

# TRABAJO EN EQUIPO

Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS



**FAVA** - Formación en Ambientes Virtuales de Aprendizaje

**SENA** - Servicio Nacional de Aprendizaje.

## Estructura de contenidos

	Pág.
Introducción .....	3
Mapa de contenido .....	4
1. Trabajo en equipo .....	5
1.1 Definición .....	5
1.2 Diferencia entre equipo de trabajo y trabajo en equipo .....	6
1.3 Elementos del trabajo en equipo .....	6
2. Ventajas y desventajas del trabajo en equipo .....	7
2.1 Ventajas del trabajo en equipo .....	7
2.2 Factores que facilitan el trabajo en equipo .....	7
2.3 Desventajas del trabajo en equipo .....	8
2.4 Posibles factores que impiden un trabajo en equipo .....	9
3. Características del trabajo en equipo .....	9
3.1 Normas para el trabajo en equipo .....	10
3.2 El trabajo en equipo se basa en las “5 C” .....	11
4. Cómo armar un trabajo de equipo exitoso .....	12
4.1 Importancia de la comunicación del trabajo en equipo .....	13
4.2 Aspectos que dificultan la comunicación .....	14
4.3 El arte de delegar .....	15
5. Concepto de liderazgo .....	16
5.1 Tipología de liderazgo y características .....	17
5.2 Los 10 mandamientos de un líder .....	18
6. Resolución de conflictos .....	20
6.1 Manejo de conflictos como competencia clave .....	20
6.2 ¿Diferencias o conflicto serio? .....	21
6.3 ¿Cómo afrontar un conflicto? .....	22
6.4 Resolver un conflicto .....	24
Glosario .....	27
Bibliografía .....	29
Control del documento .....	30

## Introducción

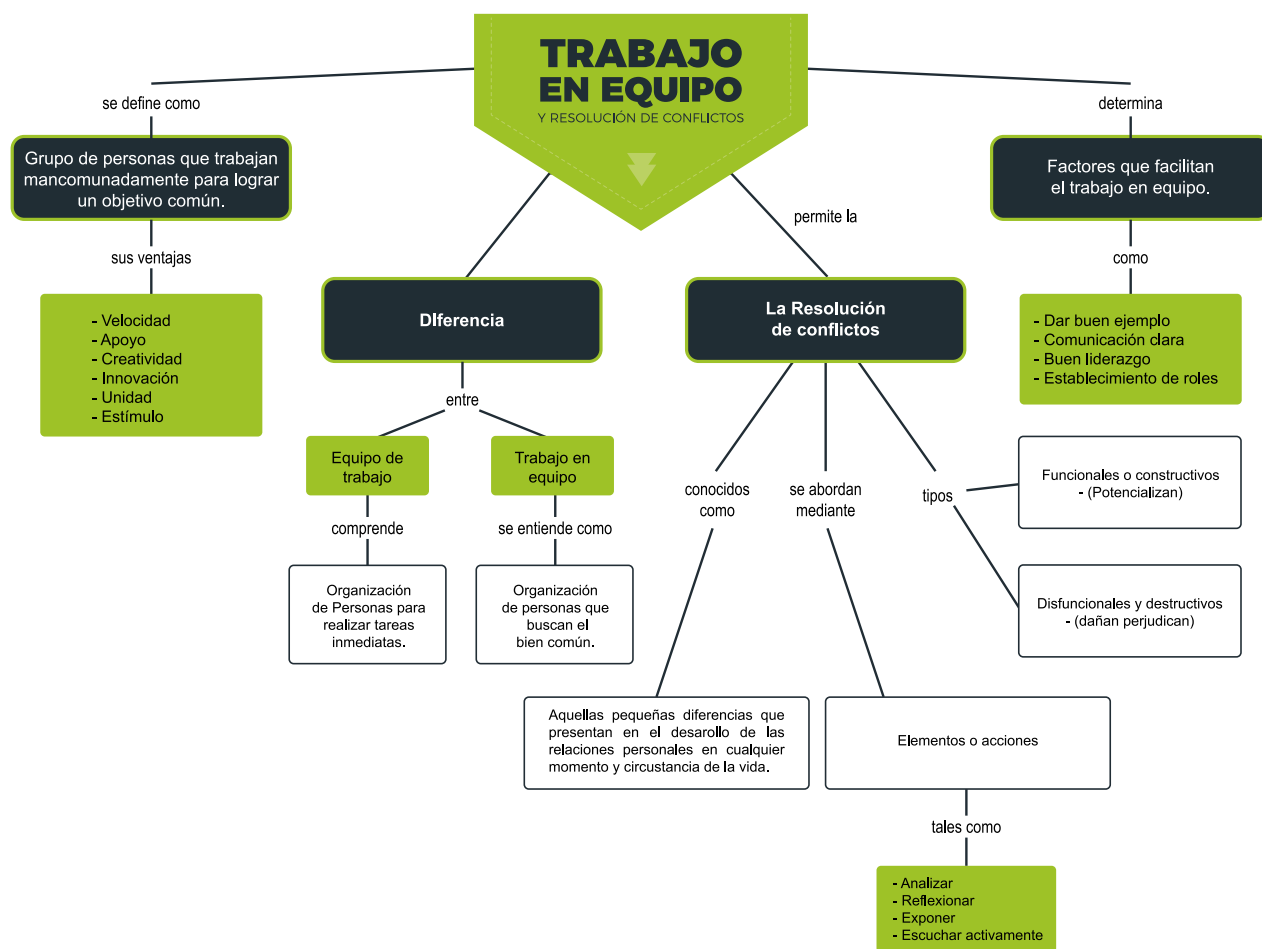
Trabajar en equipo es una competencia esencial en el ámbito profesional de cualquier persona, por esta razón es importante entender que todos los trabajos en equipos son grupos, pero no todos los grupos son equipos. El equipo busca aprovechar el talento colectivo, derivado de cada persona en su interacción con las demás.

El trabajo en equipo es una competencia laboral y el SENA lo sabe, por esto facilita escenarios para que los aprendices interactúen entre sí aprendiendo a resolver por medio de los acuerdos, los conflictos que se puedan presentar en el desarrollo de una actividad conjunta y de esta manera cuando se enfrenten al contexto laboral cuente con los elementos necesarios para realizar las acciones que se requieran en cada uno de los casos.

El siguiente material de estudio aborda temática relacionada con herramientas para el trabajo en equipo, pautas para resolver conflictos y el liderazgo entre otros, con la finalidad de comprender la importancia del tema en el mundo del trabajo para hacer empresas más competitivas y productivas.



## Mapa de contenido



## Desarrollo de contenidos

### 1. Trabajo en equipo

Trabajar en equipo es pensar en los demás, reconociendo que la proximidad entre los seres humanos genera conocimiento, identidad, despliegue de valores relevantes como la responsabilidad, el respeto, la tolerancia, la solidaridad, entre otros.



#### 1.1 Definición

**(Koontz & Weihrich, 2004)**, define un equipo como “Número reducido de personas con habilidades complementarias comprometidas con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un método de trabajo del cual todos son responsables”.

**Robbins (1999)**, precisa más la diferencia entre grupos y equipos, cuando plantea que la meta de los grupos de trabajo es compartir información, mientras que las de los equipos es el desempeño colectivo. La responsabilidad en los grupos es individual, mientras que en los equipos es individual y colectiva.

En cuanto a las habilidades, en los grupos estas son aleatorias (es decir, casuales) y variable.

## 1.2 Diferencia entre equipo de trabajo y trabajo en equipo

Equipo de trabajo	Trabajo en equipo
A la organización de personas para realizar tareas inmediatas.	Organización de personas hacia el bienestar común.
Grupo de personas organizadas para un servicio, deporte, etc. (Diccionario RAE).	Pluralidad de seres o que forman un conjunto. (Diccionario RAE)
Un conjunto de personas interrelacionadas que se organizan para llevar a cabo una determinada tarea.	Conjuntos de personas que sin importar la tarea forman una totalidad.

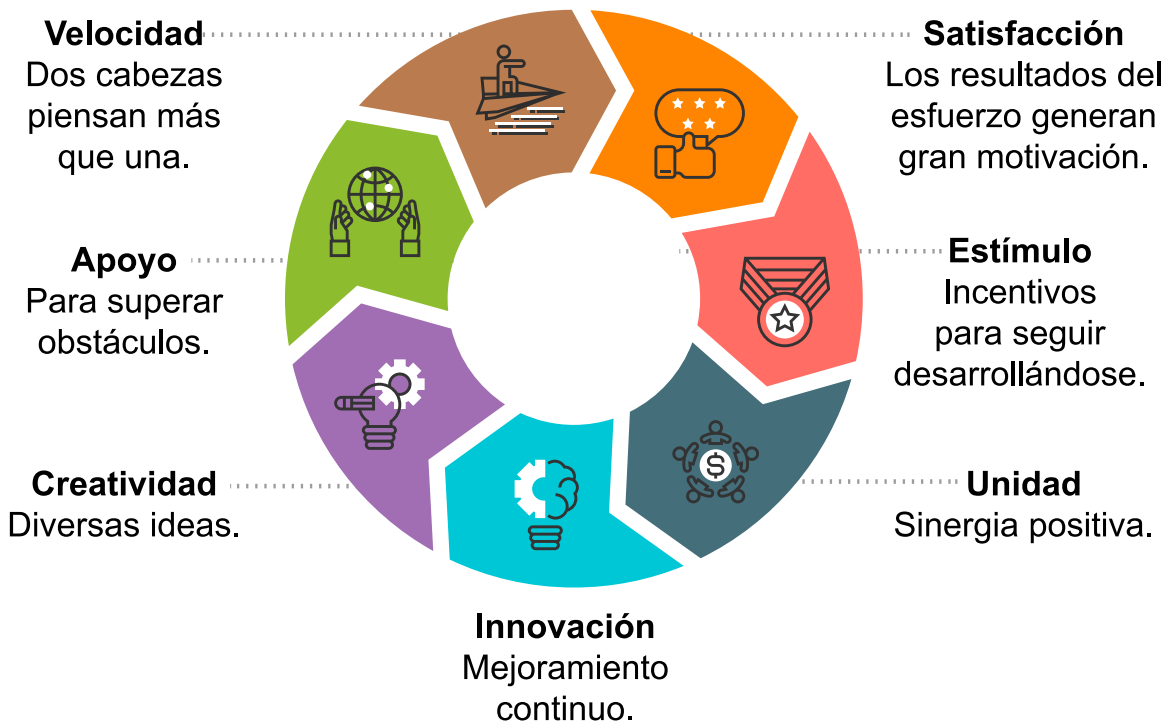
## 1.3 Elementos del trabajo en equipo

Existen tres elementos clave del trabajo en equipo (Roldán, E. 2010):

- **Conjunto de personas:** los equipos de trabajo están formados por personas, que aportan una serie de características diferenciales (experiencia, formación, personalidad, aptitudes, otros.), que influyen decisivamente en el logro de los resultados del equipo de trabajo.
- **Organización:** existen diversas formas en las que un equipo se puede organizar para el logro de una meta u objetivo, sin embargo, en las empresas esta organización implica algún tipo de división de tareas. Esto supone que cada miembro del equipo realiza una serie de actividades de modo independiente, pero es responsable del total de los resultados del equipo.
- **Objetivo común:** no se debe olvidar, que las personas tienen un conjunto de necesidades y objetivos que buscan satisfacer en todos los ámbitos de su vida, incluido en trabajo. Una de las claves del buen funcionamiento de un equipo de trabajo es que las metas personales sean compatibles con los objetivos del equipo.

## 2. Ventajas y desventajas del trabajo en equipo

### 2.1 Ventajas del trabajo en equipo



### 2.2 Factores que facilitan el trabajo en equipo

De acuerdo con Krinsky, B (s.f) estos los factores que facilitan que haya un buen trabajo en equipo.

#### Un buen liderazgo

El liderazgo efectivo es uno de los componentes más importantes de un buen trabajo en equipo. El líder del equipo debe poseer los conocimientos necesarios para crear y mantener un ambiente de trabajo agradable, motivar e inspirar a los miembros del equipo a asumir una actitud positiva para trabajar y comprometerse.

Un líder de equipo eficaz promoverá un alto nivel de moral y hace que los miembros del equipo se sientan apoyados y valorados.

#### Comunicación clara

La comunicación es un factor vital de toda la interacción interpersonal y especialmente la de un equipo. Los miembros del equipo deben ser capaces de expresar sus sentimientos, expresar planes y metas, compartir ideas y ver los puntos de vista de los demás.

### Establecimiento de roles

Es absolutamente necesario que los miembros del equipo entiendan cuál es su papel en el mismo, cuál es concretamente su responsabilidad. El líder del equipo puede habilitar estos roles definiendo el propósito de una manera clara en el inicio de la formación del equipo.

### Resolución de conflictos

Los conflictos surgirán sin importar qué tan bien y unido funcione el equipo.

La mejor manera de contrarrestar el conflicto es disponer de métodos estructurados de resolución de conflictos. Los miembros del equipo deben ser capaces de expresar sus preocupaciones sin temor a ofender a otros. En lugar de evitar problemas de conflictos, es mucho mejor tener un enfoque práctico que los resuelva rápidamente.

A menudo es aconsejable que el líder del equipo se sienta con las partes en conflicto y ayude a resolver sus diferencias sin tomar partido y tratando de ser objetivo en la medida de lo posible.

### Dar un buen ejemplo

El líder del equipo debe dar un buen ejemplo de trabajo en equipo. Con el fin de mantener a los miembros positivos, comprometidos y motivados, el/la líder del equipo tiene que exhibir esas cualidades personalmente. El equipo acude al líder para apoyo y orientación, por ese motivo, cualquier negatividad por parte del líder puede resultar desastrosa.

## 2.3 Desventajas del trabajo en equipo

- Desacuerdos por la diversidad de ideas.
- Demora en la toma de decisiones.
- Falta de compromiso de algunos miembros.
- Falencia en el liderazgo.
- Conflicto de intereses.
- Falla en la distribución de funciones.
- Baja productividad.





## 2.4 Posibles factores que impiden un trabajo en equipo

- **Falta de identificación con el objetivo común:** no se comprometen con los objetivos de la empresa, con su gestión y responsabilidades.
- **Falta de liderazgo:** cuando el jefe no motiva, no empuja. El líder debe ser capaz de generar líderes en las distintas áreas. En el trabajo en equipo las decisiones no siempre las debe tomar el equipo en su conjunto o el jefe, debe existir un mínimo de agilidad que permita que sus miembros tomen decisiones sobre la marcha y hagan dinámico el trabajo. Debe evitarse la tendencia de algunas personas de consultar todo y no decidir nunca.
- **Falta de definición previa de tareas y roles:** a fin de que el trabajo “pesado” no recaiga en uno solo, el jefe debe empezar por dar el ejemplo, aceptando sus propias responsabilidades y no derivándolas al grupo.
- **Falta de comunicación:** la comunicación es la herramienta por excelencia en la solución de la mayoría de los problemas humanos. Es conveniente preguntar y escuchar con interés los puntos de vista de la otra parte, y también manifestar los nuestros con sinceridad, con claridad y sin intentar imponerlos.

## 3. Características del trabajo en equipo



Para el desarrollo de un trabajo en equipo deben existir ciertas características comunes a cualquier equipo, tales como:

- **Identidad:** definir una serie de valores que lo distingan de los demás y lo hagan único.
- **Comunicación:** establecer canales que permitan un rápido flujo de información y faciliten la toma de decisiones.
- **Solidaridad:** responder por cada uno de sus miembros, particularmente por los más débiles.
- **Respeto:** manifestar un profundo respeto por su líder y por la dignidad de cada uno de los miembros.
- **Sincronización:** elegir un método dinámico de trabajo con base en las características de los recursos con los que cuenta.
- **Bien común:** comprender que el bien común siempre será más importante que el beneficio particular.
- **Equipamiento:** contar con los elementos mínimos indispensables para llevar a cabo sus tareas.

### 3.1 Normas para el trabajo en equipo

Las normas en el trabajo en equipo facilitan la ejecución de las metas u objetivos planeados; estas normas pueden estar formuladas en términos de productividad, colaboración, apertura y organización, además permiten que demuestre el comportamiento de cada uno de los miembros del equipo.

Las normas que se establezcan pueden dirigirse a tomar medidas que conduzcan al dialogo y a retomar el buen desempeño de lo planeado y a fortalecer los canales de convivencia y comunicación.

En el siguiente gráfico se puede observar un ejemplo de los aspectos a tener en cuenta en la elaboración de las normas en el trabajo en equipo de tal manera que este pueda funcionar eficientemente, los aspectos mencionados nombran: el control de las emociones, las cuales favorecen la puesta en marcha de los compromisos; la toma de decisiones, como punto fundamental para que cada miembro sea responsable de las directrices acordadas; la importancia del equipo como unidad; el fortalecimiento de los canales de comunicación y la cooperación; para el logro de metas u objetivo.



### 3.2 El trabajo en equipo se basa en las “5 C”



**omplementariedad**

**oordinación**

**omunicación**

**onfianza**

**ompromiso**

De acuerdo con Mulas, R (s.f) estas cinco características del trabajo en equipo favorecen el rendimiento y generando mejores resultados e impactando positivamente a cada miembro del grupo.

#### Complementariedad

Cada miembro domina una parcela determinada del proyecto. Todos estos conocimientos son necesarios para sacar la tarea adelante. Se requiere del conocimiento y experiencia de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo.

#### Coordinación

El grupo de profesionales, con un líder a la cabeza, debe actuar de forma organizada con vista a sacar el proyecto adelante. El trabajo debe ejecutarse de manera coordinada y siempre debe existir un líder que organice y distribuya cada una de los procesos del proyecto.

#### Comunicación

El trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos sus miembros, esencial para poder coordinar las distintas actuaciones individuales. Muchos de los fracasos o problemas generados en estos trabajos es la falta de comunicación que frena el normal funcionamiento de los procesos.

### Confianza

Cada persona confía en el buen hacer del resto de sus compañeros. Esta confianza le lleva a aceptar anteponer el éxito del equipo al propio lucimiento personal. Cada miembro trata de aportar lo mejor de sí mismo, no buscando destacar entre sus compañeros sino porque confía en que estos harán lo mismo; sabe que éste es el único modo para que el equipo pueda lograr sus objetivos. Si el trabajo fuera en grupo brillaría individualmente, pero como es un equipo de trabajo el éxito les atañe a todos como equipo.

### Compromiso

Cada miembro se compromete a dar lo mejor de sí mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante. La organización (empresa, universidad, hospital, etc.) asigna a un equipo la realización de un proyecto determinado. El equipo recibe un cometido explícito, pero suele disponer de autonomía para planificarse, para estructurar el trabajo. El equipo responde de los resultados obtenidos, pero goza de libertad para organizarse como considere más conveniente. Dentro de ciertos márgenes el equipo tomará sus propias decisiones sin tener que estar permanentemente solicitando autorización a los niveles superiores. Se debe tener en cuenta que esta estructura necesita para cumplir sus metas el compromiso y el sentido de pertenencia con el proyecto, de nada vale pertenecer al equipo si va a trabajar de manera aislada sin tener la convicción de pertenecer al equipo de trabajo tratando de sobresalir ante los demás mostrando logros individuales.

## 4. Cómo armar un trabajo de equipo exitoso

“El primer paso para conformar un equipo de trabajo es definir el objetivo. Al definir un objetivo también se definen una serie de actividades que deben ser realizadas para su cumplimiento, lo cual servirá en la búsqueda de colaboradores. Las metas, deben ser específicas, medibles, realizables, realistas y con un plazo definido (esta definición en inglés se conoce como S.M.A.R.T.: specific, measurable, achievable, realistic y time).

Una vez definido el objetivo se inicia el reclutamiento de los miembros del equipo. Para ello se debe estudiar con detenimiento el **perfil de los individuos** que se necesitan en el proyecto a realizar.



Se debe **crear un equipo multidisciplinario**, buscando la complementariedad donde

los saberes de uno suplan el desconocimiento de otro, buscando siempre la sinergia entre el personal. Es más, en empresas donde necesiten personas con el mismo perfil, es positivo que cada una tenga conocimientos extras o especializaciones distintas a los demás.

Una vez elegido el personal se procede a **definir los puestos de trabajos y funciones**. Cada miembro del equipo debe conocer sus funciones, lo que se espera de él, y conocer los valores de la empresa, los objetivos, y también sentirse importante. **El equipo debe tener claro hacia dónde va y la manera de lograrlo.**

Una vez conformado el equipo de trabajo se deben **establecer las actividades de evaluación y seguimiento del equipo**. Esta es la razón por la cual es importante realizar con bastante frecuencia las reuniones con todo el equipo y fomentar la comunicación de los miembros ya que cada persona puede tener una concepción diferente del trabajo realizado.

El buen clima laboral genera un ambiente positivo y fomenta la productividad. Es primordial **convocar gente con buena actitud**. Los conocimientos se aprenden, la experiencia se adquiere, pero una actitud negativa difícilmente se modifique a través del tiempo y repercute negativamente en la consecución de los objetivos del grupo". (Desafío joven. s.f).

#### 4.1 Importancia de la comunicación del trabajo en equipo

La comunicación positiva aumenta los niveles de motivación e innovación en el equipo de trabajo. Cuando los miembros hablan de lo que les gusta, quieren o necesitan, es bastante diferente que hablar de lo que odian o les frustra. Los equipos efectivos se concentran en sus sueños en lugar de en sus pesadillas; en soluciones en lugar de en problemas.

La comunicación es un elemento fundamental para conseguir un buen desempeño dentro de un equipo de trabajo, importancia extensible a toda la organización que se nutre de diferentes técnicas, para hacerla circular de manera correcta. (Vásquez, L. 2006).



Todo equipo debe contar con un mentor o líder, éste hará las funciones de director y se encargará de efectuar las siguientes acciones relacionadas con la comunicación del grupo desde su conformación:

- Exponer a los miembros del equipo las diferencias entre trabajo individual y trabajo en equipo.
- Decir cómo espera que trabajen los miembros que forman el equipo de trabajo, estableciendo roles y asignando tareas.
- Explicar cómo y cuándo deben solicitar asesoramiento o ayuda mientras el equipo está en funcionamiento.
- Establecer con qué objetivo se forma el equipo de trabajo.



#### 4.2 Aspectos que dificultan la comunicación

Muchas de las acciones del director del equipo estarán fundamentalmente relacionadas con la comunicación. En lugar de tomar decisiones arbitrarias, animará a los miembros de su equipo a buscar soluciones a los problemas y a ejecutarlas. Comunicará, guiará y facilitará, no sólo dirigirá el trabajo de su equipo.

La comunicación puede presentar muchas dificultades. Así sucede en la vida personal, en el conjunto de la organización y cuando trabajamos en equipo. La mayoría de las veces se debe a problemas relacionados con la personalidad y el carácter de los miembros, lo cual hace necesario que el líder asuma nuevamente protagonismo, comunicando con claridad las acciones y ajustes a seguir.

Son varias las actitudes que se deben evitar o reconducir dentro de un equipo de trabajo, para que el flujo de comunicación sea correcto tanto en modo como en contenido:

- Infantilismo
- Sentimentalismo
- Histeria
- Egocentrismo

En definitiva, el líder de un equipo ha de velar por que la comunicación sea la correcta dentro del grupo, facilitando que se escuchen las opiniones de todos, que se manifiesten los desacuerdos, que exista respeto entre las personas, que se dé un nivel mínimo de real comprensión por el otro y que haya algún grado de afecto entre los integrantes.

### 4.3 El arte de delegar

En el escrito de Clement, A (2011) titulado arte de Delegar. Plantea lo siguiente: el arte de delegar es la base de una buena administración y muestra la confianza que se tiene en los miembros del equipo lo que viene a significar que este es competente, siendo capaz de asumir tareas de gran responsabilidad.



### ¿Por qué es importante saber delegar?

Al delegar, se minimiza el estrés derivado de la sobrecarga de trabajo, se comparten responsabilidades sobre la base de la confianza en el equipo de trabajo, lo que permite compartir tanto los logros como los fracasos debiendo estar preparado para afrontar las consecuencias positivas y negativas.

### ¿Cómo delegar eficazmente?

- **Seleccione la persona más adecuada.** Para realizar la tarea.
- **Dele toda la información sobre la tarea que tiene que hacer.** Debe compartir su conocimiento.
- **Enfóquese en los resultados, no en el proceso.** Confíe en la persona que ha elegido, deje que ejercite algo de su iniciativa. Enfóquese en lo que quiere, no en cómo hacerlo. Deje que él o ella desarrollen la metodología de cómo alcanzar la meta.
- **Guíelo y aconséjelo.** Señale los obstáculos con los que se pueden encontrar.
- **Verifique que tiene todos los recursos para llevar la tarea.** Recursos humanos o materiales.
- **Establezca un plan de seguimiento.** Confiar no quiere decir no verificar y no seguir el desarrollo de la tarea. Debe establecer una agenda de planificación de la tarea con fin de seguir y comprobar el estado del trabajo.
- **Provea respaldo y apoyo cuando sea necesario.** Explíquelo que no tiene que luchar solo.

## 5. Concepto de liderazgo

La palabra “liderazgo” en sí misma puede significar un grupo colectivo de líderes, o puede significar características especiales de una figura célebre (como un héroe).

También existen otros usos para esta palabra, en los que el líder no dirige, sino que se trata de una figura de respeto (como una autoridad científica, gracias a su labor, a sus descubrimientos, a sus contribuciones a la comunidad). Junto con el rol de prestigio que se asocia a líderes inspiradores, un uso más superficial de la palabra “liderazgo” puede designar a entidades innovadoras, aquellas





que durante un periodo de tiempo toman la delantera en algún ámbito, como alguna corporación o producto que toma la primera posición en algún mercado.

Arieu, P. (s,f) define al líder como “la persona capaz de inspirar y asociar a otros con un sueño”. Por eso es tan importante que las organizaciones tengan una misión con alto contenido trascendente, ya que es una manera muy poderosa de reforzar el liderazgo de sus directivos.

### 5.1 Tipología de liderazgo y características

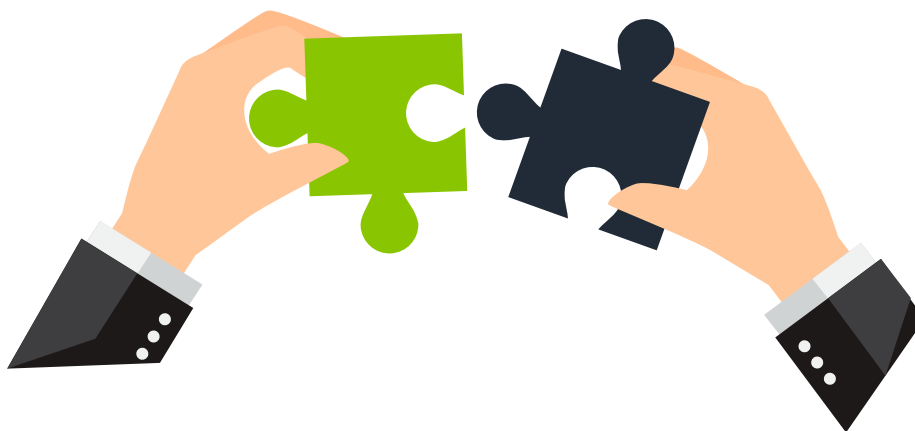
<b>Líder tradicional</b> Hereda el poder, ejemplo un reinado.	<b>Líder legal</b> Es requisito inevitable que cumpla con la ley.	<b>Líder legítimo</b> Adquiere el poder mediante procedimientos autorizados en las normas legales.
<b>Líder carismático</b> Tiene la capacidad de generar entusiasmo	<b>Liderazgo formal</b> Preestablecido por la organización.	<b>Liderazgo informal</b> Emergente en el grupo.

#### Según la relación entre el líder y sus seguidores

##### Liderazgo autoritario

El líder es el único en el grupo que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo, sin tener que justificarlas en ningún momento.

Los criterios de evaluación utilizados por el líder no son conocidos por el resto del grupo. La comunicación es unidireccional: del líder al subordinado.



**Liderazgo democrático**

El líder toma decisiones tras potenciar la discusión del grupo, agradeciendo las opiniones de sus seguidores. Los criterios de evaluación y las normas son explícitas y claras. Cuando hay que resolver un problema, el líder ofrece varias soluciones, entre las cuales el grupo tiene que elegir.

**Liderazgo liberal Laissez Faire**

El líder adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo.

En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo. Los miembros del grupo gozan de total libertad, y cuentan con el apoyo del líder sólo si se lo solicitan.

**Según el tipo de influencia del líder sobre sus subordinados****Liderazgo transaccional**

Los miembros del grupo reconocen al líder como autoridad y como líder.

El líder proporciona los recursos considerados válidos para el grupo.

**Liderazgo transformacional o carismático**

El líder tiene la capacidad de modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias de los seguidores.

Las principales acciones de un líder carismático son: discrepancias con lo establecido y deseos de cambiarlo, propuesta de una nueva alternativa con capacidad de ilusionar y convencer a sus seguidores, y el uso de medios no convencionales e innovadores para conseguir el cambio y ser capaz de asumir riesgos personales.

**Liderazgo en el trabajo**

En los negocios se evalúan dos características importantes en los ejecutivos, con la intención de verificar su capacidad de dirección: por un lado, la aptitud y, por otro, la actitud.

La primera se obtiene con el aprendizaje de nuevos métodos y procedimientos; por ejemplo, la capacidad de construir un balance, un flujo de caja, distribución de planta o un plan de marketing.

**5.2 Los 10 mandamientos de un líder**

Los 10 mandamientos de un líder según El empleo.com (2010):

*Conozca cuáles son los valores y habilidades que buscan las empresas a la hora de contratar o fortalecer su equipo de trabajo:*

1. *Las empresas de hoy necesitan personas ingeniosas, autónomas, con un alto nivel de compromiso y auto-conocimiento para que la tecnología pueda ser utilizada exitosamente en el logro de las metas estratégicas.*
2. *Se buscan líderes capaces de percibir y asumir el cambio en sí mismos, para dirigir de manera confiable procesos de transformación a mayor escala.*
3. *El compromiso de todos y cada uno de los empleados y directivos de una compañía es importante porque forma a personas creativas, hábiles para comunicarse y realizar “trabajo en equipo”, conscientes y leales, así como personas que han asumido su propia libertad.*
4. *Cuando no se encuentran espacios para la realización personal en la empresa, el trabajador pierde el sentido de compromiso y se desmotiva, eludiendo sus responsabilidades y haciendo solo lo que se le ordena.*
5. *La persona que no ve la importancia en la organización cumple con su trabajo rutinariamente, más no se identifica con él, no se siente comprometida con su empresa y abandona mentalmente sus labores sofocando la creatividad, la innovación y el espíritu de servicio.*
6. *Un liderazgo deficiente causa graves pérdidas para la organización.*
7. *El hecho de asumir un cambio empresarial implica un compromiso personal, el cual exige partir de nuestra propia identidad y se fundamenta en la experiencia.*
8. *Los líderes del siglo XXI tendrán que ser primero líderes de sí mismos para conducir con éxito el proceso de transformación empresarial.*
9. *Cuando la totalidad de los miembros del equipo se compromete, el proceso acontece guardando la proporción establecida por la verdadera naturaleza de la organización, se enriquece y sus vacíos no amenazan el desarrollo pleno.*
10. *La persona y la empresa deben reformar su convenio, con el fin de hacer una organización más completa y coherente con exigencias conjuntas de transformación y procesos.*



*Ante un mundo tan competitivo y con los problemas financieros de la gran mayoría de las empresas, los trabajadores cada día deben perfeccionar sus capacidades de tal forma que siempre sean competentes y productivos tanto en el aspecto personal como en el laboral.*

*El ser humano es un ser totalmente inacabado, siempre está en la búsqueda del perfeccionamiento y de la autorrealización.*

*Debe contar con una serie de atributos que le permitan comprometerse con los objetivos de la organización y estar abierto para el trabajo en equipo. A su vez tener conciencia que sus metas y deseos se integren con los de la empresa para que puedan generar un crecimiento económico y personal.*

## 6. Resolución de conflictos

### 6.1 Manejo de conflictos como competencia clave

El conflicto se puede entender como aquellas pequeñas diferencias que se presentan en el desarrollo de las relaciones personales en cualquier momento y circunstancias de la vida. El hombre como un ser único e irrepetible presenta una estructura mental que le permite actuar sobre la base de sus emociones influenciadas por los sucesos o hechos más representativos adquiridos durante el curso de su vida en su núcleo familiar, social y laboral. Es posible que dentro de este marco de experiencias el individuo tenga unos patrones de comportamiento que le hacen actuar de determinada manera.



**El conflicto se ubica en la cotidianidad de los seres vivos**, se encuentra en todas las épocas y edades, afectando de manera significativa la vida del individuo y del desarrollo de las organizaciones, este es un proceso que se inicia cuando una de las partes involucradas es afectada negativamente o cuando sus intereses están a punto de ser perjudicados; entonces, se puede deducir que se perciben como posible amenaza la oposición de una o varias personas en relación con sus aspiraciones, intereses y metas, que en ocasiones puede verse como antagonista al defender lo que considera importante para él.

En el manejo del conflicto se debe contar con **personal experto**, hecho que se vislumbra en las grandes organizaciones donde en el entrenamiento de líderes para la gestión

humana tocan situaciones que son muy comunes y repetibles en distintas organizaciones, las cuales han sido identificadas y establecidos unos parámetros de actuación. Entonces, al aceptar el liderazgo, las personas se comprometen a servir a un grupo social o de trabajo, muy distinto al error en que caen muchos, o sea, que se le sirva a ellos.

**Ser líder es un arte**, es pensar con el corazón más que con la razón, no buscar ser catalogado como bueno y tener un mal carácter sin poseer las habilidades de dirección de personal. Ser líder es ser capaz de descifrar un problema como un rompecabezas para llevarlo a su estado natural o de orden. Por eso, para el éxito de la gestión organizacional, el líder debe ser entrenado para evitar las improvisaciones que surgen en el manejo de los recursos humanos y así se pueda facilitar la gestión organizacional.

**El arte de practicar el liderazgo**, para estimular la comunicación asertiva y el trabajo en equipo, fomentan el clima organizacional al momento de enfrentar un conflicto, considerando a cada una de sus partes, esto es lo que constituye las competencias claves.

**Las habilidades para ejercer liderazgo**, deben ayudar a alcanzar los objetivos de las organizaciones, mejorar el clima laboral y sus condiciones, estimular el trabajo en equipo y la forma asertiva para manejar los conflictos que se presentan en cada uno de los niveles de la organización, sobre todo, en cada uno de los actores involucrados por medio de las habilidades asertivas que la integran, esto se considera un conjunto de competencias

Claves (CC), para realizar literalmente una comunicación organizacional efectiva.

## 6.2 ¿Diferencias o conflicto serio?

Tratando de categorizar las distintas situaciones que se pueden presentar dentro de la vida cotidiana o de las relaciones laborales se utilizan dos términos: las diferencias y el conflicto. Las diferencias están relacionadas con el pensamiento crítico de cada quien que muestra su forma de pensar y ver las cosas. El conflicto es aquel donde no habiéndose superado estas diferencias se pasa al mantenimiento de posiciones frente al hecho. Esto crea una serie de posturas constantes que obligan a buscar soluciones que sean favorables para el proceso en cuestión.

Las diferencias tienen carácter puntual y hacen parte de una situación normal de trabajo, el problema se origina debido a que las diferencias se vuelven permanentes, dando origen a una situación de conflicto.

### Así que conflicto es...

Una situación en la que dos o más partes encuentran que tienen diferentes intereses, lo que determina que las actitudes y opiniones son distintas, originando un enfrentamiento.

Esto hace parte de la construcción social inherente al ser humano, con posibilidades de ser controlada, transformada y superada por cada una de las partes, con o sin ayuda de terceros, no debemos olvidar que los conflictos hacen parte de la vida.

**Los conflictos aparecen de diferentes formas y en la mayoría de casos subyacen por:**

- Diferencias de personalidad
- Falta de colaboración
- Conflictos entre áreas de mando o de poder
- Dificultades laborales
- Divergencias en el grado de importancia del trabajo
- Ofensas comparativas

Hay conflictos que subyacen en el silencio y aparentemente todo funciona bien. El conflicto es una oportunidad de cambio, con la posibilidad de realizar una solución mutua apoyada de la corresponsabilidad y la creatividad, en busca de la solución de conflictos encontrando mecanismos para la transformación pacífica y creativa.

El primer paso es reconocer que existe una situación de conflicto para encontrar lo que ha provocado, para buscar la solución más conveniente.

### 6.3 ¿Cómo afrontar un conflicto?

El conflicto o se encara o se le huye, todo depende de las circunstancias y de la percepción de cada una de las partes, acompañados de la personalidad de cada quien y la manera como manejan las emociones. Pero, ¿qué sucede si se encara el problema? Dos cosas: o que se solucione o que se agrave.

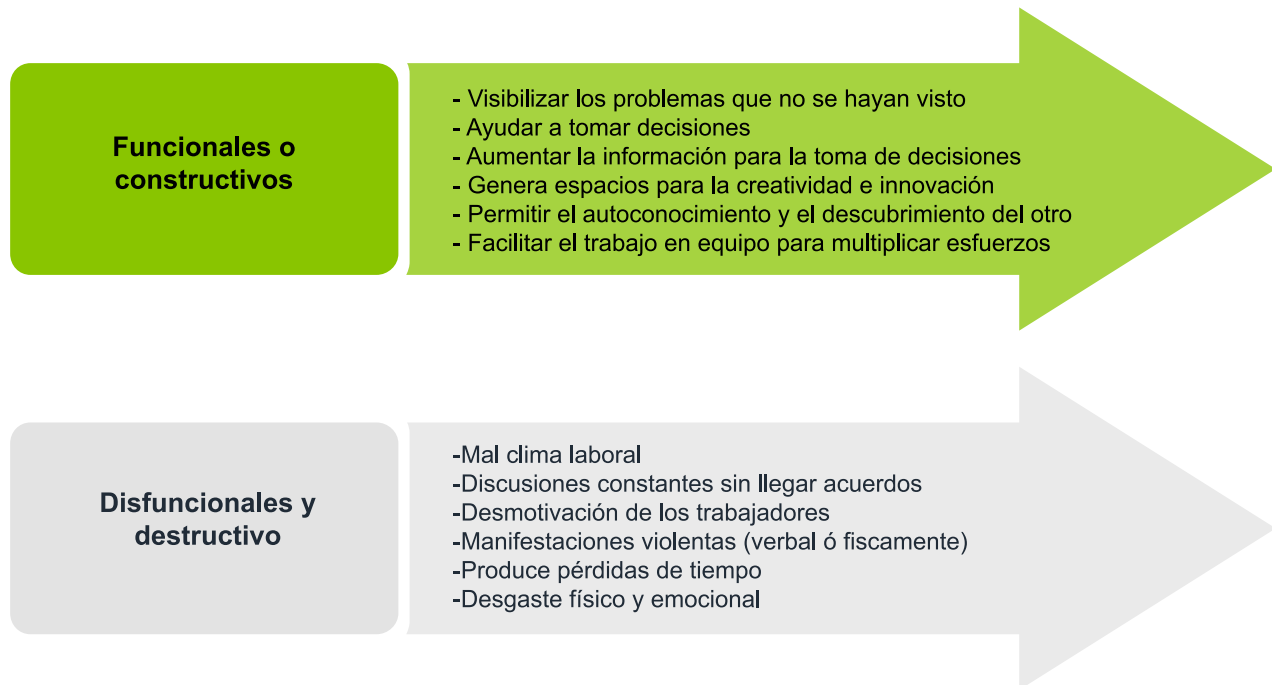
Hay personas que prefieren evitar a toda costa el problema y se convierten en tristes observadores de una realidad enrarecida; es posible que existan todas las circunstancias y espacios para mirarlo con positivismo y con el deseo de mejorar las relaciones laborales, pero muy difícilmente este podría solucionarse si el otro que no se siente satisfecho con la determinación y argumentación imponente y dominante bajo la lupa de tú estás mal, yo estoy bien y él también está bien. Siempre hay que darle alguna ganancia al perdedor.

La solución de un conflicto requiere de personal entrenado en la búsqueda de soluciones efectivas y equitativas que garanticen el libre desarrollo de la personalidad y los derechos fundamentales del ser humano.

Cuando no se busca solución a los conflictos, entonces repercute negativamente en el mal ambiente laboral en todos los sentidos como: sensación de impotencia, agresividad contenida, depresión, ansiedad... generando problemas de salud, como un obstáculo para el desempeño de trabajo. Por eso es importante arribarlo desde una postura abierta y positiva.

### Las dos caras del conflicto

Los conflictos pueden ser funcionales o constructivos, disfuncionales y destructivos, lo cual quiere decir que los conflictos tienen aspectos positivos y negativos que pueden permitir que se busque o no una solución, todo depende de la visión, información y predisposición con que se encare el problema.



### Tipos de conflictos

Los conflictos en la empresa son esperados porque hacen parte del desarrollo de la vida laboral. No es malo que se encuentren presentes, lo negativo es que no se manejen adecuadamente al no tener como políticas las técnicas de resolución de conflictos. Aunque sería más fácil, tener claro los derechos constitucionales y laborales del individuo y dejar de lado tantas injusticias e inequidades favoreciendo la igualdad y la solidaridad.

En las relaciones laborales se pueden encontrar los siguientes tipos de conflictos: (Tipos de Conflictos Organizacionales, 2011).

- Conflictos de derecho.
- Conflictos de intereses.
- Conflictos individuales.
- Conflictos colectivos.
- Conflictos de reconocimientos.
- Conflictos intrasindicales.
- Conflictos intersindicales.
- Conflictos por prácticas antisindicales.

Estas especies de conflictos adquieren una fisonomía que los obliga a reconocerlos a nivel jurídico y social, a ese tipo de normas institucionales y procesos sociales se denomina sistema de relaciones laborales. Entonces, podemos señalar que la solución de los problemas tiene que pasar por los conflictos.

**Existen dos tipos de solución pacífica de conflictos que son:**

- Sin intervención de un tercero.** La búsqueda de solución de un conflicto sin la intervención de un tercero, por medio de la autonomía y la voluntad de las partes involucradas, de esta manera, la metodología más conocida es la negociación, este es un proceso interactivo de solución de conflictos de las partes afectadas, para tener una posición nueva.
- Con intervención de un tercero.** Cuando se busca la ayuda de un tercero para la solución de conflictos por medio de un tercero, el propósito de este tipo de intervención es conservar de forma intacta la autonomía del proceso, la función del tercero consiste en acercar a las dos partes afectadas.

#### 6.4 Resolver un conflicto





Si el tema se está saliendo de la manos lo mejor es buscar ayuda en otras partes, o escuchar otro punto de vista de un mediador fuera del conflicto en sí, o analizar el pensamiento de algunos personajes famosos que siempre han tenido como objetivo fundamental de la existencia, la paz, como es el caso del maestro Mahatma Gandhi: “Puesto que yo soy imperfecto y necesito la tolerancia y la bondad de los demás, también he de tolerar los defectos del mundo hasta que pueda encontrar el secreto que me permita ponerles remedio”.

Es importante estar abierto al diálogo y a la búsqueda de soluciones mediante la objetividad, escuchando lo que el otro quiere transmitir sin juzgar, reflexionando sobre el propio comportamiento y analizándolo críticamente para ver si se está actuando erradamente, siendo justos en las apreciaciones de tal forma que se busque una solución en beneficio de las partes en conflicto y así, poder hablar con claridad de los propios sentimientos y emociones con la finalidad de mantener un buen clima laboral y buenas relaciones interpersonales.

## Elementos para la resolución de un conflicto

### Escuchar

- Un conflicto se debe resolver con la mayor objetividad posible sin enfocarse únicamente en el punto de vista personal, sino que también se debe poner en el lugar de los demás.
- Hablando en primera persona identificando y organizando los intereses, sin juzgar lo que comentan las otras personas.
- Intercambiar ideas y sentimientos, aceptando las críticas.



### Analizar

- Recordar si en algún momento tuvo otra discusión con la misma persona.
- Algún rasgo de la personalidad que le moleste de esta.
- De qué manera le afecta esta situación.
- Cuáles son las dificultades que encuentra para solucionar las cosas.
- Factores que le impida ponerse en los zapatos de los otros.



### Reflexionar

- Sobre las ventajas de la resolución del conflicto.
- No buscar la ley del más fuerte o de obtener el bienestar propio.
- Buscar un beneficio para todos los actores involucrados.



### Exponer

- Decir las ideas de forma asertiva, clara, contundente y directa.
- No dar instrucciones de cómo debe de actuar, esto puede hacer que la persona se prevenga y no acepte ningún comentario, después de todo lo importante es atacar el problema y no a la persona.



## Glosario

**Actitud:** es la forma de actuar de una persona, el comportamiento que emplea un individuo para hacer las cosas. En este sentido, puede considerarse como cierta forma desmotivación social -de carácter, por tanto, secundario, frente a la motivación biológica, de tipo primario que impulsa y orienta la acción hacia determinados objetivos y metas.

**Alternativa:** es la circunstancia por la cual una persona, o grupo, tienen dos o más posibilidades de actuar para lograr un objetivo. Pueden ser excluyentes, es decir, sólo se puede escoger una de las posibilidades; o ser incluyentes, en cuyo caso podemos escoger más de una.

**Arbitraje:** en derecho, es una forma de resolver un litigio sin acudir a la jurisdicción ordinaria. Es una estrategia de resolución de conflictos junto a la negociación, mediación y conciliación. Las partes, de mutuo acuerdo, deciden nombrar a un tercero independiente, denominado árbitro, y que será el encargado de resolver el conflicto. El árbitro, a su vez, se verá limitado por lo pactado entre las partes para dictar el laudo arbitral. Deberá hacerlo conforme a la legislación que hayan elegido las partes, o incluso basándose en la simple equidad, si así se ha pactado.

**Asertividad:** suele definirse como un comportamiento comunicacional maduro en el cual la persona no agrede ni se somete a la voluntad de otras personas, sino que manifiesta sus convicciones y defiende sus derechos.

**Cohesión:** del latín cohaesum, cohesión es la acción y efecto de adherirse o reunirse las cosas entre sí. Para la sociología, la cohesión social es el sentido de pertenencia a un espacio común o el grado de consenso de los integrantes de una comunidad. De acuerdo a la interacción social dentro del grupo social, habrá una mayor o menor cohesión.

**Conciliación:** en derecho, es un medio alternativo para solucionar conflictos, a través del cual las partes resuelven directamente un litigio con la intervención o colaboración de un tercero.

**Conflicto:** un conflicto humano es una situación en que dos o más individuos con intereses contrapuestos entran en confrontación, oposición o emprenden acciones mutuamente antagonistas, con el objetivo de neutralizar, dañar o eliminar a la parte rival, incluso cuando tal confrontación sea verbal, para lograr así la consecución de los objetivos que motivaron dicha confrontación. Por su condición a menudo extrema o por lo menos confrontacional en relación a objetivos considerados de importancia o incluso urgencia (valores, estatus, poder, recursos escasos) el conflicto genera problemas, tanto a los directamente envueltos, como a otras personas.

**Cooperación:** el concepto de cooperación supone sujetos múltiples que colaboran entre sí para lograr fines comunes. El trabajo cooperativo no compite, sino que suma fuerzas hacia el objetivo. Puede suceder que un grupo cooperativo compita con otro, pero dentro del grupo, nadie quiere ganar a su compañero, sino juntos, al otro equipo. Cada integrante del equipo cooperativo debe poner lo mejor de sí mismo para el bien de todos.

**Equipo:** equipo es una asociación de más de una persona para resolver una tarea o alcanzar un objetivo específico. En una empresa, el equipo describe el propósito específico para un grupo de trabajo compuesto por los empleados.

**Eficacia:** capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles en un tiempo predeterminado. Capacidad para cumplir en el lugar, tiempo, calidad y cantidad las metas y objetivos establecidos

**Eficiente:** que consigue un propósito empleando los medios idóneos.

**Inteligencia emocional:** es la capacidad para reconocer sentimientos propios y ajenos, y la habilidad para manejarlos. El término fue popularizado por Daniel Goleman, con su célebre libro: Emotional Intelligence, publicado en 1995. Goleman estima que la inteligencia emocional se puede organizar en torno a cinco capacidades: conocer las emociones y sentimientos propios, manejarlos, reconocerlos, crear la propia motivación, y gestionar las relaciones.

**Liderazgo:** la palabra liderazgo define a una influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. Quien ejerce el liderazgo se conoce como líder.

**Resolución:** es la solución que encontramos para un problema, una dificultad o una disyuntiva.

**Sinergia:** la sinergia es la integración de elementos que da como resultado algo más grande que la simple suma de éstos, es decir, cuando dos o más elementos se unen sinérgicamente crean un resultado que aprovecha y maximiza las cualidades de cada uno de los elementos

**Trabajo:** esfuerzo personal para la producción y comercialización de bienes y/o servicios con un fin económico, que origina un pago en dinero o cualquier otra forma de retribución. Es una parte o etapa de una obra de un proyecto para la formación de un bien de capital. Labor, deber, relación y responsabilidad que debe realizarse para el logro de un fin determinado y por el cual se percibe una remuneración.

## Bibliografía

Benítez, G. (2012). *Trabajo en Equipo. Programa Guianza Turística*. SENA.

Clement, A (2011). *El Arte de Delegar. Pasos para ser líder*. Recuperado de: <https://pasosparaserlider.wordpress.com/2011/02/01/un-lider-sabe-delegar/>

El empleo.com (2010). *Los 10 mandamientos de un líder*. Recuperado de: <http://www.empleo.com/co/noticias/tendencias-laborales/los-10-mandamientos-de-un-lider-1464>

Espinoza, C. (2012). *Ventajas y desventajas del Trabajo en Equipo*. Recuperado de: <https://psicologosenlinea.net/1763-desventajas-del-trabajo-en-equipo-desventajas-mas-sobresalientes-del-trabajo-en-equipo.html#ird2ddq2d>

Fried, D (2012). *Nuevos paradigmas en la resolución de conflictos*. Recuperado de: <http://www.dialogosproductivos.net/img/descargas/53/17042009115334.pdf>

Pacheco, R. (2005). *Competencias claves para la comunicación organizacional*. Ecuador: Red Revista Latinoamericana de Comunicación CHASQUI, 2006. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/160/16009013.pdf>

Roarch, D (2012). *Beneficios del trabajo en equipo*. Recuperado de: <http://milaborum.wordpress.com/2012/01/31/los-beneficios-del-trabajo-en-equipo/>

Roldán, E. (2010). *Definición de Equipos de trabajo*. Recuperado de: <http://www.mundocruzroja.org/blogs/equiposdetrabajo?order=asc&maxresults=15&sortby=0&lang=en>

Valverde, N. (2012). *Resolución de conflictos*. Programa Distribución Física Internacional. SENA.

## Control del documento

CONSTRUCCIÓN  
OBJETO DE  
APRENDIZAJE

## TRABAJO EN EQUIPO Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Centro de Servicios Empresariales y Turísticos  
Regional Santander

**Expertos temáticos:** Nancy Valverde Solano - V1  
Salomé Ortiz Moreno - V2

Centro Industrial de Mantenimiento Integral - CIMI  
Regional Santander

**Líder línea de producción:** Santiago Lozada Garcés

**Asesores pedagógicos:** Rosa Elvia Quintero Guasca  
Claudia Milena Hernández Naranjo

**Diseño multimedia:** Eulises Orduz Amezcuita

**Programador:** Francisco José Lizcano Reyes

**Producción de audio:** Víctor Hugo Tabares Carreño

**creative  
commons**



Este material puede ser distribuido, copiado y exhibido por terceros si se muestra en los créditos. No se puede obtener ningún beneficio comercial y las obras derivadas tienen que estar bajo los mismos términos de la licencia que el trabajo original.