

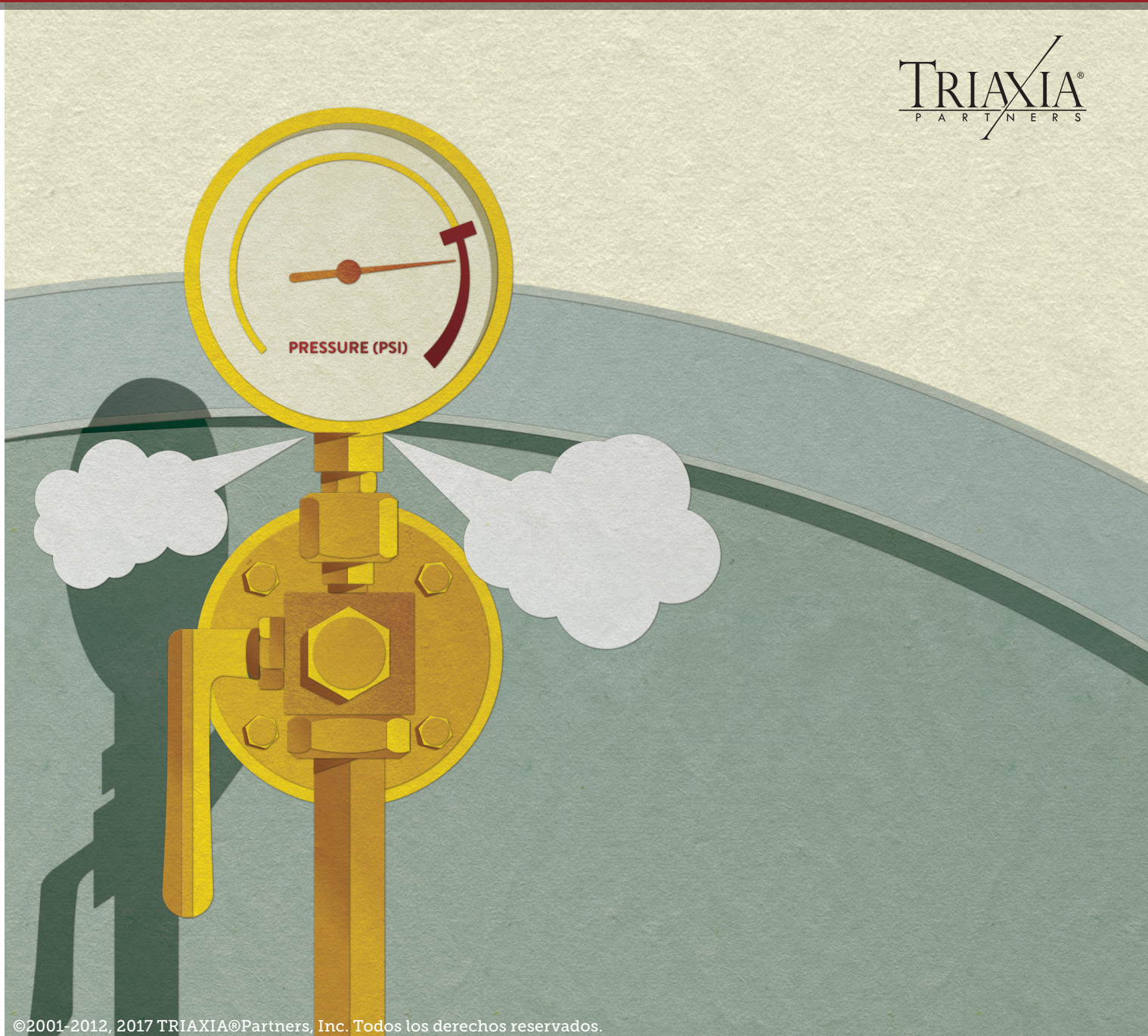
# TEAM RESOURCES<sup>®</sup>



## Perfil de Conflicto de Equipos<sup>™</sup>

*Convirtiendo el conflicto en sinergia<sup>™</sup>*

TRIAXIA<sup>®</sup>  
P A R T N E R S



# Conflicto: ¿Contienda o Sinergia?

El diccionario define el conflicto como un desacuerdo, colisión o diferencia sobre distintas opiniones con respecto a diferentes elementos como metas, estrategias, valores o hechos. Un tema común en la mayoría de las definiciones de conflicto es la idea de incompatibilidad aparente, el pensamiento de que las proposiciones o posiciones opuestas no pueden ser ambas verdaderas y, por lo tanto, una debe prevalecer sobre la otra.

En el trabajo en equipo, existen una serie de posibles problemas que pueden desafiar la capacidad del equipo para comunicarse claramente (por ejemplo, trabajar virtualmente, tener diferentes perspectivas, etc.). Uno de estos problemas es el conflicto y lo mal que lo interpretamos, sus motivos, significado y consecuencias. Cuando se le pregunta a la gente qué es lo primero que les viene en mente cuando oyen la palabra “conflicto”, con frecuencia responden con palabras como “lucha”, “ira”, “perder”, “dolor” y “miedo”. Siendo esta la forma en que la gente reacciona ante el conflicto, entonces, ¿Cómo maneja usted el conflicto normalmente? La experiencia nos dice que la respuesta es evitarlo, y esto es exactamente lo que hacen muchas personas.

Después de que nos vemos afectados por un conflicto destructivo, nos hacemos a la idea de que el conflicto es algo que hay que evitar, pero el precio para alcanzar la paz es alto. El conflicto es a menudo una puerta a la creatividad, el consenso y el compromiso, así que evitarlo puede hacer que el equipo pierda una interacción que realmente le convenga tener.

El perfil de conflicto de Team Resources® ayudará a su equipo a evaluar, explorar y fortalecer tres factores importantes a la hora de resolver conflictos de manera constructiva:

- **Habilidad en el manejo de conflictos:** ¿Tenemos el conjunto de habilidades necesarias para enfocarnos en los problemas a resolver vs. las personalidades de quienes los resuelven? ¿Podemos canalizar nuestro conflicto y convertirlo en creatividad, o tendemos a quedarnos “atascados”?
- **Proceso para trabajar a través del Conflicto:** ¿Estamos de acuerdo sobre qué medidas tomar cuando surge el conflicto? ¿Hemos establecido procesos que nos mantienen enfocados en soluciones ganar-ganar?
- **Relaciones que prosperan a través del Conflicto:** ¿Confiamos y nos respetamos lo suficiente como para manejar pequeñas escaramuzas? ¿Podemos tener diferentes opiniones y perspectivas y trabajarlas sin tensiones políticas y luchas internas?





# Manejo de Conflicto en Equipos de Alto Desempeño

Un equipo es como un automóvil. Muchos de nosotros no entendemos el funcionamiento interno de un automóvil moderno, y si miramos debajo del capó veremos una mezcla indescifrable de cables, tubos, piezas y partes. Si algo se descompone, por lo general, no sabemos cómo arreglarlo. Al igual que con los automóviles, para construir equipos efectivos, movilizar a los que están paralizados, o arreglar a los que no funcionan, debemos convertirnos en mecánicos expertos en dinámica de equipos.

A través de nuestros años de estudio e investigación del trabajo en equipo, hemos identificado cualidades y características comunes de los equipos que alcanzan resultados excepcionales. Este listado de características ha mostrado ser de un valor inmensurable a la hora de trabajar con clientes para establecer nuevos equipos o para intervenir cuando los equipos son poco efectivos. Esta es una lista corta que contiene solo seis características donde cada una juega un papel vital y específico para hacer al equipo efectivo, y por lo tanto amerita una revisión profunda. Si una de estas seis características se usa de forma inadecuada o no está presente, el equipo cojeará cuando mucho. Si dos o tres características están ausentes, probablemente no estemos en presencia de un equipo.

La resolución de conflictos forma parte importante tanto de la comunicación excelente como de los procesos efectivos que son la cuarta y sexta características de los equipos de alto desempeño. La comunicación es crítica a la hora de manejar conflictos de manera efectiva. Muchas de las técnicas probadas para resolver conflictos de manera constructiva y creativa están impulsadas por procesos. Los equipos que establecen estos procesos y los siguen hábilmente tienen muchas más posibilidades de encontrar soluciones ganar-ganar en situaciones difíciles.



## CUALQUIERA/O VERSUS AMBOS/Y

Existen muchas consecuencias al conflicto, algunas son buenas, otras son malas, y muchas son regulares. Nuestra percepción personal sobre el conflicto por lo general establece los límites de los posibles resultados.

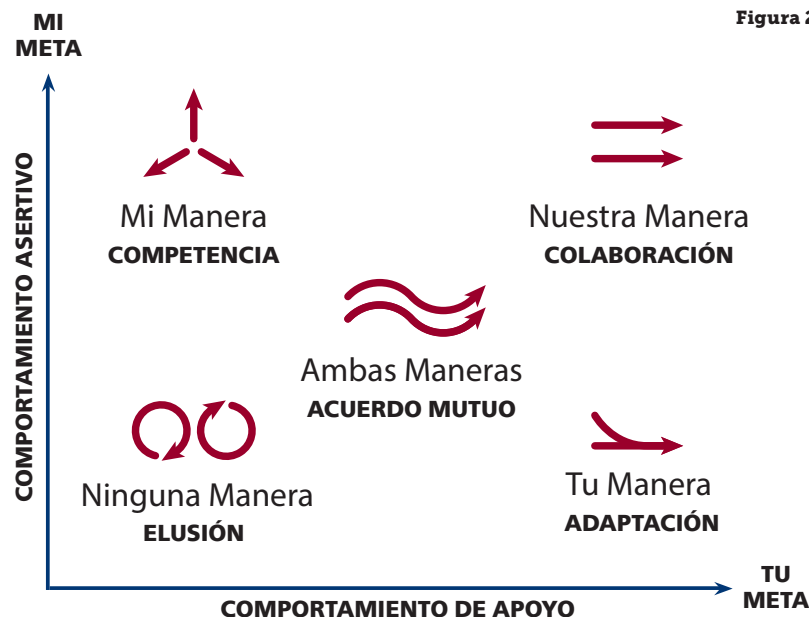
Muchos ven los resultados como “repartidos” donde si yo gano un pedazo, tú pierdes otro. Este tipo de percepción hace que le demos al conflicto una dimensión de competitividad. Sin embargo, existe una manera más efectiva de verlo.

Una percepción más productiva nos ayuda a ver más allá de “cualquiera/o” o “ambos / y”. La Figura 2 nos señala tal perspectiva. Los dos ejes definen los comportamientos subyacentes que impulsan el proceso:

- **Asertivo** – comportamientos dirigidos hacia el logro de mi posición
- **De Apoyo** – comportamientos dirigidos hacia el logro de su posición

Este modelo muestra una gama más amplia de enfoques que el toma y dame del paradigma “cualquiera/o” o “ambos/y”. Observando la Figura 2, podríamos concluir que la mejor solución estaría cerca de la esquina superior derecha en el Cuadrante II. Sin embargo, todos estos enfoques podrían ser apropiados en *las circunstancias adecuadas*.

Por ejemplo, si la emocionalidad es alta, puede ser mejor evitar el conflicto hasta que las cosas se calmen. Si algo es muy importante para la otra parte y no es importante para usted, ceder puede ser el enfoque más sabio. Sin embargo, debido a que tantas personas ven el conflicto como inherentemente negativo, a menudo eligen el enfoque que les traerá la menor cantidad de dolor frente al que ofrecerá la mejor solución para todas las partes involucradas.



© (1964) Blake y Mouton presentaron por primera vez un esquema conceptual para clasificar los estilos de manejo de conflicto en cinco tipos; su esquema fue reinterpretado por Thomas (1976) de Thomas-Kilmann, cuyos cinco términos son ampliamente aceptados hoy en día.

# ¿Qué tan bien maneja su equipo el Conflicto?



Este Perfil de Conflicto de Team Resources le permite al equipo evaluar las habilidades de manejo de conflicto según tres factores críticos:

## 1. HABILIDAD

Dominar el arte de ser franco sin bombardear a la otra persona y saber cuándo es mejor mantenerse firme o ceder a los intereses de otros, son ejemplos de habilidades de resolución de conflictos. Tomarse el tiempo para aprender y dominar estas habilidades le ahorrará tiempo a la hora de utilizar enfoques disfuncionales a conflictos simples y directos.

## 2. PROCESO

La resolución eficaz de conflictos, como la toma de decisiones, planificación y resolución de problemas son tanto un arte y como un proceso. La parte de arte (por ejemplo, saber cuándo permanecer en silencio, incluso cuando se tiene las de ganar) viene con la experiencia. El elemento de proceso de la resolución de conflictos es una búsqueda más intencional. Tomarse el tiempo para aprender las mejores prácticas de resolución de conflictos vale la pena. Trabajar a través de una lista consensuada de reglas básicas de conflicto (por ejemplo, establecer "límites claros", amonestar cuando se rompe una regla, etc.) *antes* de que ocurra el conflicto, evitará que una pequeña escaramuza se convierta en una guerra interpersonal.

## 3. RELACIONES

Todas las reglas básicas de conflicto en el mundo no serán de ayuda si los miembros individuales del equipo no confían unos en otros, se tratan con respeto y cortesía y se responsabilizan mutuamente en cumplirlas. El compromiso con el propósito del equipo, así como la construcción de relaciones sólidas, es una combinación fundamental para un equipo de alto desempeño.

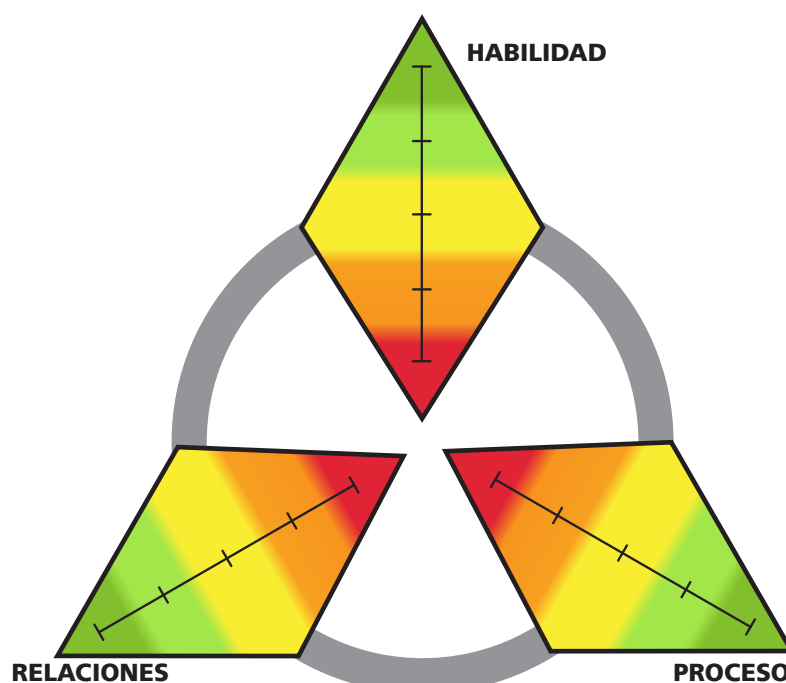


# Interpretación de los Resultados del Equipo

Cada pregunta del Perfil de Resolución de Conflictos de Team Resources fue calificada por los miembros del equipo utilizando una escala de cinco (5) puntos, que va de uno (1) No Muy Descriptivo a cinco (5) Muy Descriptivo. Sus respuestas han sido agrupadas para proveer tanto puntajes individuales y promedios del equipo para cada característica de los equipos de alto desempeño.

Su equipo necesita funcionar eficazmente en las tres áreas para manejar con eficacia el conflicto y convertirlo en creatividad y colaboración. Obtener un puntaje bajo en estas áreas puede resultar en conflictos importantes para el equipo y merece una revisión profunda y la definición de un plan de acción de mejora. Utilice el siguiente cuadro para evaluar el puntaje obtenido:

Escala de Calificación				
1–1.99	2–2.99	3–3.49	3.50–3.99	4.00 - 5.00
Muy Pobre	Pobre	Adecuado	Bueno	Excelente
El equipo evita conflictos a toda costa. De no lograrlo, es tóxico para las relaciones.	El equipo evita conflictos cuando es posible. Esto sólo crea problemas.	El resultado termina siendo como una apuesta, puede salir bien o mal.	Existen algunos roces pero el conflicto no es un problema.	El conflicto y la creatividad son prácticamente lo mismo para el equipo.



# Una Mirada a los Resultados

La siguiente tabla muestra los promedios de las respuestas de cada miembro del equipo y los promedios de las respuestas del equipo para cada característica. Se han asignado números aleatorios para identificar a los miembros del equipo y así mantener el anonimato. Estos números no reflejan el orden cronológico de respuesta ni el tipo de respuesta de los encuestados.



# Preguntas de Discusión

1. En general, ¿Cuál de las tres características fue calificada como la más fuerte por el equipo?
2. En general, ¿Qué característica fue calificada como la más débil por el equipo?
3. ¿Existen diferencias significativas de puntaje entre los miembros del equipo?
4. ¿A qué se deben esas diferencias?
5. Como resultado del puntaje y discusión, ¿Cuál de las características de equipo de Team Resources, de ser reforzada, podría mejorar la efectividad del equipo?





# Resultados: Habilidad

A continuación, encontrará los descriptores de Habilidad del equipo incluyendo los comentarios de los miembros, enumerados según puntaje promedio.



# Preguntas de Discusión

1. Según su opinión, ¿Cuáles son los retos clave del equipo en cuanto a su habilidad de manejo de conflicto?
2. ¿Cuáles son las consecuencias de estos problemas para el equipo y qué sucedería si no los resuelven?
3. ¿Cuáles son algunas acciones específicas que pueden llevar a cabo como equipo para atender a estos retos?

a. \_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_

c. \_\_\_\_\_



# Resultados: Proceso

A continuación, encontrará los descriptores de Proceso del equipo incluyendo los comentarios de los miembros, enumerados según puntaje promedio.



# Preguntas de Discusión

1. Según su opinión, ¿Cuáles son los retos clave del equipo en cuanto al proceso de manejo de conflicto?

2. ¿Cuáles son las consecuencias de estos problemas para el equipo y qué sucedería si no los resuelven?

3. ¿Cuáles son algunas acciones específicas que pueden llevar a cabo como equipo para atender a estos retos?

a. \_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_

c. \_\_\_\_\_



# Resultados: Relaciones

A continuación, encontrará los descriptores de Relaciones del equipo incluyendo los comentarios de los miembros, enumerados según puntaje promedio.





# Preguntas de Discusión

1. Según su opinión, ¿Cuáles son los retos clave del equipo en cuanto al manejo de sus relaciones durante un conflicto?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
2. ¿Cuáles son las consecuencias de estos problemas para el equipo y qué sucedería si no los resuelven?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
3. ¿Cuáles son algunas acciones específicas que pueden llevar a cabo como equipo para atender a estos retos?

a. \_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_

c. \_\_\_\_\_



# Resultados Completos por Puntaje

A continuación, encontrará la respuesta promedio del equipo para cada pregunta, priorizada según el puntaje obtenido de mayor a menor. Como equipo, revisen los resultados y discutan donde haya sorpresas o no, y lo que descubrieron.





# Complete: Hoja de Trabajo del Plan de Acción

La Hoja de Trabajo del Plan de Acción es un formato donde el equipo puede diseñar una estrategia de desarrollo para cada elemento seleccionado. Como cualquier hoja de trabajo, este documento, es un marco de referencia que le sirve de guía. Siéntase libre de cambiarlo o adaptarlo a las necesidades de su equipo.

***Antes de completar la Hoja de Trabajo, haga copias que puedan ser utilizadas para planes de acción adicionales a medida que van avanzando en el alcance de mayores niveles de efectividad.***

## INSTRUCCIONES:

1. Revise todos los elementos de acción que el equipo identificó para cada característica.
2. Escoja los tres primeros elementos que necesitan más desarrollo.
  - .....
  - .....
  - .....
3. Priorice estos elementos según su importancia:
  - a. ....
  - b. ....
  - c. ....
4. Desarrolle un plan de acción para cada uno de estos tres elementos utilizando las hojas de trabajo en las siguientes páginas.
5. Comprométase a implementar sus ideas durante los próximos 90 días.



# Plan de Acción: Hoja de Trabajo

Esta es su oportunidad de convertir la teoría en práctica, es decir, de tomar el primer paso importante para convertirse en un equipo efectivo.

1. Pregunta #	Factor	Pregunta
6	Destreza	Nos centramos en la raíz del problema

2. ¿Cuáles son las consecuencias de estos retos comunicacionales? (Ej. sentimientos, resultado o impacto, síntomas).

3. Identifique las causas fundamentales de la situación actual (ej., actitudes, falta de conocimiento o destreza, falta de recursos, presiones externas, etc.).

4. Describa la situación **deseada**.

5. ¿Qué pasos en específico tomarán como equipo para abordar la causa principal de la situación actual y transformarla en la deseada? ¿Quién es responsable de qué? ¿Para qué fecha?

Acción/Paso	Responsabilidad	Fecha

6. En concreto, ¿cómo medirá el progreso mientras trabaja en esta área? ¿Puede definirlo en términos de resultado (por ejemplo, aumento de producción, disminución de costos, etc.)?





# Plan de Acción: Hoja de Trabajo

Esta es su oportunidad de convertir la teoría en práctica, es decir, de tomar el primer paso importante para convertirse en un equipo efectivo.

1. Pregunta #	Factor	Pregunta
6	Destreza	Nos centramos en la raíz del problema

2. ¿Cuáles son las consecuencias de estos retos comunicacionales? (Ej. sentimientos, resultado o impacto, síntomas).

3. Identifique las causas fundamentales de la situación actual (ej., actitudes, falta de conocimiento o destreza, falta de recursos, presiones externas, etc.).

4. Describa la situación **deseada**.

5. ¿Qué pasos en específico tomarán como equipo para abordar la causa principal de la situación actual y transformarla en la deseada? ¿Quién es responsable de qué? ¿Para qué fecha?

Acción/Paso	Responsabilidad	Fecha

6. En concreto, ¿cómo medirá el progreso mientras trabaja en esta área? ¿Puede definirlo en términos de resultado (por ejemplo, aumento de producción, disminución de costos, etc.)?



# Plan de Acción: Hoja de Trabajo

Esta es su oportunidad de convertir la teoría en práctica, es decir, de tomar el primer paso importante para convertirse en un equipo efectivo.

1. Pregunta #	Factor	Pregunta
6	Destreza	Nos centramos en la raíz del problema

2. ¿Cuáles son las consecuencias de estos retos comunicacionales? (Ej. sentimientos, resultado o impacto, síntomas).

3. Identifique las causas fundamentales de la situación actual (ej., actitudes, falta de conocimiento o destreza, falta de recursos, presiones externas, etc.).

4. Describa la situación **deseada**.

5. ¿Qué pasos en específico tomarán como equipo para abordar la causa principal de la situación actual y transformarla en la deseada? ¿Quién es responsable de qué? ¿Para qué fecha?

Acción/Paso	Responsabilidad	Fecha

6. En concreto, ¿cómo medirá el progreso mientras trabaja en esta área? ¿Puede definirlo en términos de resultado (por ejemplo, aumento de producción, disminución de costos, etc.)?



# Seguimiento y Medición

1. Establezcan una fecha para revisar el progreso del equipo.
2. Revisen el Plan de Acción.
3. ¿Qué está funcionando y qué no está funcionando?
4. ¿Estamos alcanzando los resultados deseados? De ser así, ¿cómo podemos seguir aumentando la efectividad del equipo?
5. De no ser así ¿Qué debemos comenzar a hacer?
6. ¿Qué debemos dejar de hacer?
7. ¿Qué cambios debemos implementar de ahora en adelante?



# De la Teoría a la Práctica

## **Alcanzar Resultados Excepcionales a través del Manejo de Conflictos**



# El Conflicto significa que te estás comunicando

Una comunicación clara siempre tiene el potencial de conducir a un conflicto, y ***mientras más clara sea la comunicación, más rápido parece surgir el conflicto***. La mayoría de las personas intuyen esto y cuando existe el potencial de desacuerdo, crean una brecha entre cómo se sienten y lo que dicen. Si vemos al conflicto como una fuerza negativa que debe evitarse, lo que la mayoría de la gente hace, entonces tendemos a hacer que la comunicación sea confusa.

Lo que necesitamos es una nueva percepción sobre el conflicto donde no sea visto como bueno o malo, sino como una muestra de una diferencia de intereses, opiniones y puntos de vista. Mary Parker Follett<sup>1</sup> sentó las bases para estrategias de resolución de conflictos más efectivas, cuando, hace casi 70 años, observó que el conflicto no puede ser evitado y, por lo tanto, debe ser manejado para nuestro beneficio.<sup>i</sup>

Entonces, ¿cómo puede la resolución de conflictos encontrar su camino hacia la colaboración? Para que el conflicto sea productivo, debe moverse a través de cinco fases distintas de interacción (Figura 3). En primer lugar, debemos aclarar los hechos o los temas en los que no estamos de acuerdo. En la mayoría de los puntos de desacuerdo, tomamos una posición (lo que queremos) y luego la fortalecemos y defendemos. La contraparte parte hace lo mismo. Las posiciones son ofensivas o defensivas, y cuanto más se ve obligado a defender una posición, más difícil resulta “desprendernos de nuestras suposiciones”. Como un iceberg, es lo que subyace lo que realmente cuenta. Nuestros intereses y motivos subyacentes (por qué queremos lo que queremos) viven bajo la superficie. Sin confianza, es poco probable que los revelemos a otros por temor a que puedan usar este conocimiento en nuestra contra. Sin embargo, cuando hay confianza, estamos más abiertos y dispuestos a revelar las necesidades fundamentales que nos impulsan a empujar por una posición u otra.

## CONFLICTO CONSTRUCTIVO

Figura 3



La clarificación de metas y motivadores conduce a la colaboración. Un equipo puede trabajar colectivamente para diseñar soluciones óptimas que escapen al compromiso. Muchos ven el compromiso como la cara visible de la resolución de conflictos. En realidad, es una resolución tibia, un resultado tan común que básicamente dice: “Si vamos a estar descontentos con esta conclusión, vamos a ser igualmente infelices”. Follett observó que, como en el compromiso abandonamos parte de nuestro deseo, el conflicto es propenso a resurgir nuevamente cuando tratamos de alcanzar lo que deseamos.<sup>i</sup>

La colaboración presenta la posibilidad de sinergia, y la creatividad necesaria para descubrir una solución ganar-ganar

<sup>1</sup> Trabajadora social estadounidense, consultora de gestión y pionera en los campos de la teoría organizacional y el comportamiento organizacional. Junto con Lillian Gilbreth, Mary Parker Follett fue una de las dos grandes mujeres gurús de la teoría de la gestión clásica.



que satisfaga más eficazmente las necesidades de todas las partes. Una vez más, Follett fue pionera de una visión creativa para reposicionar el conflicto. Follett explicó que el compromiso no se crea, sino que se encarga de lo que ya existe. Sin embargo, una solución integrativa crea algo nuevo<sup>iii</sup> y es así como surge la dimensión creativa del conflicto.

A través de una solución ganar-ganar, podemos obtener consenso y en consecuencia, el compromiso que canaliza la energía del equipo hacia el desempeño, sin impedimentos por conflictos no resueltos. De esta manera, el conflicto abre la puerta a la creatividad, el consenso y el compromiso. Si el grupo tiene una visión malsana del conflicto o no tiene las habilidades o no conoce el proceso para manejarlo constructivamente, nunca alcanzará este nivel de comunicación sinérgica, y niveles excepcionales de desempeño.

## ENCONTRAR EL CAMINO A LA COLABORACIÓN

Para trabajar de manera consistente y eficaz a través de este proceso y encontrar su camino al Cuadrante II (Figura 4), su equipo debe dominar tres dimensiones importantes de la gestión constructiva de conflictos:

### 1. HABILIDADES DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Comprender los principios básicos de la resolución constructiva de conflictos, dominar el arte de ser franco sin agredir al otro, así como saber cuándo es mejor mantenerse firme o ceder ante los intereses de otros, son ejemplos de habilidades de resolución de conflictos. Tomarse el tiempo para aprender y dominar estas habilidades le ahorrará tiempo a la hora de utilizar enfoques disfuncionales a conflictos simples y directos.

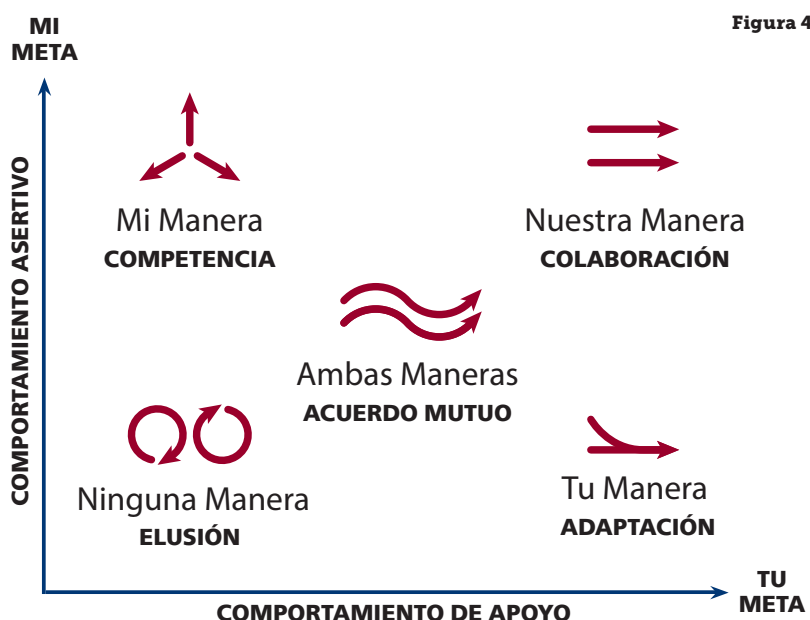
### 2. PROCESOS EFECTIVOS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

La resolución eficaz de conflictos, la toma de decisiones, planificación y resolución de problemas son tanto un arte y como un proceso. El arte (por ejemplo, saber cuándo permanecer en silencio, incluso cuando se tiene las de ganar) viene con la experiencia. El elemento de proceso de la resolución de conflictos es una búsqueda más intencional. Tomarse el tiempo para aprender las mejores prácticas de resolución de conflictos vale la pena. Trabajar a través de una lista consensuada de reglas básicas de conflicto (por ejemplo, establecer “límites claros”, amonestar cuando se rompe una regla, etc.) *antes* de que ocurra el conflicto, evitará que una pequeña escaramuza se convierta en una guerra interpersonal.

### 3. RELACIONES DE EQUIPO SÓLIDAS

Las relaciones saludables de equipo son un ingrediente fundamental para las soluciones ganar-ganar. Las relaciones de un equipo de alto desempeño incluyen:

- **Confianza** – Para que ocurra la confianza debemos centrarnos en:
  - › Credibilidad – Haz lo que dices que vas a hacer
  - › Competencia – Haz lo prometido con excelencia



© (1964) Blake y Mouton presentaron por primera vez un esquema conceptual para clasificar los estilos de manejo de conflicto en cinco tipos; su esquema fue reinterpretado por Thomas (1976) de Thomas-Kilmann, cuyos cinco términos son ampliamente aceptados hoy en día.

- › Interés – Preocúpate genuinamente por los demás y sus intereses

La primera víctima de los bajos niveles de confianza es la comunicación clara, y la comunicación clara es un requisito previo para la resolución eficaz del conflicto. No confiar significa no poder llegar a una resolución verdadera.

- **Aceptación** – La aceptación es el puente que conecta las diferencias. Aceptar es aprobar a alguien, aunque esa persona sea diferente a nosotros.
- **Comprensión** – Aunque los miembros del equipo no necesitan conocerse bien personalmente, es necesario tener una comprensión mutua del trabajo del otro y su contribución potencial. De hecho, cuanto más profundo es el nivel de comprensión, mayor es la posibilidad de un esfuerzo colaborativo efectivo, particularmente en las circunstancias menos estructuradas y ambiguas a las que se enfrentan la mayoría de los equipos con regularidad. La comprensión es un paso clave para confiar, y la confianza es un elemento clave para la interdependencia y el esfuerzo del equipo. Cuando se trata de comunicación y conflicto, entender lo que pone a otros bajo tensión o crea un sentido de vulnerabilidad contribuirá en gran medida a mitigar algunos de los aspectos no intencionales de la resolución de conflictos.
- **Respeto** – Respetar a alguien en un ambiente de equipo significa demostrar estima por su contribución. Todo el mundo trae algo a la mesa. Sin ese algo, lo que estamos tratando de lograr no será posible. Cada miembro del equipo y su contribución son importantes. Los equipos de alto desempeño tratan el aporte de cada miembro con respeto y aprecio, no mostrando parcialidad por el rol de una persona, contribución u opinión por sobre la de cualquier otra.
- **Cortesía** – La cortesía es uno de los indicadores más visibles de las relaciones de equipo, y es de particular interés cómo los miembros del equipo se tratan entre sí cuando el equipo está bajo estrés, ya que casi siempre estamos en circunstancias que implican conflicto.
- **Responsabilidad Mutua** – Una de las cualidades de las relaciones indispensable en un entorno de equipo es la responsabilidad mutua. Cuando se practica efectivamente, la responsabilidad mutua puede ser liberadora tanto para el equipo como para los miembros individuales del equipo. El clima nos da a entender que todos estamos juntos en esto y tendremos éxito o fracasaremos como un equipo. Crea la libertad para que los miembros del equipo actúen proactivamente, compartan ideas y necesidades y pidan ayuda. En el caso de este último, la responsabilidad mutua del equipo es como un sistema de alerta temprana que puede avisarle al equipo si se está quedando detrás o fuera de curso, cuando un miembro del equipo se queda atascado, o sobrecargado. Hace que pedir ayuda sea fácil para los miembros del equipo y también hace que sea más cómodo para los miembros del equipo compartir ideas y sugerencias con aquellos que se encuentran fuera de su área de especialización o responsabilidad.

A medida que el equipo se desarrolla y centra en cada una de estas áreas clave, ocurrirá una transformación. Usted descubrirá que el mismo clima en el que opera el equipo se convertirá en uno en el que la comunicación efectiva y, por lo tanto, el conflicto efectivo, naturalmente comenzará a ocurrir.

Un clima de equipo descrito como seguro, con altos niveles de confianza, que valora la sinceridad y donde se respeta a las personas, promueve la comunicación efectiva. Un ambiente inseguro, donde no existe la confianza, tiene el efecto contrario. Los equipos de alto desempeño tienen una comunicación saludable y un clima que facilita la claridad, la precisión y la velocidad de comunicación adecuadas.

<sup>i</sup> Pauline Graham y Mary Parker Follet, *El Profeta de Gestión*, ed., Boston, MA, Harvard Business School Press, 1995, pp.67,68

<sup>ii</sup> Ibid., p. 72

<sup>iii</sup> Ibid., p.71



# Lectura Recomendada

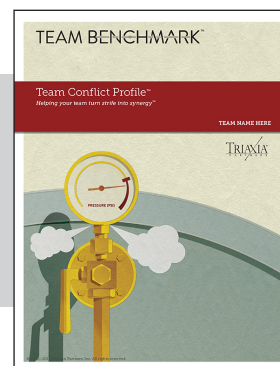
Fisher, Roger; Brown, Scott (1988). *Encontrarse, Construir Relaciones que Conduzcan al Sí*. Boston, MA: Houghton Mifflin Company.

Fisher, Roger; Ury, William (1991). *Llegar al Sí. Negociar Acuerdos sin Ceder. Segunda Edición*. New York: Penguin Books.

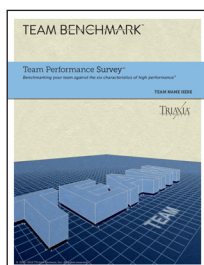
Jandt, Fred E. (1985). *Negociaciones Ganar-Ganar, Convirtiendo el Conflicto en Acuerdo*. New York: John Wiley & Sons.



# Usted ha Completado el Informe: Perfil de Conflicto de Equipos™

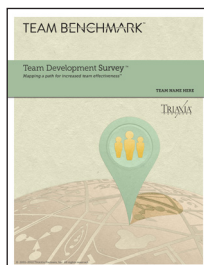


## También disponible en **TEAM RESOURCES**



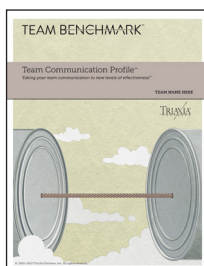
### **ENCUESTA DE DESEMPEÑO DE EQUIPOS™** **DIAGNOSTIQUE SU EQUIPO SEGUN LAS SEIS CARACTERISTICAS DE LOS EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO™**

La Encuesta de Desempeño de Equipos™ ayuda a su equipo a evaluar sus fortalezas y debilidades según las seis características de los equipos de alto desempeño. A través de este informe el equipo podrá responder y priorizar sus necesidades con la confianza de saber que están trabajando en lo correcto.



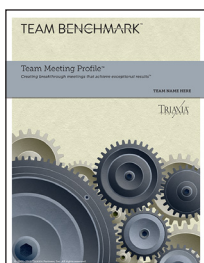
### **ENCUESTA DE DESARROLLO DE EQUIPOS™** **DEFINIENDO LA RUTA HACIA LA EFECTIVIDAD DEL EQUIPO™**

La Encuesta de Desarrollo de Equipos™ le permite a su equipo identificar visualmente su actual estado de desarrollo y a comprender mejor su potencial para una mayor sinergia y efectividad grupal. Al medir las capacidades del equipo en los factores que conducen a la cooperación, este reporte posibilita trazar con claridad un camino al crecimiento en equipo.



### **PERFIL DE COMUNICACION DE EQUIPOS™** **LLEVAR AL EQUIPO A SU PROXIMO NIVEL DE COMUNICACION™**

La herramienta Perfil de Comunicación del Equipo™ ayuda al equipo a evaluar su habilidad para comunicarse. La comunicación de equipo efectiva no ocurre al azar, sino que exige la aplicación de principios y procesos comprobados. Este diagnóstico les permite a los miembros del equipo identificar y manejar asuntos específicos que pueden saturar y confundir la comunicación dentro del equipo.



### **PERFIL DE REUNIONES DE EQUIPOS™** **ALCANCE RESULTADOS EXCEPCIONALES CON LA PARTICIPACION DE TODOS™**

Esta poderosa herramienta de diagnóstico le brindará al equipo un entendimiento único de cómo se manejan las reuniones dentro del equipo. Las reuniones son el terreno de encuentro de los equipos de alto desempeño. Las reuniones siempre cuestan dinero y consumen recursos valiosos, ya sea que produzcan resultados efectivos o no. Sin embargo, el problema principal es el costo de las reuniones mal llevadas. Los equipos de alto desempeño son expertos manejando las tres dimensiones fundamentales para lograr reuniones efectivas: la gente, el propósito y el proceso. Este diagnóstico le permite al equipo identificar gráficamente sus fortalezas y debilidades en lo que a estos tres componentes se refiere.