

Trabajo en Equipo



1.- INTRODUCCIÓN - La Importancia del Trabajo en Equipo

Innovar y mejorar

Un doble reto de la empresa excelente:

MEJORAR. Los procesos y los productos actuales, para asegurar su calidad.

INNOVAR. Los procesos y los productos para evitar la obsolescencia.

¿Cómo conseguirlo?

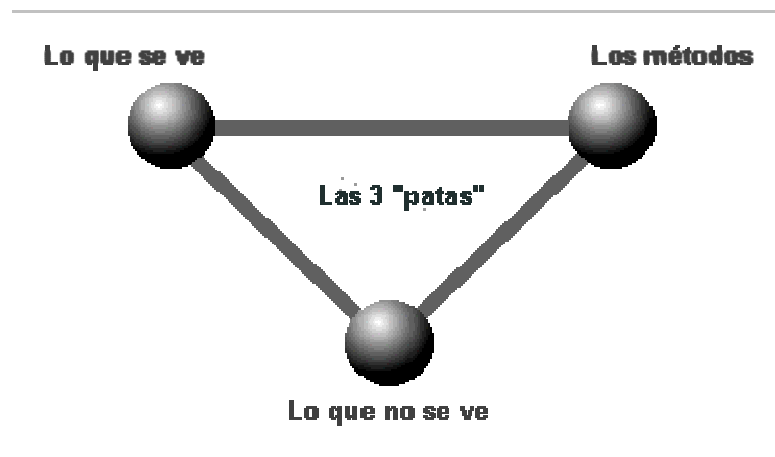
- ▶ Trabajando en grupo para sumar sinergias.
- ▶ Analizando y resolviendo problemas de acuerdo con un proceso social.
- ▶ Utilizando las herramientas más eficaces en cada momento.

Las Tres Vertientes del Trabajo en Equipo

Las tres vertientes principales del trabajo en equipo son:

- 1 LO QUE SE VE
- 2 LO QUE NO SE VE
- 3 LOS MÉTODOS

Las podemos esquematizar del siguiente modo:



2.- MODELOS/MÉTODOS - El Modelo ICEBERG

Un modelo simplificado para el conocimiento de la persona

Desde que a finales del siglo XIX se crean los primeros laboratorios de psicología, orientados a la comprensión de la personalidad individual, son tan numerosos los estudios y teorías sobre la personalidad del individuo, que aparece imposible presentar un resumen mínimamente válido.

Sin embargo, utilizaremos aquí un modelo simplificado que puede ayudar a comprender algunos de los aspectos clave que conforman la personalidad y comportamiento del individuo.

El modelo ICEBERG



PERSONALIDAD: Conjunto de cualidades y características propias del individuo, que le llevan a distinguirse de los demás.

La regla de oro de la relación con los demás debe ser:

- 1 Aceptar con respeto la personalidad del otro, comprendiendo que hay rasgos que no será posible transformar nunca, y que otros son resultado del modo en que el medio ambiente ha ido modelando esta personalidad.
- 2 Saber que, con personas adultas, los cambios de conducta pueden lograrse cuando el interesado comprende el beneficio que tiene para él el cambio de modelo de comportamiento y se esfuerza este modelo mediante el correspondiente premio o reconocimiento.
- 3 En todo caso, el cambio debe empezar por uno mismo. Aceptando que, sin duda, una responsabilidad es la de ayudar a que los demás mejoren sus patrones de conducta, es clave comprender que, antes que nada, uno debe iniciar el proceso hacia él mismo:

- Conociéndose (auto-diagnóstico).
- Admitiendo puntos de mejor.
- Elaborando su propio plan de perfeccionamiento.
- Esforzándose en que dicho plan se lleve a cabo para lograr las metas propuestas.

El Método SWAHER

Conócete a tí mismo

La confrontación entre cómo es uno (PERFIL) y lo que debe hacer (ROL), da origen a la matriz de coherencia ROL/PERFIL.

Panel de puntos fuertes y débiles

ANÁLISIS DE ACTITUDES	S W	STRENGTHS = Fortalezas WEAKNESS = Debilidades
ANÁLISIS DE COMPETENCIAS	A H	ABILITYS = Habilidades HOLES = Carencias
ANÁLISIS DE DESARROLLO INDIVIDUAL	E R	ENGAGEMENT = Compromiso RESOURCES = Medios

Tratamiento de Conflictos

La palabra "conflicto" tiene para muchos, una connotación negativa.

El individuo que se ve inmerso en un grupo primario, empieza por sufrir un choque interior consigo mismo. Sus valores, sus modelos de comportamiento, pueden no estar conformes con los que se van acuñando en el grupo.

Pero el choque puede también surgir entre los componentes del grupo, por sus diferentes:

- ▶ PERSONALIDADES
- ▶ OBJETIVOS
- ▶ ACTITUDES

Finalmente, y sin pretender ser exhaustivos, ya que el conflicto puede existir por motivos muy diferentes, otra fuente importante es el tipo de relación interpersonal (comunicación, emociones y sentimientos, valores, etc.) que se produce entre los miembros del grupo. El conflicto existe, otra cosa es que aflore.

Posturas tipo que se dan en la gestión del conflicto:

- ❶ Ignorarlo, evitando que emerja.
- ❷ Tratar de cubrirlo (caso en que llegue a aflorar) aplacándolo ("pañños calientes") o forzando su solución.
- ❸ Aceptarlo como una realidad existente, con una actitud madura por parte de los componentes del grupo, quienes comprenden que un conflicto bien gestionado puede ser una fuente de salud para el grupo, y un medio poderoso para conducirlo del modo más favorable posible.

En este sentido, el conflicto debe ser visto como un bien colectivo, ya que, del choque de lo que sea (valores, experiencias, etc.), es de donde pueden surgir cambios de conducta, y de ahí el cambio individual o colectivo tan necesario para hacer frente con éxito a los nuevos retos planteados.

Preguntas clave:

- ▶ ¿Cómo se logra identificar o hacer aflorar el conflicto?
- ▶ ¿Cómo se gestiona adecuadamente?

Diagnóstico del Conflicto

Los conflictos latentes sólo pueden ser resueltos cuando se hacen explícitos y se afrontan constructivamente.

- ❶ Que cada miembro del equipo sea consciente de esta afirmación, y tenga actitud abierta hacia la explicación del conflicto y su solución.
- ❷ Crear un clima adecuado de libre expresión, aceptación del otro, respeto, confianza, etc.
- ❸ Escucha empática de lo que expresan los demás.
- ❹ No tratar de resolver el conflicto sin que se haya diagnosticado previamente en qué consiste y sus causas.

Los estilos empleados en la gestión del conflicto pueden representarse en el diagrama de dos dimensiones SINERGIA- ASERTIVIDAD.

La dimensión X (SINERGIA). Representa el grado en que se está dispuesto a esforzarse para satisfacer las necesidades/intereses de la otra parte.

La dimensión Y (ASERTIVIDAD). Representa el grado en que uno está dispuesto en esforzarse para satisfacer sus propios intereses y necesidades.



Aunque las posiciones en el diagrama pueden ser infinitas, es interesante destacar cinco posiciones representativas de otros tantos estilos, resumidas en el siguiente cuadro.

[Ver cuadro](#)

Cuadro de Estilos

ESTILO	Conducta característica	Observaciones
EVASIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Sin confrontaciones. - No hay esfuerzo por cubrir las necesidades propias y ajenas. - Se sabe que hay conflicto, pero se emplea la táctica del "avestruz". 	<p>Útil cuando las diferencias son demasiado grandes, y es mejor esperar a que se cree un clima propicio.</p> <p>No conviene mantener esta posición mucho tiempo.</p>
CONCILIACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Aceptación, sin lucha. - Se sacrifican los propios intereses en favor de los de la otra parte. - Se busca la armonía en todo momento. 	<p>Puede ser útil cuando el tema no es importante, o la otra parte es tan fuerte que no es posible ganar.</p> <p>El mantener este estilo largo tiempo limita la creatividad del grupo.</p>
LUCHA	<ul style="list-style-type: none"> - Se busca cubrir las propias necesidades por encima de todo. - Agresividad - Ganar y/o perder el otro. 	<p>No hay armonía.</p> <p>Supervivencia del más fuerte (que creo ser yo).</p> <p>Puede ser útil cuando hay que actuar con urgencia, pero no puede persistir este tipo porque se rompe el equipo.</p>
COMPROMISO	<ul style="list-style-type: none"> - Conductas orientadas a la solución, aunque se quedan a mitad de camino. - Se buscan soluciones intermedias, aunque cada parte pierde algo. 	<p>Se negocian posturas intermedias, llegando a compromisos razonables.</p>
SOLUCIÓN DEL CONFLICTO	<ul style="list-style-type: none"> - Es una mejora del estilo anterior, porque se buscan soluciones creativas que permiten ganar a las dos partes. 	<p>Es el estilo de los equipos de Alto Rendimiento.</p> <p>Necesita mucho tiempo hasta que se alcanza este estilo.</p>





Según sea la orientación en la aplicación de estos estilos pueden surgir tres categorías de estrategias para la gestión del conflicto:

- 1.Orientado a la solución.
- 2.Orientado a la conciliación (no enfrentación).
- 3.Orientado a la lucha (control de mis intereses).

Roles y perfiles profesionales

ROL: Perfil o función que hay que desempeñar, ya sea en el puesto de trabajo habitual dentro de la empresa, ya sea en cualquier otra circunstancia profesional o privada.

Una definición correcta de ROL supone dar una respuesta adecuada a cada serie de cuestiones:

QUÉ		se espera de uno.
QUIENES		están en relación con uno.
CÓMO		debo realizar o desempeñar mi función.
CUÁNDO		debo cumplir mis objetivos.

Los ROLES asignados suponen desenvolverse en "escenarios" distintos. Desde un punto de vista profesional, es conveniente distinguir tres situaciones bien diferenciadas:

Escenario "individual". Cuando el desempeño no requiere relacionarse con otras personas.

Escenario "dual". Cuando es necesario desempeñar tareas junto a otra persona, "cara a cara", mediante comunicación escrita, telefónica, etc.

Escenario "grupal". En el caso en que hay que relacionarse con un grupo de personas para lograr el correcto desempeño de la función asignada.

Perfiles profesionales

El correcto desempeño de un rol requiere que la persona que lo asuma tenga las características de:

- 1 PERSONALIDAD
- 2 ACTITUD
- 3 COMPETENCIA

Adecuados a los requerimientos del ROL.

Entre los múltiples modelos de análisis del perfil profesional existentes en el mercado, destacamos por su interés que puede constituir una buena ayuda para el auto-conocimiento.

2.- MODELOS/MÉTODOS - Resumen

- 1 Cuando nos relacionamos con los demás deberemos tener muy presente que:
 - Hay que aceptar con respeto la personalidad del otro.
 - Cuando estemos tratando con personas adultas, los cambios de conducta pueden lograrse cuando el interesado comprende el beneficio que tiene para él el cambio de modelo de comportamiento, y se refuerza este modelo mediante el correspondiente premio o reconocimiento.
 - El cambio debe empezar por uno mismo.
- 2 El método Swaher estudia:
 - Análisis de actitudes: Fortalezas (S) y Debilidades (w).
 - Análisis de competencias: Habilidades (A) y Carencias (H).
 - Análisis de desarrollo individual: Compromiso (E) y Medios (R).
- 3 - El conflicto existe: otra cosa es que aflore.
 - Podemos observar tres posturas ante conflictos: Ignorarlos, cubrirlos y aceptarlos como una realidad existente, con una actitud madura.
 - Los conflictos latentes sólo pueden ser resueltos cuando se hacen explícitos y se afrontan constructivamente.
 - Los estilos empleados en la gestión del conflicto pueden representarse en el diagrama de dos dimensiones SINERGIA-ASERTIVIDAD.
- 4 El correcto desempleo de un rol requiere que la persona que lo asuma tenga las características de:
 - personalidad
 - actitud
 - competencia

