su imagen.
- Conducir la conversación de una manera comercial.
- Evitar la búsqueda de fallos.
- No utilizar nunca insultos.
- Demostrar confianza en las propias capacidades.

La comunicación eficaz de los conflictos incluye:

- Hacer frente a las objeciones
- Lidiar con la agresión
- Escucha activa
- Técnicas de cuestionamiento
- Técnicas para reducir la tensión emocional

Sueña en grande