

# Trabajo en Equipo

## Resolución de Conflictos

José J. Agudo

Fecha 12 Sept 2020

El trabajo en equipo (cooperación y colaboración) se ha mostrado en los últimos años como una de las habilidades de mayor satisfacción y desempeño grupal en equipos de proyecto y que trabajan por objetivos cuantificables. El éxito de cualquier proyecto requiere de un buen ensamblaje de diferentes conocimientos, competencias, habilidades y formas de ser. Pero esta fortaleza de equipo puede ser también una fuente de problemas que acaben por arruinar el proyecto. Gestionar la diversidad y la diferencia y solucionar conflictos naturales es una de las habilidades que mayores resultados y satisfacción trae a los equipos humanos que están detrás de los proyectos.

Para que un grupo de profesionales trabaje al estilo “comando” ha de tener diferentes fortalezas y diversidad de talento. Esto unido a un fuerte compromiso emocional por alcanzar el resultado deseado nos pone ante las puertas de un equipo altamente eficiente.

1. Fundamentos y pedagogía del trabajo en equipo en organizaciones modernas
2. Diagnóstico de situación: delimitar el campo de mejora interna
3. Protocolo de trabajo post-diagnóstico
4. Valores y motivaciones: crear una visión de equipo alineada al negocio

## Aprendiendo de las *Best Practices*



## ¿Qué sabemos sobre el comportamiento y desempeño en grupo?

Definimos Equipo (grupo) a la existencia de 2 o más personas que interactúan, con cierto nivel de interdependencia y que se organizan para lograr objetivos compartidos

Existen diferentes tipologías de grupales

- Formal / Informal
- De mando / t area
- Interdependencia baja / alta / secuencial
- Secuenciales / creativos
- Dirigidos / autodirigidos

Todo grupo experimenta el paso por 5 etapas definidas

- Formación
- Tormenta
- Normalización
- Desempeño
- Terminación.

## ¿Qué relación hay entre grupos, individuos y desempeño?

- Los grupos son una plataforma para conseguir mayores resultados y mayor satisfacción personal.
- Mejoran nuestras posibilidades de éxito al compartir y colaborar con otras personas.
- Para ello requieren de la existencia clara de normas de juego, sentido de cohesión y ciertos límites de tamaño.
- Para evitar colapsos de desempeño es necesario clarificar los roles.

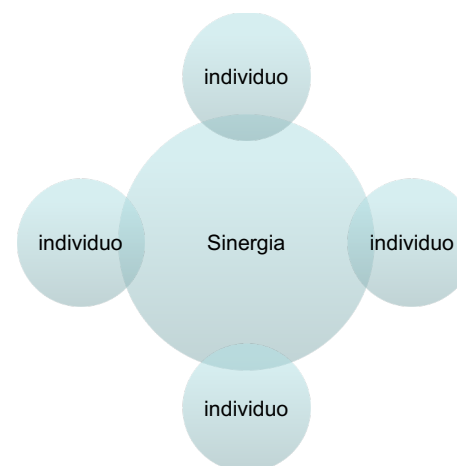
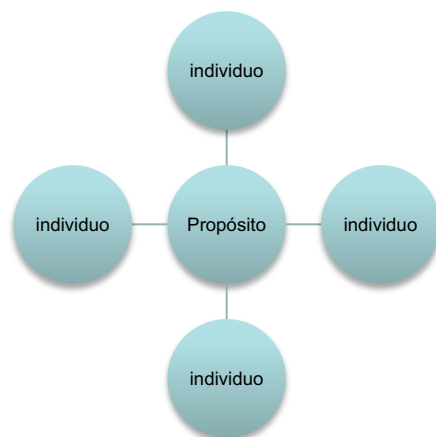
<b>Normas / Cohesión</b>	<b>Alta</b>	<b>Baja</b>
<b>Muchas</b>	Mucho desempeño	Desempeño moderado
<b>Pocas</b>	Poco desempeño	Bajo o moderado desempeño

## ¿Qué límites o riesgos encontramos en el desempeño grupal?

- Pereza social. Disolución de responsabilidades personales. ☒
- Pensamiento grupal condicionante del individuo”. Aceptación de ideas y acuerdos no compartidos. ☒
- Desplazamiento del grupo. Acentuación del conservadurismo o el riesgo. ☒
- Ciertas personas encuentran mayor desempeño a nivel individual. ⌘

¿Desempeño en grupo y en equipo?.(Steven Robbins. Comportamiento Organizacional).

Grupos de trabajo		Equipos de trabajo
Comparten información neutral.	Meta	Se puede cuantificar el desempeño colectivo
Objetivos individuales	Responsabilidades	Objetivos mixtos
Aleatorias y variables	Aptitudes	Complementarias
Confusa o inexistente	Sinergia	Evidente





### Las 5 disfunciones de un equipo

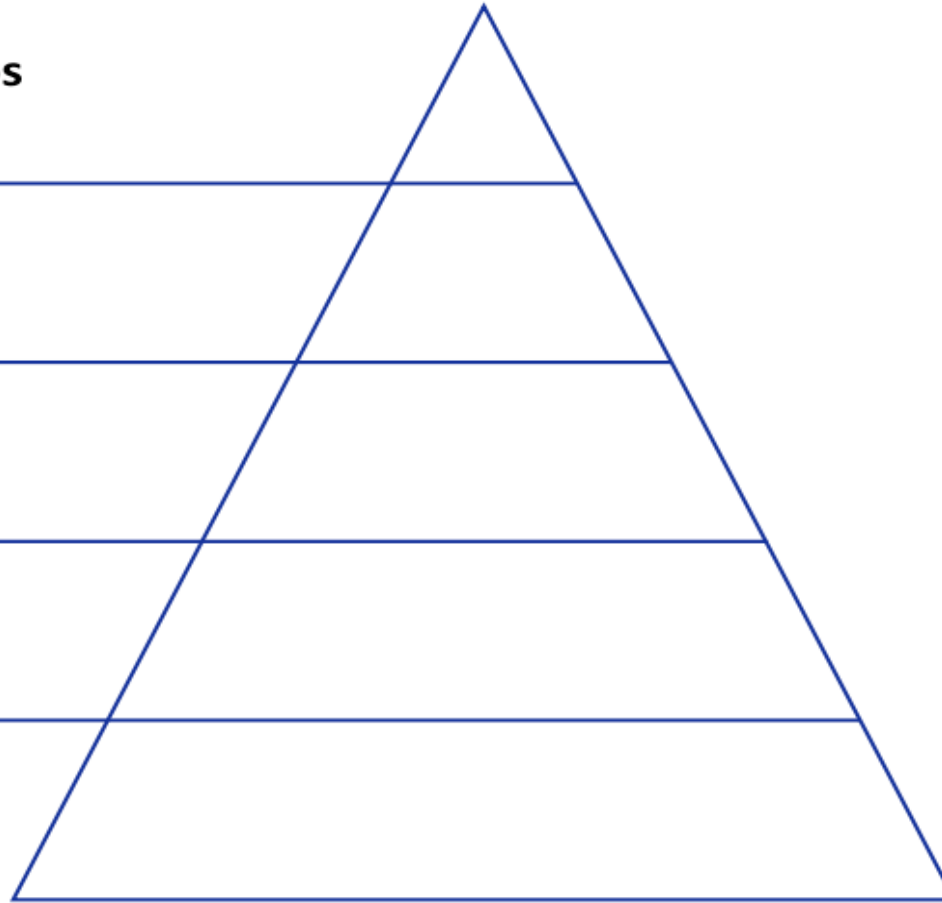
**5. Falta de atención a los resultados**  
(Estatus y ego)

**4. Evasión de responsabilidades**  
(Estándares bajos)

**3. Falta de compromiso**  
(Ambigüedad)

**2. Temor al conflicto**  
(Armonía artificial)

**1. Ausencia de confianza**  
(Invulnerabilidad)



Responde el cuestionario de la siguiente lámina con la siguiente referencia de puntuación:

Indica **1** si tu respuesta significa "**Casi nunca**".

Indica **2** si tu respuesta significa "**A veces**".

Indica **3** si tu respuesta significa "**Habitualmente**".

## Los miembros de tu equipo (piensa en global, no en personas)

1. Discuten problemas con pasión y sin reservas.
2. Señalan deficiencias y conductas improductivas de otros cuando es necesario.
3. Saben en qué están trabajando los otros y cómo contribuyen al bien colectivo del equipo.
4. Se disculpan en el acto y con toda sinceridad cuando dicen o hacen algo inadecuado o posiblemente perjudicial para el equipo.
5. Están dispuestos a sacrificarse (por ejemplo presupuesto, Carrera o recursos) en sus departamentos por el bien del equipo.
6. Confiesan abiertamente sus propias debilidades y errores.
7. Las reuniones son apasionadas, no son aburridas.
8. Se marchan de las reuniones confiados en que el resto de compañeros están completamente comprometidos con las decisiones acordadas.
9. Se desmoralizan significativamente cuando no se logran las metas del equipo.
10. Ponen sobre la mesa de reunión los asuntos más importantes y difíciles para ser resueltos.
11. Les preocupa seriamente la perspectiva de defraudar a sus compañeros.
12. Conocen la vida personal de cada uno y se sienten cómodos conversando sobre ella.
13. Terminan sus debates con resoluciones claras , específicas, y la decisión de actuar.
14. Se desafían unos a otros acerca de sus planes y planteamientos.
15. No tienen prisa en destacar sus propias contribuciones pero señalan las de los demás sin pérdida de tiempo.

## Distribuye la puntuación de tus respuestas

Al lado de la afirmación que corresponde:

Afirmación 4: Afirmación 6: Afirmación 12:	Total: <i>(Promedio)</i>	<i>(Ausencia de confianza)</i>
--------------------------------------------------	-----------------------------	--------------------------------

Afirmación 1: Afirmación 7: Afirmación 10	Total: <i>(Promedio)</i>	<i>(Temor al conflicto)</i>
-------------------------------------------------	-----------------------------	-----------------------------

Afirmación 3: Afirmación 8: Afirmación 13:	Total: <i>(Promedio)</i>	<i>(Falta de compromiso)</i>
--------------------------------------------------	-----------------------------	------------------------------

Afirmación 2: Afirmación 11: Afirmación 14:	Total: <i>(Promedio)</i>	<i>(Evasión de responsabilidades)</i>
---------------------------------------------------	-----------------------------	---------------------------------------

Afirmación 5: Afirmación 9: Afirmación 15:	Total: <i>(Promedio)</i>	<i>(Falta de atención a los resultados)</i>
--------------------------------------------------	-----------------------------	---------------------------------------------

*Para analizar los resultados:*

Si el total es de 8 ó 9 indica que probablemente la disfunción no está presente en el quipo.

Si es de 6 ó 7 indica que la disfunción puede tener presencia.

Y si es 3 a 5 indica que hay que afrontar la disfunción

## ¿Cómo trabajar sobre los Resultados del diagnóstico?

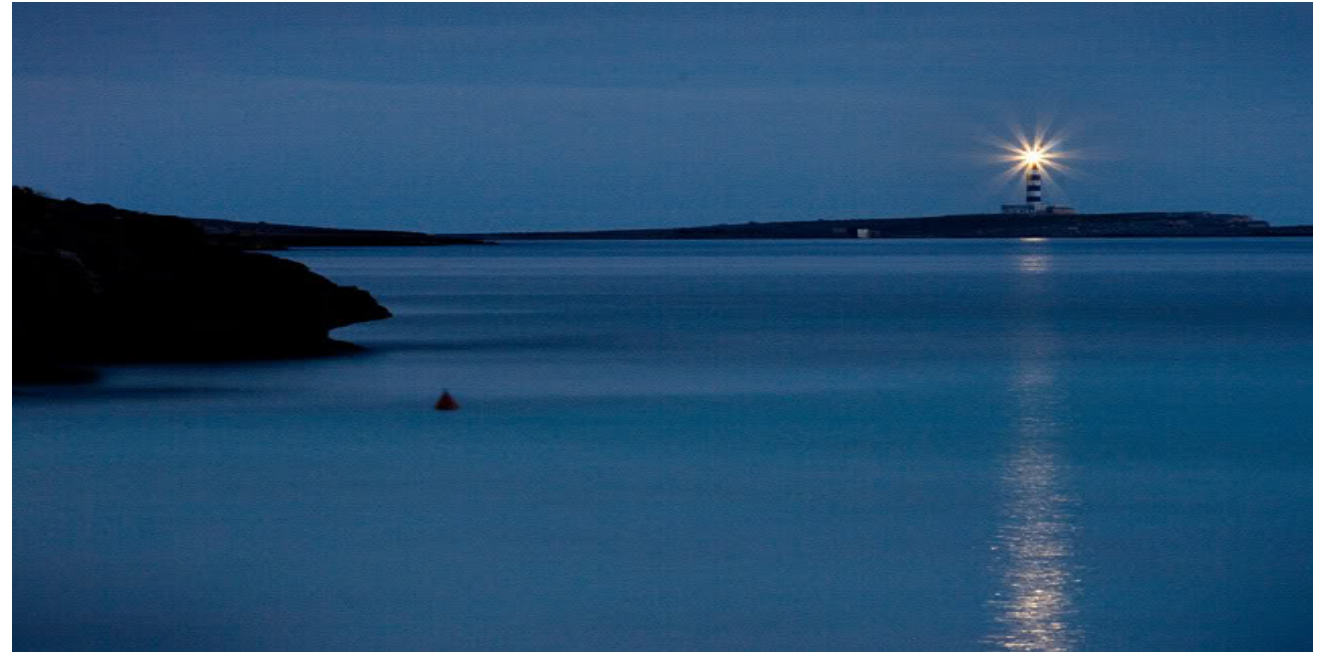
DIAGNÓSTICO	PROCESO SHADOW COACHING										EVALUACIÓN
TALLER DIAGNÓSTICO Y VISIÓN	SESIONES										INFORME POSTERIOR AL COACHING
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
TDA (TEAM DIAGNOSTIC ASSESTMENT)	<p>Sesión: observación e intervenciones del coach en las reuniones reales del equipo.</p> <p>Duración : reunion real + 45 min.</p> <p>Frecuencia: una sesión cada 15 días o cada mes</p>										TDA (TEAM DIAGNOSTIC ASSESTMENT)
ENTREVISTAS INDIVIDUALES											ENTREVISTAS INDIVIDUALES

# Seis pasos para negociar conflictos

1. Crea y mantén un vínculo, incluso con tu “adversario”.
2. Entabla un diálogo y negocia. Cuida en lenguaje y el tono.
3. “Pon el pescado sobre la mesa”.
4. Comprende la causa del conflicto. (interés vs necesidad)
5. Aplica la ley de la reciprocidad.
6. Construye una relación positiva. (reproches, distanciamiento)



*“Los valores de equipo  
son las palancas  
sobre las que cimentar las  
acciones conjuntas”.*



Mapa de valores de equipo

Valor	X	Y	Z	Q	Total





# Gracias!

Twitter : @josejuanagudo  
Linkedin: josejuanagudo  
[www.josejuanagudo.com](http://www.josejuanagudo.com)