

## Tema 4. Enfrentando retos

### Introducción

¿Todo listo para el cambio? El **primer reto** que hay que afrontar para trabajar en equipo **es el cambio**. La mayor parte de las personas están más acostumbradas a trabajar de manera individual; trabajar con más personas implica muchos aspectos: desde las diferencias en personalidades hasta la producción de conflictos. Existe una necesidad de producir un cambio pero antes que ningún otro el cambio, debe realizarse el **cultural**. Ciertamente, si tratáramos de sembrar semillas en tierra no fértil, lo que conseguiríamos es que no brotaran y todo esfuerzo sería en vano. Esto mismo pasa cuando se tratan de introducir cambios, en una empresa o institución, que van en contra de su cultura. Para el éxito del trabajo en equipo es importante considerar que se logre ese cambio, primero identificando los factores y después trabajando con éstos.



### Subtema 1. Vencer limitantes

Podemos encontrar una gran cantidad de listas de **variables o factores que se pueden identificar como áreas de oportunidad para trabajar** con éstas y realizar los **cambios culturales** que amerita una organización para el trabajo en equipo. Básicamente, encontramos que lo que dificulta el trabajo en equipo son algunos componentes de la cultura organizacional, que ahora se presentan:

**Preferir el individualismo**

**Ser improvisado**

**Buscar desintegrarse**

**Demostrar soberbia**

**Actuar con desinterés**

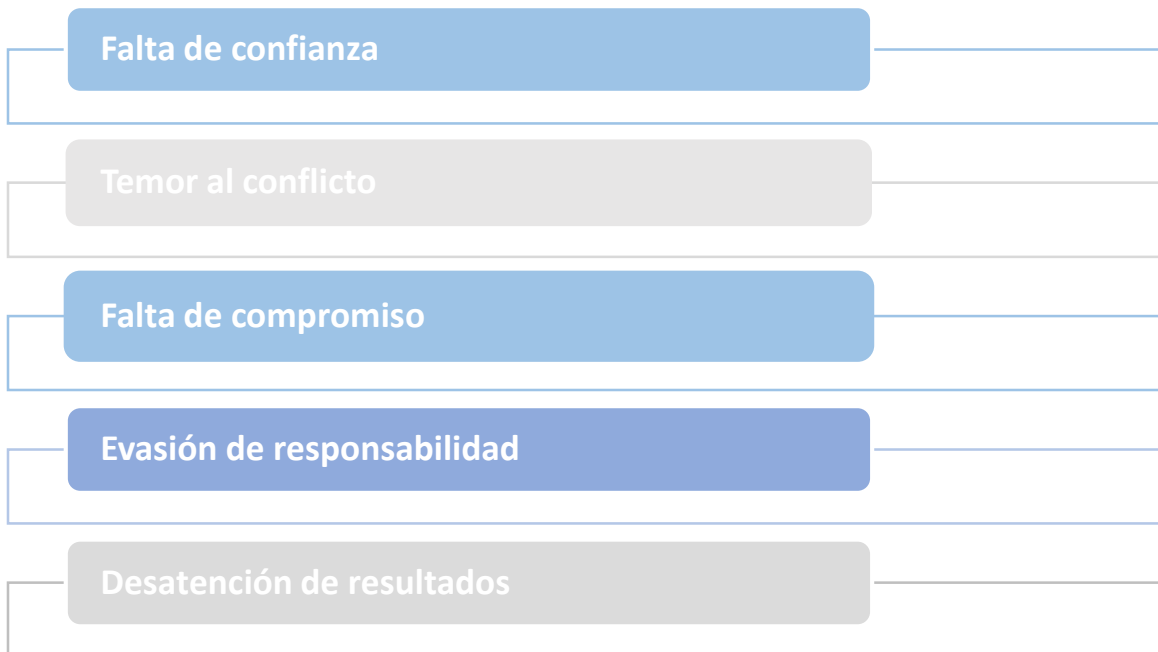
**Cerrar su comunicación**

Un buen plan de capacitación, orientado y planeado correctamente hacia donde se quiere dirigir el entrenamiento, es una manera de vencer estas limitantes donde el personal puede lograr alcanzar y tener lo siguiente:

- Colaborar en equipo
- Planear y tener fundamentos
- Aportar conocimientos e ideas
- Practicar la humildad
- Tener apertura y flexibilidad
- Comunicar efectivamente

Patrick Lencioni (2002) en su libro *The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable* presenta lo que él llama **5 disfunciones de los equipos**, donde enfatiza lo que es importante considerar y atender para realizar este cambio de cultura en la organización:

#### 5 disfunciones de los equipos



### **1. Falta de confianza**

Cuando existe confianza los miembros del equipo se sienten cómodos ya que se puede predecir una buena voluntad por parte de todos, interactuando dentro del mismo, creyendo en las buenas intenciones de los demás y que no es necesario estar defendiéndose de nadie ni de nada. Pero cuando esto no sucede, es posible que los integrantes del equipo:

- Realicen suposiciones de los demás
- Oculten sus debilidades y errores al resto
- Eviten pedir ayuda y no la ofrezcan
- Eviten dar y pedir retroalimentación
- Desconozcan las habilidades de los otros miembros

### **2. Temor al conflicto**

En cualquier equipo, el conflicto puede ser algo productivo que lleva al crecimiento. En lugar de observarse con miedo y tratar de evitarlo, debe entenderse y enfrentarse correctamente para aprender de éste. El generar este tipo de temor ocasiona, en los equipos, lo siguiente:

- Tener reuniones sin sentido y aburridas
- Ignorar temas críticos e importantes para el éxito
- Desaprovechar puntos de vista y opiniones
- Perder tiempo y energía

### **3. Falta de compromiso**

Es importante el respaldo de todos los miembros del equipo, incluso de los que votaron en contra de un tema o decisión, finalmente considerada como clara y oportuna. La lealtad a la causa y al éxito en los resultados es lo que compromete a los miembros. Cuando hace falta el compromiso entre los integrantes del equipo lo que pasa es que:

- Hay una ambigüedad de prioridades
- Existe un análisis innecesario tardado
- Se centran en revisar excesivamente
- Se abren discusiones para tener nuevas decisiones

### **4. Evasión de responsabilidad**

La responsabilidad integral dentro del equipo, donde cada uno se ocupe de lo que le corresponde realizar, es señal de un gran trabajo, se mejoran las relaciones y existe un respeto mutuo. Estas son algunas de las señales de lo que ocurre cuando la responsabilidad se evita:

- El líder delega excesivamente
- El ambiente que existe es de resentimiento por el incumplimiento

- El paso a la mediocridad de actividades y resultados

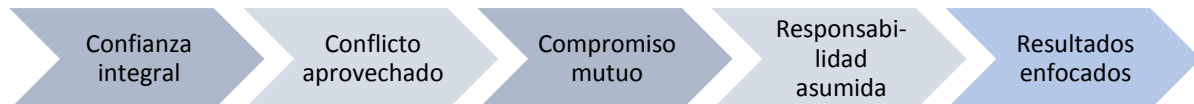
## 5. Desatención de resultados

Tener enfocado el resultado siempre es muy importante dentro del equipo, ya que ése debe ser la causa que mueve sus acciones. Si se pierde de vista o se desatiende es porque cada quien está orientado simplemente a lo que le corresponde hacer, sin considerar el trabajo global y lo que puede ocurrir es que:

- El objetivo del equipo no es compartido
- El crecimiento del trabajo se frena o se estanca
- Los miembros atienden sus metas profesionales individuales
- Los distractores que existen son muchos y el equipo y se pierde el enfoque
- Los avances o éxitos de los demás no son considerados

Y ahora... **¿cómo vencer estas limitantes?** Se considera que las limitantes se pueden vencer cuando los integrantes poseen y demuestran las siguientes características:

### Características del equipo para vencer las limitantes



#### 1. Confianza integral

- Propician trabajar en equipo
- Admiten preguntas y sugerencias
- Aceptan cuando cometen errores
- Piden disculpas cuando es necesario
- Solicitan ayuda y retroalimentación
- Reconocen habilidades de los demás

#### 2. Conflicto aprovechado

- Tienen juntas interesantes y enriquecedoras
- Emplean y aprovechan las ideas de todos
- Atienden cada punto clave en discusión

- Encuentran en el conflicto una manera de crecimiento

### **3. Compromiso mutuo**

- Establecen metas claras y bien delimitadas
- Definen las prioridades y la dirección a seguir
- Negocian y toman decisiones firmes
- Aprenden de cualquier error que surja
- Cambian la dirección, sólo si es necesario

### **4. Responsabilidad asumida**

- Promueven la mejora mutua
- Practican el respeto mutuo
- Realizan adecuadamente sus tareas
- Eliminan el exceso de burocracia
- Establecen controles para cumplir estándares

### **5. Resultados enfocados**

- Participan activamente para al logro de resultados
- Suprimen la conducta individualista
- Ven más allá de sus propios objetivos
- Ponen atención en lo importante
- Practican el liderazgo efectivo
- Celebran los logros y los éxitos de todos

*“Reunirse en equipo es el principio. Mantenerse en equipo es el progreso.  
Trabajar en equipo asegura el éxito”.*

**Henry Ford**

### Subtema 2. Superar el conflicto



Siempre van a existir **diferencias** cuando se trabaja en equipo ya que intervienen muchas personalidades, conocimientos y puntos de vista, entre sí. El **desacuerdo** entre dos o más miembros del equipo **puede ser aprovechado como un motor de desarrollo hacia el aprendizaje**, y en lugar de verlo como un obstáculo, es importante atenderlo como una oportunidad de crecimiento.

Una manera de hacerlo es negociar y lograr el **consenso**, éste es una forma de participación, por el que los miembros aún con ideas diferentes, pueden llegar a un acuerdo, se comprometen y

asumen responsabilidades sobre la tarea en común. En algunas ocasiones no se llega a ningún acuerdo y se tiende a realizar una votación, por lo que la mayoría es quien tiene la última palabra y los demás probablemente quedarán poco satisfechos con la decisión tomada.

Los conflictos en los equipos pueden surgir por varias razones como las siguientes:

1. La meta común para todos no existe.
2. Las actividades, con las que no todos están de acuerdo, se tienen que realizar.
3. Los recursos para trabajar, que se tienen que compartir, son escasos.
4. Las diferencias que se encuentran de percepción sobre los hechos que se van a revisar o accionar.
5. Los métodos de trabajo no son considerados como adecuados para todos los miembros.
6. Las ideas y los valores del equipo o de la organización no son compartidas por sus integrantes y falta cooperación.
7. Los sentimientos, emociones o apreciaciones negativas entre los integrantes existen.
8. Las imposiciones por parte del líder y amenazas del puesto surgen.
9. El esfuerzo que se realiza con la recompensa que se obtiene no corresponde.



Un **conflicto, desde el punto de vista positivo**, como ya mencionamos, puede llegar a ser el punto que impulsa la mejora o el crecimiento del equipo ya que puede servir para aumentar la creatividad, clarificar ideas, conocimiento y comprensión de las personalidades de los integrantes, oportunidad para cambiar una situación no deseada. A pesar de esto, también se destacan efectos que pueden afectar el trabajo en equipo, como:

#### Efectos que afectan el trabajo en equipo

1. **Improductividad y distracción**
2. **Retrasos en la toma de decisiones**
3. **Situaciones de riesgo o accidente**
4. **Malestar y frustraciones**
5. **Hostilidad y malhumor**
6. **Desánimo y depresión**
7. **Bajo índice de resultados**



Pero, ¿cómo abordar el conflicto del trabajo en equipo? No es nada recomendable tratar de evitar un conflicto haciendo como que no pasa nada, ni tampoco ceder a las presiones aunque el resto del equipo no esté conforme, menos aún imponer una solución a la fuerza.

Realmente, **no hay una receta mágica sobre qué hacer exactamente cuándo es detonado un conflicto**, ya que esto va a depender de todas las variables que en éste se encuentren incluidas, como todo lo que forma parte de las personas involucradas. Sin embargo, se pueden sugerir algunas **líneas guía de acción para el manejo de conflictos**, que el líder

del trabajo en equipo puede emplear:

### Guía de acción para el manejo de conflictos

#### 1. Hacer frente al conflicto

Dar la cara a lo que está sucediendo siempre es más razonable que tratar de ignorarlo, ya que si no se atiende a tiempo puede causar mayores problemas.

#### 2. Conocer la naturaleza del conflicto

Investigar sobre cómo y por qué se originó el conflicto es importante.

#### 3. Aclarar la situación

Ser paciente, prudente y escuchar atentamente a los integrantes del equipo, para conocer sus inquietudes y razones de la inconformidad. El diálogo, especialmente la retroalimentación, es importante. En algunos casos es indispensable hablar con algunos integrantes por separado para que ellos puedan expresarse más abiertamente sobre lo que piensan o desean.

#### 4. Hablar sobre hechos no sobre personas

Evitar los ataques personales y el juicio negativo. Es necesario saber simplemente describir lo que sucede, sin opinar, para poder tratar imparcialmente lo que sucede y buscarle una solución.

#### 5. Realizar un consenso

Buscar alternativas que sean aportaciones de los mismos integrantes, para que entre todos, se logre negociar y conciliar un acuerdo que favorezca al trabajo en equipo.



El trabajo en equipo está en constante movimiento, avances, desarrollos y cambio. Todo esto es señal de que la **vida del equipo está llena de nuevos retos que enfrentar cada día**. Para esto, el equipo debe permanecer bien fortalecido, respondiendo de una manera sólida ante cualquier eventualidad. En el siguiente tema se revisarán aspectos importantes relacionados con los roles, la personalidad, la aptitud y la actitud que deben tener los integrantes para fomentar el **espíritu de equipo**.

### ¡Quiero más!

Para conocer un interesante documento sobre el arte de relacionarse en el trabajo y en la vida y que el paso de la vida escolar al trabajo sea lo más satisfactorio posible, te recomendamos consultar este artículo **Resolución de conflictos y trabajo en equipo**, realizado por M<sup>a</sup> José Esteban Raposo, de la Concejalía Delegada de Economía y Participación Ciudadana, del Ayuntamiento de San Sebastián de los Reyes, Madrid, España en/

[http://www.ssreyes.org/acces/recursos/doc/Guias\\_municipales/558394980\\_115200910\\_3436.pdf](http://www.ssreyes.org/acces/recursos/doc/Guias_municipales/558394980_115200910_3436.pdf)

### Mi Reflexión

Ahora que has completado el estudio este tema, ¿crees que puedas vencer las limitantes que haya en tu trabajo en equipo?, ¿consideras que tienes herramientas suficientes para superar un conflicto?, ¿podrías proponer alguna manera que funcione para tu equipo y así enfrentar los retos?

### Bibliografía

Pretty, J., Guijt, I. (1997). *Guía del Capacitador para el Aprendizaje y Acción Participativa*. Bolivia: DPID.

Gostik, A., Elton, Ch. (2011). *Buenos Equipos Proyectos Imbatibles*. México: CONECTA, 2011.

Lencioni, Patrick. (2002). *The Five Dysfunctions of a Team*. USA: Jossey-Bass.

Ferraros, J. *Trabajo en Equipo*. Equipo de Cátedras. 2014: 37. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires. Recuperado el 6 de enero de 2014 de <http://www.catedras.fsoc.uba.ar/ferraros/BD/jjf%20tee.pdf>.

***La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACION SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.***

***El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.***

***Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.***