

---

# **EQUIPARSE PARA TRABAJAR EN EQUIPO**

CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS  
PARA TRABAJAR EN EQUIPO  
EN EL ÁMBITO LABORAL

Escuela de Nutrición y Dietética

Sandra Carbajal  
Claudia Suárez



Edición financiada por la  
COMISIÓN SECTORIAL  
DE EDUCACIÓN PERMANENTE

©Universidad de la República, 2008  
Departamento de Publicaciones  
José Enrique Rodó 1827 - Montevideo CP 11200  
Tel.: 408 57 14  
Telefax: 409 77 20  
[www.universidad.edu.uy/institucional/publiuni](http://www.universidad.edu.uy/institucional/publiuni)  
[infoed@edic.edu.uy](mailto:infoed@edic.edu.uy)

ISBN: 978-9974-0-0511-2

*A los compañeros docentes y no docentes de la Escuela de  
Nutrición  
que desde el primer momento apoyaron estas iniciativas*

*A los Licenciados en Nutrición que participaron del curso  
porque sus valiosos aportes contribuyeron a enriquecer esta  
publicación*

*A las siempre bienvenidas sugerencias de María Ema Leites,  
María del Huerto Nari e Isabel Petronio*

*A todas aquellas personas que saben que este trabajo  
también va dedicado a ellas.*

*Las autoras*



# ÍNDICE

---

PRÓLOGO	7
PRESENTACIÓN	9
MÓDULO I. EQUIPO DE TRABAJO Y TRABAJO DE EQUIPO	11
MÓDULO II. ADMINISTRACIÓN DE LOS CONFLICTOS EN EL TRABAJO	41
MÓDULO III METODOLOGÍA Y ESTRATEGIAS PARA RESOLVER LOS CONFLICTOS Y PROBLEMAS EN EQUIPO	53
MÓDULO IV. ESTRATEGIAS PARA FORTALECER EL TRABAJO DE EQUIPO	73
BIBLIOGRAFÍA	80

---





## PRÓLOGO

*Equiparse para Trabajar en Equipo* aborda una pregunta central que subyace como un interrogante que nos interpela y desafía permanentemente ¿por qué resulta tan complejo trabajar en equipo?

En primer lugar nos parece pertinente la observación que las propias autoras realizan al señalar que no debemos confundir “trabajar en equipo” con “equipo de trabajo”. Son dos conceptos que van de la mano, pero que poseen diferentes significados. El equipo de trabajo implica el grupo humano en sí, cuyas habilidades y actitudes permitirán alcanzar los objetivos que se proponen, pero la existencia de un equipo no garantiza en sí mismo que se pueda realizar efectivamente un trabajo de equipo.

Esta distinción la fundamentan muy bien al ubicar históricamente el concepto y desarrollarlo desde la antigüedad hasta nuestros días, la que sitúan como la era de la información. Esta contextualización nos permite ubicar la temática desde una perspectiva condicionada por determinantes externos e internos, lo que es fundamental para entender la complejidad y la dificultad de trabajar en equipo.

Entendemos que es muy importante hacer referencia al contexto en que nos encontramos y a los importantes y acelerados cambios que vivimos, caracterizados por un “empuje” de las concepciones individualistas, de la competencia, el consumo y el mercantilismo; ya que, muchas veces son éstos los valores y las actitudes que impregnan el funcionamiento de los equipos.

Por eso decimos que trabajar con otros no es asunto fácil, es un aprendizaje que requiere tiempo, “desestructurar” modelos y desarrollar otros valores que no son justamente los que promueve el neoliberalismo.

La propuesta de esta publicación apunta a otra concepción de trabajo en equipo, asumiendo que la interacción de sus integrantes es un fértil terreno de conflictos y problemas, que en la medida que se enfrentan, asumen y resuelven a través del diálogo, se convierten en una invaluable fuente de crecimiento humano y profesional.

Para ello, es necesario promover y desarrollar ciertas capacidades y actitudes como la comunicación, el respeto, la consideración de la diferencia como valor, la responsabilidad en las decisiones y los actos, la solidaridad y la cooperación entre sus miembros.

En suma, el presente libro ofrece un acercamiento teórico-práctico a diversos temas: la evolución histórica del concepto, la estructura y dinámica de los equipos, su composición y clasificación, la gestión de los conflictos y las estrategias metodológicas que favorecen su funcionamiento, siendo todas ellas aplicables tanto al ámbito laboral como al académico.

Recomendamos su lectura a aquellas personas que desean profundizar en el conocimiento de la estructura y dinámica de los equipos de trabajo y aplicar las estrategias metodológicas que se incluyen en la publicación, y especialmente a todos los que desean asumir el desafío de demostrar que es posible hacer realidad un trabajo en equipo que contribuya al desarrollo personal y profesional de sus integrantes y al logro eficaz de sus objetivos.

*Prof. María del Huerto Nari*

## PRESENTACIÓN

*Caminar a solas es posible,  
pero el buen andariego sabe que  
el gran viaje es el de la vida  
y requiere compañeros.*

D. H. Cámara

Equipo es una palabra antigua, originariamente ligada a la noción de embarque (el equipo de un barco, la tripulación), y de trabajo de grupo. Se vincula al esfuerzo colectivo.

Luego y desde el dominio del trabajo material (equipo de obreros, de fútbol), el término se ha extendido a muchos y variados sectores de la actividad laboral.

El término Equipo en el diccionario se define como: "Grupo de operarios organizado para un servicio determinado. Colección de utensilios, instrumentos y aparatos especiales para su trabajo".

Por otro lado, equipar se define como "Proveer a uno de las cosas necesarias para su uso particular". Tiene como sinónimos: "aprovisionar, abastecer, proveer, dotar, surtir, suministrar, proporcionar, pertrechar".

Ambas definiciones —equipo y equipar— pueden ayudar a aclarar el sentido del título; supone la necesidad de aprovisionarse respecto de algunos elementos para poder trabajar con otros.

Básicamente el objetivo de esta publicación se centra en ofrecer algunos conocimientos, herramientas y puntos de vista que aporten a la reflexión y a la problematización del trabajo de equipo en el ámbito laboral en nuestros días.

Hoy los equipos de trabajo se identifican en muchas actividades, por lo menos enunciativamente, y pueden considerarse como unidades básicas de las organizaciones.

En la actualidad, casi nadie trabaja totalmente aislado de los demás, y muchas veces los resultados satisfactorios dependen de las posibilidades y capacidades de las personas de conjugar esfuerzos trabajando juntas. Por esta razón, puede ser importante pensar si efectivamente el equipo de trabajo permite realizar un trabajo de equipo.

Por otra parte el trabajar con otros incluye además de la importancia del resultado una disposición y actitud de cada uno de los trabajadores que posibilita el logro productivo a la vez que el bienestar en la tarea.

La excelencia o los conocimientos de un profesional no asegura —por sí solo— su buen desempeño cuando trabaja en equipo.

Es rápidamente constatable que la conformación y consolidación de un equipo de trabajo suele ser lenta y costosa. Por esta razón se pretende generar visibilidad sobre algunos elementos constitutivos del trabajo de equipo y aportar algunas herramientas que favorezcan la comprensión de la complejidad de la tarea.

Desde este punto de vista se trata de jerarquizar y promover el trabajo en equipo subrayándolo como un proceso, una tarea, una forma de trabajar que es necesario aprender.

Como docentes universitarias consideramos que se trata de un aprendizaje que debe incluirse en la formación de grado y luego se enriquecerá durante toda la vida. Entendemos que el trabajo de equipo contribuye a mejorar el aprendizaje, lo complejiza, promueve el compromiso, la motivación y el sentido de pertenencia aumentando las probabilidades de éxito en el tránsito por la universidad.

A nivel profesional, la posibilidad de conformación de equipos de trabajo determina en muchas situaciones el logro eficaz de la tarea.

Por estas razones, la propuesta del título: algunos conceptos que permitan irnos “equipando”, para insertarnos y promover la formación de equipos que nos exijan, en diferentes ámbitos, el desafío de ser mejores estudiantes, profesionales, ciudadanos, desde el encuentro con los otros.

*Las autoras*

# MÓDULO I. EQUIPO DE TRABAJO Y TRABAJO DE EQUIPO

## CAMBIOS Y TRANSFORMACIONES DE LA GESTIÓN DE LAS PERSONAS EN LAS ORGANIZACIONES

Desde tiempos inmemoriales, el trabajo ha sido una constante en la existencia del ser humano. Ante la necesidad de sobrevivir y de satisfacer las necesidades básicas personales y de la familia, el hombre ha modificado el ambiente natural y social en el que habita utilizando como herramienta “el trabajo”. La transformación del medio no pudo desarrollarse individualmente; el hombre debió unirse a otros para lograr estos cambios. Es así como, el *trabajo* desempeñado por *equipos de trabajo*, se ha transformado en parte vital de la existencia humana, ha sustentado su desarrollo y organizado la vida social y económica.

Desde una perspectiva individual, el trabajo contribuye a la realización como persona permitiendo al ser humano sentirse un miembro útil y activo para la sociedad en la que vive; si se lo considera desde un enfoque global, es la actividad de un conjunto de individuos, que produce bienes y servicios necesarios para el normal desarrollo de la vida, generando la riqueza de una sociedad y contribuyendo al progreso de la misma.

A partir de la Revolución Industrial surge el concepto actual de trabajo, el que evoluciona durante el transcurso del siglo XX, atravesando por tres eras organizacionales diferentes: la clásica, la neoclásica y la era de la información. En el transcurso de las mismas, el área de Recursos Humanos presentó tres enfoques distintos:



Relaciones Industriales, Recursos Humanos y Gestión con las Personas.

Cada uno de los enfoques, que presentamos a continuación, se ajusta a los esquemas de su época, a la mentalidad predominante y a las necesidades de las organizaciones.

## 1. ERA DE LA INDUSTRIALIZACIÓN CLÁSICA

Esta era abarca la Primera y Segunda Revolución Industrial y se extiende hasta mediados de 1950. En este período los cambios sociales, económicos e industriales fueron muy importantes aunque previsibles, aconteciendo de una manera gradual y lenta.

Desde la antigüedad hasta cerca de 1780, las personas vivían en el campo o agrupados en pequeños poblados y desempeñaban un oficio que respondía a las necesidades de la comunidad donde habitaban. Trabajaban como artesanos o como agricultores y producían los insumos que la comunidad requería para la subsistencia. Predominaban los pequeños talleres y las granjas con vestigios del feudalismo y el sistema comercial se basaba en el intercambio local. Los artesanos eran los dueños del proceso productivo; desde la obtención de la materia prima, hasta el diseño, la elaboración y la comercialización; fijaban las condiciones de trabajo y las características del producto que ofrecían.

Sus conocimientos tenían como base la experiencia o eran parte de la herencia de sus antepasados; en general el oficio se transmitía de generación en generación y era un orgullo desarrollar el trabajo que identificaba a la persona con su familia.

La transición del artesanato a la industrialización corresponde a la Primera Revolución Industrial (1780 a 1860). En esta etapa se mecanizan los talleres, a partir de la invención de la máquina de hilar, el telar hidráulico y el telar mecánico. En el caso de la agricultura, se celebra la aparición de la desmotadora de algodón. Los elementos representativos de la época fueron el carbón, el hierro, la máquina a vapor y la aplicación de la fuerza motriz del

vapor a la producción. Como resultado de la aplicación de estas invenciones surge el sistema fabril y los talleres mecanizados se convierten lentamente en fábricas dotadas de maquinarias que sustituyen la fuerza humana.

Las personas dedicadas hasta el momento a la labor artesanal o a la agricultura comienzan a trasladarse a las ciudades para trabajar en diferentes industrias, tarea para la cual no están capacitados.

Esta nueva forma de trabajo reemplaza la producción artesanal por la producción en masa; el hombre deja de ser "propietario del proceso productivo" pasando a tener responsabilidad por una ínfima parte de él.

El Desarrollo Industrial que se extiende desde 1860 a 1914 corresponde a la Segunda Revolución Industrial. Los protagonistas de este período son el acero y la electricidad que intervienen reemplazando al hierro y el vapor. La ciencia y los avances tecnológicos ejercen un dominio creciente en la naciente industria; se producen transformaciones radicales en los medios de transporte y comunicación. El capitalismo industrial se ve reemplazado por el capitalismo financiero y poco a poco, los poseedores del capital se hacen dueños de las herramientas de trabajo, del trabajo de los obreros y de los edificios donde se concentra el trabajo. Esta situación convirtió al dueño del capital en comprador, vendedor, empresario y propietario del proceso.

En el período comprendido entre las dos guerras mundiales (1914 a 1945), se emplearon la organización y la tecnología avanzada con fines bélicos. La época se denomina Gigantismo Industrial y es cuando las empresas alcanzan tamaños enormes predominando las aplicaciones técnico-científicas. Se intensifican los transportes y las comunicaciones se amplían.

La industrialización desarrolla una nueva organización del trabajo que intenta lograr la mayor eficiencia en la producción. El ingeniero estadounidense Frederick W. Taylor (1856-1915), considerado el fundador de la teoría de la administración moderna y sus seguidores, Gantt, Gilbreth, Emerson, Ford, Barth, intentaron eliminar el desperdicio y las pérdidas sufridas por las industrias con el propósito de elevar la productividad mediante la apli-



cación de métodos y técnicas de ingeniería industrial. Es así que, paulatinamente, se quita al obrero el derecho a escoger su manera personal de ejecutar el trabajo para dotarlo de un método planeado y estudiando por profesionales especializados en la temática.

Esta nueva forma de administrar las tareas, conocida bajo el nombre de modelo taylorista-fordista (siendo Taylor su teórico y Ford quien la llevó a la práctica), se basa en la organización racional del trabajo del obrero, intentando descubrir el camino que lo convertiría en un trabajador eficiente.

Los principios de la administración científica de Taylor se apoyan en cinco conceptos:

1. Estandarización del producto, del proceso de producción, de los equipos y del comportamiento de las personas.
2. Racionalización del trabajo. Este sistema corresponde a la descomposición y la recomposición racional de la tarea en función de los objetivos de la organización.
3. Movimiento ordenado del producto a través de la línea de montaje.
4. Operaciones planeadas en tiempos precisos y definidos, ritmos de trabajo constantes y repeticiones cada vez más rápidas, siendo representativa de éstas esquizofrénicas repeticiones la célebre imagen de Charles Chaplin apretando tuercas en "Tiempos Modernos".
5. Puestos de trabajo específicos. La especialización en la tarea llevó a que los trabajadores poco a poco se concentraran en la actividad individual y perdieran la dimensión colectiva del trabajo.



En este período las empresas adoptaron la estructura organizacional burocrática caracterizada por su forma piramidal y centralizada, que hace énfasis en la departamentalización funcional, la concentración de las decisiones en la cima de la jerarquía y el establecimiento de normas y reglamentos internos para disciplinar y estandarizar el comportamiento de las personas (Chiavenato, 2002).

## En relación con la gestión de las personas

Frederick Taylor, se preocupó especialmente en estimar el tiempo de producción de un trabajador eficiente y calcular con ello estándares de productividad. Con esta base planteó como aspectos fundamentales:

- seleccionar los mejores hombres para el trabajo
- dotar de buena iluminación y ventilación los lugares de trabajo
- instruir a los trabajadores en los métodos más eficientes y los movimientos más económicos para lograr su mayor rendimiento.
- conceder incentivos, en forma de salarios más altos, para los mejores empleados.

De acuerdo a este modelo clásico, cada hombre debía realizar el menor número de tareas posibles con el mínimo de contactos interpersonales. De esta forma, se buscaba que el empleado adquiriera la máxima especialización en las tareas a desarrollar.

El hombre se consideraba un ápice de la máquina y, como ésta, debería ser estandarizado en la medida de lo posible (Chiavenato, 2002). Los cargos eran diseñados de manera fija y definitiva para obtener la máxima eficiencia y productividad, y los empleados debían ajustarse a ellos. En ese entonces, poco importaban las necesidades, las motivaciones y las capacidades cognitivas de las personas. Esta nueva forma de organización del trabajo tenía la certeza de que la libertad de elección podía recompensarse a través de una remuneración mayor.

Según esta teoría, el hombre sólo trabajaba por dinero y la forma de motivarlo era pagándole de acuerdo al volumen producido; filosofía que se corresponde con el concepto de "homo economicus", según la cual el ser humano se desarrolla únicamente por consideraciones económicas.

En este marco, la administración de personas recibió la denominación de *relaciones industriales* (Chiavenato, 2002).



Los principales mecanismos de coordinación y control empleados en esta época fueron la supervisión directa y la estandarización o normalización de procesos de trabajo, productos, insumos y destrezas de las personas. En el Cuadro 1.1 se desarrollan los mecanismos de coordinación y control citados.

**Cuadro 1.1. Mecanismos de coordinación y control aplicados en la era de industrialización clásica**

---

<i>Supervisión directa</i>	<i>Este mecanismo de supervisión y control está sustentado en los principios de unidad de mando, extensión del mando y la cadena jerárquica. La Dirección controla las actividades desarrolladas por uno o más individuos a través de una persona que emite instrucciones, supervisa las acciones y asume la responsabilidad por las tareas que en ese sector se realizan.</i>
<i>Estandarización o normalización</i>	<i>Esta herramienta incluye: La estandarización de los procesos de trabajo, estableciendo en forma expresa la manera y secuencia temporal en que deben realizarse las tareas y actividades propias de un proceso de trabajo. La estandarización de productos determinando las características que deben presentar los productos esperados. Se definen las variables principales que caracterizan el producto y los valores de referencia que deben tener en todos los casos. Estandarización de insumos empleados para la producción y destrezas necesarias de los recursos humanos.</i>

---

## 2. ERA DE LA INDUSTRIALIZACIÓN NEOCLÁSICA

Esta era se desarrolló luego de la Segunda Guerra Mundial y se extendió aproximadamente hasta el año 1990. En este período, el mundo presentó cambios rápidos e intensos, experimentándose un increíble desarrollo en el área de la tecnología, diferentes modos en el comportamiento de las personas; hechos que incidieron directamente en el funcionamiento de las organizaciones.

El antiguo modelo burocrático y funcional, centralizado y piramidal, se tornó rígido y poco apto para acompañar los cambios y transformaciones del ambiente y, en respuesta a ello, las organizaciones intentaron construir nuevos modelos estructurales para incentivar la innovación y la adaptación a las cambiantes condiciones externas (Chiavenato, 2002).

Los principales investigadores de la organización del trabajo en estos años fueron Mayo, Koontz, McGregor, Maslow.

A pesar de que el proceso de producción y los insumos empleados se encontraban estandarizados y cronometrados y los roles de los individuos coincidían perfectamente con el puesto y las tareas, se generaban situaciones que dificultaban y/o podían llegar a interrumpir la producción, causando a las empresas pérdidas económicas importantes. Aún en las organizaciones más rígidas (con mayor grado de estandarización), las personas intentaban conservar ciertos márgenes de libertad, lo que daba lugar a conflictos, ausentismo y movilidad en el mercado de trabajo. Sumado a esto, la teoría laboral de Taylor no prestaba especial preocupación por la integridad física y psíquica del trabajador, motivo por el cual fue creciendo el conflicto entre las empresas tayloristas y las organizaciones sindicales.

El psicólogo y sociólogo australiano Charles Elton Mayo (1880-1949) desde muy joven se dedicó al estudio de la teoría de Taylor sobre la importancia del factor humano en la producción. En 1923, luego de múltiples investigaciones, Mayo replantea la tesis de Taylor, al sostener que no es el trabajo individual el que produce los mejores

frutos. En sus escritos argumenta que el hombre por ser un "animal racional" necesita de satisfacciones en la labor que desarrolla tanto individual como grupalmente y manifiesta que, la industria, además de preocuparse de la producción, debe también cumplir una "función social". Estos nuevos conceptos implican la necesidad de crear motivos de satisfacción para su personal de forma de incentivar la responsabilidad y la preocupación por cumplir mejor y más rápidamente con la labor.

Las principales conclusiones de Mayo fueron las siguientes:



- El trabajo es una actividad grupal.
- El mundo social del adulto está organizado principalmente por el trabajo.
- La necesidad de reconocimiento, seguridad y la conciencia de pertenecer a un grupo es más importante en la actitud y la productividad de los trabajadores que las comodidades físicas del trabajo.
- La efectividad y las actitudes del trabajador están condicionadas por la demanda social del interior de la fábrica y a veces por la demanda exterior.
- La colaboración de los grupos no se produce por accidente o casualidad, debe planearse y desarrollarse.

La teoría del Movimiento de las Relaciones Humanas, impulsada por Mayo y Lewin,<sup>1</sup> establece que las personas son un recurso vivo y determinante de la producción. El reconocimiento, la posibilidad de desarrollo y de interacción con otras personas se identificaron como elementos motivantes que marcan las características del nuevo período.

Es así que, la antigua concepción de *relaciones industriales* fue sustituida por una nueva manera de administrar a las personas que recibió el nombre de *administración de recursos humanos*. Esta nueva forma de organización, vio a las personas como un recurso imprescindible para

---

1

Físico y psicólogo polaco (1890-1947).

la producción y a la vez, como uno de los factores determinantes del éxito empresarial.

Esta teoría, impulsa la incorporación de un nuevo mecanismo de coordinación y control: el ajuste mutuo. Éste se caracteriza por ser básicamente espontáneo y se sustenta en la comunicación informal; donde cada individuo adapta su trabajo de acuerdo al desempeño y a la expectativa de sus pares. En este sentido, las personas controlan que sus pares realicen las tareas y actividades de acuerdo a lo esperado, existiendo un ajuste de comportamientos recíproco como forma de coordinar las tareas.

### 3. ERA DE LA INFORMACIÓN

Esta era tiene sus comienzos en la década de los 90 y se extiende hasta nuestros días.

Su característica principal es el cambio, que se ha tornado cada vez más rápido, imprevisto, turbulento e inesperado.

Los avances en la información y la acumulación de capitales, suministraron las condiciones básicas para el surgimiento de la globalización de la economía.

El origen de esta era se remonta a las experiencias organizacionales llevadas adelante en el complejo Kalmar en Suecia y a los modelos de trabajo desarrollados en las empresas automovilísticas japonesas a partir de los años setenta; por esta razón, a este modelo también se lo denomina "toyotismo o el modelo japonés".

Así como el taylorismo-fordismo constituye el modelo de gestión de la sociedad industrial, podría decirse que el modelo "managerial" es el representativo de la gestión de la sociedad hipermoderna.

El lema de esta era es *la gestión con las personas* y "El trabajo en equipo" de tal manera que en los últimos años la expresión "trabajar en equipo" se ha convertido en una moda, algo que parece que existe o debiera existir en todas las organizaciones "modernas", "exitosas", "innovadoras".

Si lo pensamos como una moda, algo que solamente se adquiere por imitación, que no requiere ser discutido,



sino que se nos presenta ya para ser usado, podemos utilizar la expresión trabajo de equipo sin otra pretensión que usar el término de moda y estar a la moda.

De esta manera, podríamos suponer que las personas que forman parte del equipo deben ser capaces de sincronizar mecánicamente sus movimientos, sus actividades, sus pensamientos, como si fuera una forma de trabajo casi diríamos perfecta , automática y sobre todo mágica.

Así trabajar en equipo parece convertirse en la forma ideal de trabajar, pero se ha vaciado de contenido o quizás ha adquirido otros.

En este sentido podemos encontrar títulos tales como: "Importancia de la optimización del equipo", o "Cómo lograr un equipo de alto rendimiento", o "Como lograr que el equipo de trabajo adquiera o asuma la cultura empresarial", etcétera, títulos que están en consonancia con la exigencia de la competitividad en todos los ámbitos laborales.

Las características de nuestra sociedad de mercado, descrita como un tipo de sociedad managerial, prioriza lo rápido, veloz, percedero y propone la competencia permanente.

Esto trae aparejado la búsqueda de la excelencia (también como un logro puntual, no una característica duradera), de la calidad total, el logro del cero defectos, los círculos de calidad, la constante búsqueda del éxito.

Muchos autores han investigado acerca de las consecuencias que tiene en el hombre las características de la sociedad actual. Tomando algunos elementos que plantean Aubert y De Gaulejac<sup>2</sup> en "El coste de la excelencia" (1993) podemos esbozar algunas de ellas:

La carrera por lograr mayor productividad y la obsesión por la competitividad se impone en todos los terrenos, hasta convertirse en modelo de referencia de la organización eficaz y bien gestionada. La competencia,

---

2 Nicole Aubert es profesora de Ciencias Humanas en la Escuela Superior de Comercio de París. Vincent de Gaulejac es profesor de Sociología en la Universidad París VII y director del Laboratorio de Transformación Social.

cada día mayor, obliga a las empresas a aumentar su eficacia especializándose en aquellos segmentos de mercado en los que podría alcanzar gracias a la calidad total, la excelencia.

La gestión funda sus bases en el mérito individual, la adhesión, la negociación, la autonomía de cada individuo, la movilidad, la adaptabilidad, la comunicación, la motivación, la calidad, la noción de proyecto y de autorregulación.

El poder en las empresas no va unido a la persona sino al puesto, y se trasmite de acuerdo con las normas internas de la empresa, por lo que la lucha por los puestos puede llegar a poner en duda la existencia de solidaridad entre los compañeros.

La organización produce sus propias reglas de juego y las impone, y los ascensos se realizan en función de la identidad adquirida en la empresa lo que irá generando una segmentación del colectivo de trabajadores.

Además muchas veces el empleado es a la vez trabajador y capitalista. El enfrentamiento capital y trabajo se produce ahora no en la empresa sino en la persona, que se debate entre su tendencia a trabajar menos y cuidarse y su inclinación a trabajar más para mejorar beneficios.

“Mantener el trabajo (...) implica enfrentarse a la lucha de lugares, a la dinámica perversa de *“winners y losers”*, de perdedores y ganadores... a las nuevas formas que adquiere hoy la lucha de clases. Significa enfrentarse colectivamente a la dualidad trabajo-capital” (Red Académica del Trabajo, 2008,31).

Al debilitarse las referencias sociales, la empresa se afirma como centro generador de identidad. Para un número cada vez mayor de personas, la carrera profesional es determinante en su trayectoria social.

La tendencia a alejarse de las organizaciones sindicales y a centrarse en la carrera profesional o empresarial exigiéndose lo máximo para obtener el éxito promueve la tendencia hacia el individualismo y genera valores cada vez más alejados de la esencia de las agrupaciones de trabajadores: la solidaridad.

La empresa toma a su cargo la satisfacción de la necesidad humana, como instrumento de mediación para el desarrollo individual, de modo que se busca la realización personal solamente a través del logro del éxito profesional.

Las nuevas tecnologías destierran al hombre del centro al permitir una velocidad no humana, con modos de encuentro que borran distancias y generan vínculos y tareas virtuales en empresas sin fronteras fijas.

Se busca la adhesión de la persona a través de su participación en un proyecto colectivo, se trata de estimular mente e imaginación potenciando la creencia de pertenecer a un grupo con los mismos valores y objetivos, promoviendo a la vez el individualismo y la competencia. El énfasis está puesto en la cooperación, pero hacia la empresa. El conflicto, se lo considera una disfunción, algo que hace perder tiempo y energías retrasando el éxito. Aspectos que contradicen los valores solidarios y la cooperación entre trabajadores, lo cual también promueve la debilitación de la organización sindical.

Se anima permanentemente al trabajo en equipo como único modo de responder a las demandas en el trabajo, pero siempre la evaluación se hace de forma individual. Se busca que cada uno dé lo máximo en su puesto, en un sistema donde la guerra de puestos es una de las motivaciones de los empleados. La excelencia no se alcanza nunca, no hay límite, superarse a si mismo siempre es la meta.

No es difícil imaginar, y sentir que esto trae implicaciones a nivel humano, de desgaste psicológico. Se trata de ganar, ganarle al otro, ganarse a si mismo, y cada día más.

Las repercusiones pueden verse en la angustia que genera en las personas. Aubert y De Gaulejac (1993) plantean que en los últimos años podemos describir un pasaje del estrés a la angustia, dado que las motivaciones de los empleados pasan de ser materiales (dinero, ascenso), a ser psicológicas: lograr participar de un sistema de valores nuevo en el que ser bueno es buscar la calidad total, tener cero defectos, tender a la perfección permanente.

Es bastante común que en las empresas se realicen cursos y seminarios con el objetivo de mejorar la productividad de los trabajadores desde la propuesta que el mismo se identifique con la empresa, con sus logros, con su poder y pueda ser incluido llegando a ser exitoso.

El exceso de exigencias respecto de la tarea, el escaso apoyo social, vida familiar restringida, por las mismas exigencias del trabajo, el escaso control externo (que supone la autorregulación del trabajo) y generalmente la poca o ninguna recompensa se constituyen en factores de riesgo respecto de la salud del trabajador

El desgaste profesional puede interpretarse como el agotamiento de los recursos personales luego de una larga carrera, al no poder llegar a "la excelencia". Esto aumenta la distancia en los colectivos de trabajadores; entre aquellos que acceden y "son exitosos" y los "perdedores".

## EL EQUIPO DE TRABAJO COMO UN DESAFÍO

*La vida es el arte del encuentro*  
Vinicius de Moraes

En el actual contexto social descrito como la era de la información, se torna un desafío pensar el equipo como un modo de trabajo que permita el enriquecimiento personal, colectivo y productivo a la vez, y no centrado solamente en la productividad y la excelencia en desmedro del bienestar y la vida del trabajador.

Conociendo los riesgos psicológicos que implica a la persona el mundo del trabajo, consideramos pertinente profundizar en la temática desde una concepción que potencia el trabajo con otros como posibilitador de la tarea y a la vez como generador de vínculos y ambientes laborales sanos.

Hoy puede verse, aún en espacios de trabajos que antes eran terreno de la autosuficiencia o del individualismo, la adaptación hacia el camino de la interdependencia y el trabajo colectivo.



Ello surge probablemente de la necesidad de incorporar una vasta gama de información, realizar planes de acción complejos, tomar decisiones apropiadas y oportunas en el tiempo, para obtener mayor eficiencia en el trabajo.

A modo de ejemplo, en el ámbito de los cuidados de la salud, hasta no hace mucho tiempo, era el médico quien administraba las acciones sanitarias como único proveedor. Actualmente, la complejidad progresiva que ha adquirido el abordaje de la salud ha llevado a que deba compartir, colaborar y coordinar sus actividades con otros profesionales de diversas disciplinas. Cada uno desde la especificidad de su campo disciplinar tiene la responsabilidad del aporte a la tarea global pero también tiene la responsabilidad de la falta de aportes a la construcción colectiva.

Los equipos de trabajo se entienden no como un producto terminado sino como el resultado de una compleja interacción entre personas que coexisten en el mismo lugar y en el mismo tiempo.

Implica un proceso de construcción plural. No lo realiza una sola persona, ni la suma de varias. Por lo tanto, el resultado del trabajo es diferente a la sumatoria de los trabajos individuales. Requiere la apertura al diálogo y la explicitación de puntos de vista personales para conformar un pensamiento compartido. Implica también un reconocimiento de aptitudes y actitudes personales que pueden favorecer o dificultar el trabajo colectivo.

Cada persona se integra al equipo desde sus propios conocimientos, experiencias y debe articularlos con los conocimientos y experiencias de otros. A la vez, se integra a un modelo organizacional con una cultura determinada, valores y normas que rigen las relaciones y que en muchas oportunidades se contraponen con las individuales.

Es por eso que el equipo de trabajo está siempre haciéndose, lo cual permite el avance y el mejoramiento del mismo desde el aporte de cada persona, aprendiendo de los otros y con los otros.

*Los equipos no nacen acabados, no vienen hechos, se van haciendo.*

Así se podría acordar que realizar trabajo de equipo supone una tarea o práctica conjunta, articulada, cogestionada, y diferente de la posibilidad de una tarea realizada individualmente en el contexto de un equipo de trabajo.

No es lo mismo trabajar en, que trabajar con; no es lo mismo un producto individual dentro del equipo, que el resultado de la discusión y decisión de los involucrados.

No es lo mismo trabajar en el mismo lugar físico que interactuar y resolver colectivamente una tarea.

Muchas veces por el hecho de trabajar en el mismo espacio desde el primer día se afirma "este es un equipo de trabajo", como si de esta manera, mágicamente se realizara un trabajo de equipo.

### **¿Qué es un equipo de trabajo?**

---

*Cuentan que en una carpintería hubo una extraña asamblea. Fue una reunión de herramientas para arreglar diferencias.*

*El martillo ejerció la presidencia, pero la asamblea le notificó que tenía que renunciar. Se pasaba el tiempo haciendo ruidos.*

*El martillo aceptó la culpa, pero pidió que fuera expulsado el tornillo, argumentando que había que darle demasiadas vueltas para que sirviera.*

*El tornillo aceptó el ataque pero exigió la expulsión de la lija. Señaló que era áspera en su trato y tenía fricciones con los demás.*

*Y la lija estuvo de acuerdo pero exigió que fuera expulsado el metro que siempre se la pasaba midiendo a los demás como si fuera el único perfecto.*

*En eso entró el carpintero, se puso su delantal e inició la tarea. Utilizó el martillo, la lija, el metro y el tornillo. Finalmente, la tosca madera se convirtió en un hermoso mueble.*

*Cuando la carpintería quedó nuevamente sola, la asamblea reanudó la deliberación. Fue entonces, que el serrucho dijo: señores, ha quedado demostrado que tenemos defectos, pero el carpintero trabaja con nuestras cualidades. Eso nos hace valiosos. Así que no pensemos en nuestras fallas y concentrémonos en la utilidad de nuestros méritos.*

*La asamblea pudo ver entonces que el martillo es fuerte, el tornillo une, la lija pule asperezas y el metro es preciso.*

*Se vieron como un equipo capaz de producir muebles de calidad. Esta nueva mirada los hizo sentir orgullosos de sus fortalezas y de trabajar juntos y no fue necesario echar a nadie.*

Enrique Mariscal

Publicado en *Cuentos para regalar a personas sensibles.*

## CONCEPTO DE EQUIPO DE TRABAJO

*Un equipo de trabajo está compuesto por un pequeño número de personas, con habilidades y actitudes complementarias, comprometido con un propósito común, objetivos de rendimiento y enfoque de lo que se consideran mutuamente responsables.*

*Habilidades y actitudes complementarias.* Conocer y potenciar las diferentes habilidades de los miembros del equipo permite dar lugar a la participación y fomenta la actitud de cooperación, desalentando la competencia.

La cooperación, el trabajo articulado entre las personas permite la mejor productividad y favorece la cohesión entre los sujetos.

Esto va aumentando la probabilidad de que las interacciones se tornen cada vez más necesarias y gratificantes dando sentido a la interdependencia requerida en la tarea.

Si en lugar de desempeñarse desde la complementariedad se realizan tareas suplementarias, o sea uno hace lo mismo que ya hizo o está haciendo el otro, no serán tareas productivas sino repetitivas y se generará competencia respecto a cual de los dos lo hizo mejor o cual ha logrado mejor producto. La tarea no avanza y la cooperación torna competencia, generando conflictos.

A diferencia de esto, la complementariedad como actitud para trabajar cooperativamente permite potenciar una tarea común desde la integración de aportes y capacidades, enriqueciendo a la vez el producto y el vínculo entre las personas.

*Propósito común.* Se refiere a una creación conjunta que existe solamente con el esfuerzo cooperativo del equipo. Esto proporciona una identidad diferente a la suma de las individuales que lo componen y genera un rico y variado conjunto de significados.

*Objetivos de rendimiento.* Definen y acuerdan explícitamente un producto de trabajo que se constituye en un objetivo para el equipo. Esto facilita la comunicación, la comprensión y el compromiso.

Esos *propósitos de equipo y objetivos de rendimiento* al ser comunes implican una relación de interdependencia ya que cada uno depende de los demás para reconocerse importantes y para poder avanzar.

*Enfoque común.* Refiere a definir cómo van a trabajar juntos para lograr el propósito. Los miembros del equipo deben acordar quién va a realizar una u otra actividad, cómo se establecerán los planes, los plazos y las normas.

Esto hace imprescindible *la responsabilidad del equipo* que tiene que ver con el compromiso que se hace cada uno y entre todos respecto de los propósitos. Esta apunta a promover otros valores como *la "fidelidad" y la confianza mutua*. Estos no existirán porque se ordene que así suceda sino que forma parte del conocimiento entre las personas el ir logrando un pasaje desde la duda, el temor y el individualismo a la implicación, el compromiso y la confianza.

## ESTRUCTURA, COMPOSICIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL EQUIPO DE TRABAJO

Es importante considerar dos aspectos para que un equipo pueda realizar su trabajo:

- a. *La estructura del mismo*, lo que incluye: tamaño, roles, normas, objetivos, comunicación, participación, interdependencia, elementos que implican también la conformación de un grupo. Estos aspectos que podemos considerarlos como fenómenos universales de todo grupo son válidos también para explicar la dinámica de los equipos de trabajo.

- b. *La composición del grupo humano que constituye ese equipo:* se refiere a las características de los miembros que lo componen y a sus actitudes personales. El funcionamiento del equipo de trabajo es el resultado de la interrelación entre la estructura y la composición del mismo.

### *Estructura del equipo*

Respecto al *número de personas* no puede fijarse con precisión. Tomando en cuenta la necesidad de interactuar, cada integrante debe poder percibir a cada uno de los restantes para poder efectuar el máximo de intercambios interindividuales posibles, y ahí está el límite, que será variable. A la vez cuanto mayor es el número, más difícil se torna la participación con posibilidades de discusión en la toma de decisiones. En el otro extremo, un equipo muy pequeño es difícilmente viable ya que las oposiciones y los conflictos tienden a tornarse irreductibles.

*Normas:* se refiere a aquellas que surgen como producto o resultado de la interacción. Normas internas que se crean entre los integrantes, que son reconocidas por ellos y a la vez les permiten reconocerse como pertenecientes a ese grupo.

*Tarea:* Según Pichón Rivière<sup>3</sup> tiene que ver con el por qué y el para qué del grupo.

El grupo deberá establecer un fin y buscar el acuerdo y la motivación de sus integrantes para alcanzar ese fin.

*Roles:* se refiere a la función de cada miembro del grupo. El tipo de rol está en relación con la estructura que se da el grupo, son intercambiables, dinámicos. La estructura del grupo se da por este interjuego de mecanismos de adjudicación y asunción de roles.

*Interacción y consciencia de esa interacción:* La interacción hace referencia al vínculo entre personas, a los intercambios que posibilitan el conocimiento entre todos. Esta interacción se dará a través del proceso de comunicación, intercambio de mensajes verbales y no verbales.

---

3 Psiquiatra y psicoanalista argentino, creador de la Psicología Social rioplatense.

Se generará la "*consciencia de esa interacción*", que se refiere al tenerse en cuenta los unos a los otros, reconocerse y reconocer que hay cierto elemento común de importancia entre todos ("*mutua representación interna*" en la conceptualización de Pichón Rivière).

*La participación* se logra a medida que el sentimiento de pertenencia al grupo va generando el compromiso y la interdependencia.

Esto se explica considerando que "los miembros de un grupo no nacen: se hacen". El grupo humano se va consolidando a través de un proceso: el proceso evolutivo grupal. Siguiendo conceptualizaciones de Armando Bauleo (1974) se puede analizar considerando diferentes momentos que llama: indiscriminación, discriminación y síntesis.

*El momento de indiscriminación* se identifica cuando el grupo se inicia. Los objetivos y la tarea están confusos, no existe aún sentimiento de pertenencia dado que no hay compromiso y a veces tampoco hay conocimiento entre los integrantes. Esto hace que los roles no estén claros, no se conozcan, por lo cual tendrán una significación "prestada", cada uno actuará como lo ha hecho en grupos anteriores.

El sentimiento que predomina es de afiliación, el sujeto guarda cierta distancia, sin incluirse totalmente en el grupo.

*Momento de discriminación:* En este momento se va aclarando la tarea y el conocimiento entre las personas permite asumir y adjudicar roles. Su movilidad es imprescindible tanto en sentido vincular como productivo. La rigidez en los roles lleva a la estereotipia, lo que implica que se repiten situaciones sin lograr avances. Las funciones que desempeñan las personas en los equipos determinarán su participación y la interacción con el otro.

El sentimiento de pertenencia al grupo se afianza en este momento, lo cual promueve el compromiso, así aumenta la pertinencia hacia la tarea, o sea las acciones estarán acordes a los objetivos del equipo porque ahora los mismos están claros.

El sentimiento de pertenencia se refiere a sentirse integrante del grupo, responsable de los acontecimientos.



tos y vicisitudes de ese grupo a la vez que reconocer al compañero como integrante. La pertenencia permite establecer la identidad del grupo y la propia identidad como integrante de ese grupo.

*Momento de síntesis:* Se refiere al momento de pleno funcionamiento y productividad del equipo.

### *Composición del equipo*

Podemos decir que si bien el trabajo de equipo es un proceso plural, es fundamental la consideración de las características de los sujetos que componen ese equipo. Conocer y reconocer aquellas características personales que favorecen el trabajo colectivo y descubrir también aquellas que entorpecen la tarea es imprescindible para que la interacción pueda darse desde la cooperación y la búsqueda en la resolución de los conflictos que se presentan.

En este sentido se pueden identificar actitudes *individuales* favorecedoras del trabajo de equipo:

*Modalidad de encuentro con el otro.* Tiene que ver con la actitud personal al presentarnos o relacionarnos con quien trabajamos. El vínculo y la comunicación desde el respeto y la tolerancia facilitan la posibilidad de encuentros.

*Actitud flexible que posibilite a la vez mostrar con claridad los límites.* La flexibilidad tiene que ver con la tolerancia, la puesta de límites con la pertinencia. No todo es posible ni cualquier cosa está bien o es buena.

*Poder evaluar considerando los aspectos positivos y negativos de la tarea, de la actitud del otro y la propia.* Y esa evaluación deberá hacerse frente a frente para posibilitar la confianza y la modificación de aquellos aspectos que se evalúan negativos. Debe ser una instancia de aprendizaje.

*Aceptar que otros evalúen mi tarea en sus aspectos positivos y también negativos.* Debemos ser capaces de escuchar y aceptar la evaluación que los demás realizan de mis actitudes.

*Actuar con un estilo de comunicación claro.* Muchas veces la comunicación verbal sirve para generar malentendidos. Es importante buscar claridad en la forma de comunicarnos, utilizar más de una forma de comunicación y más de un canal para fortalecer las posibilidades

de comprensión. A veces, además de hablar podemos escribir, hacer un cartel, repetir un concepto o tarea.

*Ser capaz de buscar y trabajar en uno mismo las actitudes personales que entorpecen el trabajo de equipo.* Con este propósito se presenta un ejercicio de autoevaluación que puede ser útil para que cada uno examine su comportamiento como miembro de un equipo. Para cada par de descripciones se marca el espacio correspondiente a la columna que describa mejor su comportamiento al trabajar en equipo. De esta manera puede obtener algunos datos sobre sus propias actitudes.

	<b>Soy exactamente así</b>	<b>Soy un poco así</b>	<b>Ambas me describen</b>	<b>Soy un poco así</b>	<b>Soy exactamente así</b>
<i>Flexible en sus ideas</i>					<i>Me aferro a mis ideas</i>
<i>Abierto a nuevas ideas</i>					<i>Desecho las nuevas ideas</i>
<i>Saber escuchar a los demás</i>					<i>No escucho a las otras personas</i>
<i>Confía en los demás</i>					<i>No confío en otras personas</i>
<i>Participa fácilmente en reuniones del grupo</i>					<i>Me abstengo de intervenir en las reuniones</i>
<i>Le interesa lo que les pasa a otras personas</i>					<i>No me interesa lo que les pasa a otras personas</i>
<i>Se compromete</i>					<i>Me comprometo</i>



<i>plenamente en sus tareas</i>				<i>poco con las tareas</i>
<i>Comparte el liderazgo con el grupo</i>				<i>Mantengo pleno control sobre el grupo</i>
<i>Alienta a otras a participar que yo los</i>				<i>Espero que otros participen sin aliente.</i>
<i>Antepongo las necesidades del grupo a mis necesidades individuales</i>				<i>Mis necesidades individuales son más importantes que las necesidades del grupo.</i>

**Fuente:** Adaptado de materiales para capacitación de supervisores de mantenimiento e ingresos. Taller de Temas Especiales: Motivation, teambuilding, and Enhancing Morale. Professional Development Program, Rockefeller College of Public Affairs and Policy. University at Albany. State University of New York.

Casi a modo de caricatura, se presentan a continuación una serie de enunciados que evidencian diferentes actitudes (Pimienta, 2007).<sup>4</sup>

Si bien estas afirmaciones resultan claramente inadecuadas como actitudes individuales, en el sentido que obturan las posibilidades de trabajar con otros desde la cooperación nos permite reflexionar acerca de la frecuencia con que las mismas aparecen en los ambientes laborales en los que cotidianamente nos desempeñamos.

4 Licenciada en Psicología. Coordinadora de Taller de Primer ciclo de la Facultad de Psicología, Udelar. Publicación realizada por el equipo docente del Taller de Primer ciclo.

- Convéncese de antemano que usted sabe lo que van a decir.
- Cuando le hablen piense en otra cosa.
- Diga cosas distintas a las que cree y piensa.
- No cambie de idea, no de el brazo a torcer.
- Mantenga los errores ocultos.
- Dígale a su jefe que todo está bien y a su gente que todo anda mal.
- Busque un culpable.
- Cuando una cosa es muy grave, no lo ponga en discusión.
- Trate que la gente tenga la información lo más segmentada posible. Así evitará que pululen opiniones y diferentes puntos de vista.
- Cuando haya que dar una noticia desagradable, lance primero el rumor para facilitar las cosas.
- Divida para reinar.
- Asegúrese de que la responsabilidad sea siempre de otros.
- Elija ser conducido y deje que la responsabilidad por lo que usted haga, u omita hacer, sea de los que mandan.
- Cuando algo anda mal trate de que los otros cambien.
- Castigue los errores más vigorosamente de lo que estimula los logros.
- Sea cuidadoso con sus jefes y desconsiderado con sus empleados.
- Tenga siempre consideración por la gente incompetente, nunca por la obstinada.
- Espere instrucciones, sobre todo en las emergencias.
- Asegúrese que la mayor cantidad de recompensas posibles sean externas a la tarea.
- Busque todo el tiempo la aprobación de los demás.
- Relativice los logros de su gente, no sea que pidan aumento.
- Recuerde: algo es problema suyo solamente cuando puede ser culpado por él.
- Dé los objetivos y las conclusiones de las reuniones por sobreentendidos.
- Busque el camino seguro.
- Nada es grave mientras usted pueda controlarlo.
- No se sorprenda nunca por nada.
- No convenza, abrume.
- Comunique las malas noticias de tal forma que parezcan buenas.
- No comunique a la organización las situaciones deteriorantes para su equipo de trabajo si esto puede ser conflictivo.
- Defienda su posición sin perder tiempo en indagar sobre el punto de vista de los otros.

El siguiente ejemplo ilustra acerca de la importancia de la actitud de la persona en el logro de los objetivos del equipo de trabajo.

---

*Se trata de un relato de un episodio en un Equipo de Basketball .*

*Cuenta Pat Riley, Director técnico del basketball de la NBA: "Yo era un mediocre jugador de básquetbol. Integraba el equipo de Los Ángeles Lakers pero mi participación era totalmente secundaria. No era tenido en cuenta por el DT y la única función que cumplía en el plantel era ser sparring del equipo titular.*

*Ese año el equipo debía definir la clasificación, jugando de local. En los días previos al partido, una fuerte epidemia de gripe invadió la ciudad y muchos de los jugadores más importantes del plantel estaban enfermos. Yo tenía una doble sensación, por que por un lado sabía que las posibilidades del equipo eran mejores, pero por otro, mis chances de participar del juego aumentaban a medida que más jugadores se enfermaban.*

*Llegó el día del partido. El plantel había quedado reducido a ocho jugadores, uno de los cuales era yo. El partido fue muy parejo, y hasta faltando unos pocos minutos, yo no había ingresado. Pero el cansancio de nuestros jugadores empezó a notarse cada vez más. Faltando tres minutos el DT miró el banco de suplentes y al no tener otra alternativa, me llamó. En ese poco tiempo en cancha fui muy obediente con las indicaciones que me daba el DT... Finalmente llegó el desenlace, faltaban siete segundos para el final y el equipo perdía por un punto pero tenía la posesión de la pelota. El DT pidió tiempo para planear la jugada, debíamos convertir un doble en los pocos segundos que quedaban y de esa manera asegurar el triunfo y la clasificación.*

*El plan era el siguiente: al sacar de costado, y teniendo en cuenta que ningún rival me iba a marcar con intensidad por no ser uno de los posibles receptores, me debían pasar la pelota a mi. Aprovechando el desconcierto de los rivales, la estrella del equipo debía desmarcarse y de esa manera yo se la debía pasar hacia una esquina de la cancha para que él resolviera la jugada.*

*Tal como se había hablado, nadie se preocupó*

*de marcarme y por lo tanto recibí la pelota lo suficientemente desmarcado como para poder pensar y ejecutar la jugada a la perfección. Pero en ese momento el aro se me apareció adelante. Mis compañeros habían desaparecido, el DT y la hinchada también... solo veía el aro, y con el mi gloria personal. En esos segundos me olvidé del equipo y tiré. Cuando la pelota estaba en el aire el reloj llegó a 0... Sería la última pelota del partido. El desenlace fue previsible... la pelota coqueteó con el aro pero finalmente salió. El partido había terminado y Los Ángeles Lakers había quedado afuera...*

---

### *Funcionamiento de los equipos de trabajo*

Cuando los equipos comienzan el trabajo lo más importante es que sus integrantes se vinculen positivamente entre sí y que se establezca un clima propicio para que cada uno de ellos se sienta libre de expresar sus ideas, propuestas y opiniones.

Basándonos en los principios básicos para un buen trabajo de equipo que desarrolla el psicólogo americano Jack Gibb, podemos enumerar los siguientes:

- *Liderazgo distribuido o coordinación compartida:* Todo equipo requiere una conducción que facilite la tarea y favorezca el logro de sus objetivos. Es claro que algunos miembros del equipo, por sus conocimientos y experiencia, pueden encontrarse en posición de actuar como "líderes o coordinadores"; sin embargo la conducción ha de ser distribuida entre los miembros con el fin de que todos tengan oportunidad de desarrollar las correspondientes capacidades. Es importante que el coordinador o líder no domine al equipo ni, por otro lado, el equipo le muestre sumisión.
- *Preparación de la reunión de trabajo.* El coordinador debe preparar con anticipación los temas a exponer y si es necesario, entregar los documentos o informes a los integrantes del equipo para que todos conozcan los aspectos a tratar en la reunión. Este proceder, permite que la reunión sea aprovechada



al máximo y se desarrolle en forma eficaz. Además, se hace necesario establecer el lugar y la hora de comienzo y finalización de la reunión.

- *Ambiente físico y atmósfera de trabajo.* El equipo debe actuar en un ambiente físico favorable (cómodo, limpio, ordenado, bien ventilado e iluminado) propicio para la actividad que se va a desarrollar. Los asientos se dispondrán de manera de fomentar la participación de todos los integrantes. En general, la atmósfera de trabajo tiende a ser informal, cómoda y relajada para que las personas participen, muestren interés y no se manifiesten señales de incomodidad, aburrimiento o frustración. Sin embargo, ante una situación conflictiva, pueden presentarse momentos de tensión y la efectividad del equipo estará dada por su capacidad de resolverla en forma pertinente.
- *Contar con tiempo.* Es necesario disponer de tiempo para dialogar, discutir, analizar correctamente los problemas, tomar decisiones y evaluar las decisiones y el funcionamiento del equipo. Este es un recurso esencial y, comúnmente, poco valorado.
- *Reducción de la intimidación.* El actuar en equipo puede generar, en algunos de sus integrantes, sentimientos de temor, inhibición, hostilidad y timidez que se engloban en el concepto de intimidación. En ocasiones, algunas personas no se manifiestan porque temen ser censuradas por tener puntos de vista "extremos" o "diferentes". Todos deben ser conscientes que el equipo gana si todas las opiniones son expresadas, porque se hace más rica la discusión y se arriba a resultados más certeros. En este sentido, el rol del coordinador es esencial para estimular la participación, encauzar la reunión y reducir las posibles tensiones. La consigna debe ser que las personas se sientan libres para expresar sus sentimientos y sus ideas, tanto acerca de los problemas como de la operación del equipo.

- *Comportamientos durante la reunión de trabajo.* Durante la reunión de trabajo, la crítica puede ser frecuente, pero a su vez, debe ser franca y relativamente cómoda. Siempre, ante una crítica, debe establecerse como regla, plantear una sugerencia para la mejora, ya que la crítica constructiva orienta a remover obstáculos que el equipo enfrenta y que le impiden desempeñar correctamente su trabajo. En todas las situaciones deben evitarse los ataques personales, ya sean abiertos o disimulados. En ocasiones, se identifican desacuerdos con los que el equipo se muestra cómodo, no manifestando señales de querer evitar el conflicto. El hecho de pasarlos por alto a la larga, acentúa el conflicto e interfiere en el funcionamiento del equipo. Ante estas situaciones el equipo debe recabar la información necesaria para examinar cuidadosamente el desacuerdo y resolverlo a través de la negociación, más que por dominación del disidente. Cuando, a pesar de que existió una instancia de negociación, el desacuerdo no puede resolverse y es necesario tomar una decisión, ésta se considera con la abierta precaución y reconocimiento de que puede estar sujeta a una reconsideración posterior.
- *Disponibilidad de información adecuada y oportuna.* El sistema de información posibilita la caracterización del problema o conflicto, orienta el análisis de alternativas para solucionarlo y permite evaluar objetivamente los resultados de la decisión adoptada.
- *Flexibilidad.* Los objetivos propuestos por el equipo deben ser cumplidos, pero si nuevas circunstancias aconsejan una modificación, debe existir en sus integrantes una actitud de flexibilidad para realizar los cambios que se consideren necesarios.
- *Consenso.* El equipo debe establecer un tipo de comunicación libre y espontánea, que evite antagonismos, la polarización, los "bandos" y que haga posible llegar a decisiones mediante el acuerdo mutuo entre

todos los miembros. En general, las decisiones se toman por consenso, lo que implica un acuerdo general y disposición de todos a avanzar.

- *Comprensión del proceso.* El proceso del equipo lo constituye la reflexión sobre el desarrollo de la actividad en sí misma, la forma como se actúa, las actitudes y las reacciones de sus miembros.
- *Evaluación continua.* El equipo necesita conocer si los logros alcanzados responden a las conveniencias e intereses de los miembros; para ello se requiere una evaluación continua que permita identificar en que medida las tareas se han cumplido. Frecuentemente el equipo se detiene a examinar cuán bien se está haciendo el trabajo o qué puede estar interfiriendo con su accionar. En ese examen se pueden identificar problemas relacionados a un procedimiento, a un integrante del equipo o a un conflicto entre sus integrantes. Sea lo que sea, debe dedicarse al problema una discusión franca y sincera hasta encontrar una solución acertada.

### *Clasificación de equipos*

Aunque los términos multi e interdisciplinario se utilizan indistintamente tienen connotaciones claramente diferentes que implican diversos grados de desarrollo en el funcionamiento de un equipo.

*Un equipo multidisciplinario* es una sumatoria o una mezcla de individuos de distintas disciplinas trabajando con un mismo caso, problema o situación, en el que cada uno resuelve el aspecto que tiene que ver con su disciplina, y habrá un coordinador o jefe que centralice el diagnóstico o la resolución.

*El equipo interdisciplinario* supone una integración superior, entre los diferentes integrantes habrá criterios comunes fijados previamente respecto de la forma de abordaje del objeto de estudio.

Las tareas se realizan mediante reuniones de equipo en las que se discuten los casos y adicionalmente se dis-

cute la inevitable aparición de problemas interprofesionales en este tipo de trabajo.

Se impone la interrelación y el intercambio con otros saberes, el entrecruzamiento de prácticas a través del trabajo concreto de profesionales de distintas disciplinas.

Este punto de vista implica aceptar la imposibilidad de abarcar la realidad desde una única disciplina. Implica asumir límites. También permite una mayor complejización de la realidad que estudiamos.

Podemos citar también la *transdisciplinariedad* como aspiración de trabajo, que supone otras formas de abordaje desde criterios ya no disciplinarios o unidisciplinarios sino pluralistas, donde puedan darse atravesamientos disciplinarios que borren fronteras, considerando la complejidad de la realidad que se estudia.

*Todos nosotros sabemos algo,  
todos nosotros ignoramos algo  
por eso aprendemos siempre.*

P. Freire

En suma: En este módulo se han desarrollado condiciones que promueven el buen funcionamiento del equipo de trabajo. Aunque éstas son necesarias no son suficientes. Para lograr los mejores resultados trabajando en conjunto es imprescindible además considerar las dificultades y los conflictos que surgen en el trabajo y la manera en que son resueltos entre los miembros del equipo.



## MÓDULO II. ADMINISTRACIÓN DE LOS CONFLICTOS EN EL TRABAJO

A medida que el equipo de trabajo comienza a funcionar como tal, es inevitable que surjan desavenencias y conflictos entre sus integrantes.

El modo en que éstos se solucionan condiciona el logro de los objetivos del trabajo y de un ambiente laboral saludable.

En este módulo se desarrolla el concepto de conflicto y la clasificación de acuerdo a las personas afectadas y la influencia sobre el desempeño.

Además se establecen las condiciones que los predisponen y las que los desencadenan, así como los distintos estilos personales para administrarlos.

### CONCEPTO DE CONFLICTO

De la bibliografía consultada destacamos las siguientes definiciones del término conflicto:

- *Colisión u oposición de intereses, lo más recio de un combate. Apuro, situación desgraciada y de difícil salida.*
- *Existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos que pueden entrar en choque. Consiste en la oposición o disputa entre personas o grupos por diferencias de opinión, de creencias y de ideas.*
- *Incompatibilidad de conductas, percepciones, objetivos y/o afectos entre individuos y grupos, que definen estas metas como mutuamente incompatibles. Dos o mas partes perciben que en todo o en parte tienen intereses divergentes y así lo expresan.*

En las relaciones humanas de trabajo, el concepto de conflicto ha tenido una gran evolución en los últimos treinta años. Stephen P. Robbins,<sup>5</sup> autor del libro "Como manejar



5 Doctorado en la Universidad de Arizona. Investigador del campo de la investigación y del comportamiento organizacional.

los conflictos en el trabajo”, ha hecho una reseña histórica de esa evolución, subrayando la diferencia entre el concepto tradicional de conflicto y el concepto actual o moderno.

*El concepto tradicional* sostiene que el conflicto es innecesario y perjudicial para los equipos de trabajo y para las organizaciones.

Los primeros investigadores de la administración opinaban que la manifestación de un conflicto era un signo claro de que algo funcionaba mal en las empresas y que su resolución era una cuestión relativamente sencilla. En especial, Frederick Taylor, afirmaba que, cuando en las organizaciones se aplicaban los principios de la administración científica, los conflictos desaparecían.

Con frecuencia, el conflicto se adjudicaba a la falta de claridad en el pronunciamiento de los intereses comunes que deberían unir al equipo de trabajo para lograr el mejor desempeño.

Por lo general, frente a una situación conflictiva, se trataba de “calmar el ambiente” y no se enfrentaban a las verdaderas causas que la provocaban.

Esta visión del conflicto comenzó a cambiar a medida que los investigadores de la ciencia del comportamiento descubrieron que sus orígenes son independientes de la aplicación de los principios administrativos empezando a reconocer las ventajas de manejarlo eficazmente.

*El concepto moderno* —con el que acordamos— sostiene que el conflicto es un fenómeno natural, parte inevitable del funcionamiento social, e importante para el desarrollo de los equipos de trabajo y de las organizaciones. Establece, no sólo, que los conflictos pueden convertirse en una fuerza positiva que contribuye al crecimiento, maduración y buen rendimiento del equipo, sino que, una determinada dosis de conflicto es absolutamente necesaria para que el equipo pueda funcionar con eficacia.

Agregamos además que encubrir el conflicto, no explicitar aquellas situaciones o actitudes que lo generan, produce discusiones en el ambiente laboral y puede generar aún mayores niveles de conflicto.

En el Cuadro 1.2 se presenta, a forma de resumen, las perspectivas anti guas y modernas con respecto al conflicto.

**Cuadro 1.2.**  
**Concepto tradicional y moderno**

<b>Concepto tradicional</b>	<b>Concepto moderno</b>
<i>El conflicto es evitable</i>	<i>El conflicto es inevitable</i>
<i>El conflicto se debe a errores administrativos de los equipos de trabajo o a personas que causan problemas.</i>	<i>El conflicto surge por muchas causas, entre otras: las diferencias inevitables de metas, de percepción y de valores de las personas que integran los equipos.</i>
<i>El conflicto altera el funcionamiento de los equipos e impide un desempeño óptimo.</i>	<i>El conflicto favorece o determina el desempeño en diversos grados</i>
<i>La tarea de los equipos es eliminar el conflicto.</i>	<i>La tarea de los equipos es administrar el grado de conflicto y su resolución hasta alcanzar un desempeño óptimo.</i>

Fuente: Adaptado de Stoner, James A., Wankel, Carles. Administración. Tercera edición. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México. 1989.

## TIPOS DE CONFLICTO EN EL TRABAJO

Los conflictos se pueden clasificar:

- a. de acuerdo a las personas o grupos afectados,
- b. en función de su influencia sobre el desempeño del equipo.

a. En el primer caso los conflictos se categorizan en:

*Conflictos intrapersonales:* Estos conflictos ocurren cuando la persona se enfrenta a objetivos individuales que no pueden resolverse armónicamente. Están relacionados a necesidades y deseos incompatibles, como por ejemplo:



“quisiera expresar mi descontento pero conviene que me controle”. En este caso se presenta una situación de conflicto en la persona entre lo que desea o piensa que debe hacer o decir y lo que cree que puede hacer o decir.

*Conflictos interpersonales:* En este caso, el conflicto se genera cuando la persona se enfrenta con objetivos individuales *de otra persona* con la cual convive o participa de alguna actividad. Generalmente se originan a partir de malentendidos o errores de interpretación. En este caso, los dos o más actores persiguen objetivos contradictorios o defienden valores opuestos.

*Conflictos intragrupal:* Son exactamente iguales a los conflictos interpersonales solo que el enfrentamiento se produce entre subgrupos de un mismo equipo.

*Conflictos intergrupales:* Son aquellos que se presentan entre equipos de una misma organización.

b. Si analizamos la influencia que pueden presentar los conflictos sobre el desempeño del equipo, podemos identificar dos tipos: los que afectan el rendimiento del equipo positivamente y otros que inciden negativamente.

Se denomina *conflicto funcional o de carácter constructivo* cuando la confrontación entre los miembros del equipo resulta positiva para el desempeño y contribuye a reformular las metas. Si en los equipos de trabajo no se dieran conflictos de este tipo, habría pocos motivos para introducir cambios en su funcionamiento y en las organizaciones; de allí que podamos considerar al conflicto como una “tensión creativa”, una oportunidad de innovación y cambio.

El caso del *conflicto disfuncional o de carácter destructivo* corresponde a cualquier confrontación o interacción entre personas que perjudica el desempeño del equipo, obstaculizando o impidiendo que se alcancen las metas establecidas. Es el caso de una persona o grupo de personas que buscan alcanzar objetivos propios sin considerar los determinados por el equipo.

Investigadores abocados al estudio de este tema alegan que los conflictos disfuncionales deberían eliminarse y los funcionales estimularse.



En la práctica, la mayoría de las personas tratan de eliminar cualquier conflicto, ya sea funcional o disfuncional, dado que nuestra sociedad ha defendido por siglos valores contrarios al conflicto. En este sentido hemos seleccionado una lectura de James A. Stoner y Charles Wankel referida al tema (1989).

### **El conflicto**

---

*A todos nosotros nos han enseñado, desde pequeños, a evitar el conflicto e incluso el desacuerdo. "Deja de pelear", nos dicen; "Es mejor poner la otra mejilla" o, "¿porque no eres un buen niño y cedes un poco?". No obstante, la tendencia de la cultura moderna a atenuar las disputas no siempre es productiva, como lo ha demostrado Elise Boulding.*

*En un experimento, Elise formó una serie de grupos cuya misión era resolver un problema. Algunos grupos contenían a un ayudante de la investigadora que estaba preparado para oponerse a la idea de la mayoría; otros grupos no contaban con este integrante.*

*En todos los casos, los grupos donde había un estimulador del conflicto analizaron el problema de forma más completa y encontraron una solución mejor que el resto. Sin embargo, cuando se dijo a los grupos que eliminasen a un miembro, todos los que contenían a un ayudante de la investigadora optaron por eliminarlo a él.*

*Tal resistencia al conflicto, en nosotros mismos y en los demás, es uno de los obstáculos que los equipos han de superar al estimular el conflicto constructivo.*

---

Es importante hacer énfasis en que, cuando se presenta un conflicto, la reacción del equipo no debe ser evitarlos o eliminarlos, sino "saber administrarlos" para convertirlos en fuerzas positivas. Esta nueva mirada permite a los involucrados vivir la situación conflictiva de la forma más constructiva posible.

La estrategia consiste en que el equipo enfrente el conflicto para aprovechar todos los beneficios de sus propiedades funcionales, pero cuando lo advierta como una fuerza perturbadora, esté atento para reducir su nivel.

Dado que aún no se ha desarrollado un instrumento de medición que permita evaluar el nivel de conflicto, el mismo equipo, tendrá que juzgar en forma inteligente si los niveles de conflicto son óptimos, si resultan demasiado altos o si son excesivamente bajos de acuerdo a las características y nivel de rendimiento del equipo.

Según indica el Cuadro 1.3, no es deseable ni un grado insuficiente ni un grado excesivo de conflictos; sin embargo, un grado "óptimo" es beneficioso porque incentiva la búsqueda de soluciones.

**Cuadro 1.3.**  
**Características internas y nivel de rendimiento del equipo de trabajo de acuerdo al nivel de conflicto**

<b>Situación</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
<b>Nivel de conflicto</b>	<b>Bajo o ninguno</b>	<b>Óptimo</b>	<b>Alto</b>
<i>Características internas del equipo de trabajo</i>	<i>Apático Estancado No responde al cambio Carente de nuevas ideas</i>	<i>Viable Autocrítico Innovador</i>	<i>Perturbador Caótico No cooperativo</i>
<i>Nivel de rendimiento del equipo</i>	<i>Bajo</i>	<i>Alto</i>	<i>Bajo</i>

Debemos pensar que, si existiera la vida sin conflicto estaríamos privados de oportunidades para desarrollar habilidades, obtener nueva y mejor información, estudiar alternativas, mejorar el desempeño del equipo y continuar aprendiendo.

Por otro lado, el exceso de conflicto resulta perjudicial porque atenta en contra de las personas, afectando su desempeño, el compromiso con el equipo de trabajo y con la tarea. Tarde o temprano esta situación entorpece o impide el logro de las metas propuestas.

## NIVELES DE CONFLICTO

El conflicto puede presentar tres niveles:

- *Conflicto percibido*: ocurre cuando las partes perciben y comprenden que el conflicto existe porque sienten que sus objetivos o valores son diferentes de los objetivos y valores de los demás y que existen oportunidades de interferencia o bloqueo. Es el llamado conflicto latente, percibido por las partes como conflicto en potencia.
- *Conflicto experimentado*: cuando provoca sentimientos de hostilidad, ira, temor, desconfianza entre las dos partes. Se denomina conflicto velado porque es disimulado, oculto y no se manifiesta externamente con claridad.
- *Conflicto manifiesto*: se expresa a través del comportamiento o interferencia activa o pasiva de una de las partes. Es el llamado conflicto abierto, que se manifiesta sin disimulo.

## CONDICIONES PREDISPONENTES Y DESENCADENANTES DEL CONFLICTO

En los ambientes de trabajo se pueden identificar ciertas condiciones que predisponen al conflicto, aunque éstas por sí mismas no son suficientes para generarlo.

Para que la situación de conflicto efectivamente se manifieste es necesaria la emergencia de las condiciones o factores desencadenantes.

Stoner y Wankel (1989) establecen entre las principales fuentes *predisponentes* del conflicto: la necesidad de compartir recursos, las diferencias de objetivos e intereses entre las personas, la interdependencia de las actividades de trabajo.

En el caso de los *recursos compartidos*, destacan que, por lo general, como los insumos disponibles en las organizaciones son limitados se puede originar el conflicto a partir de la competición entre las personas por obtener la mayor cantidad posible de recursos. Es lógico pensar

que, en esta situación, si algunos de los integrantes del equipo pretenden aumentar sus recursos, otros deberán perder o ceder parte de los suyos.

En relación a la *diferenciación de objetivos e intereses*, opinan que cuanto más compleja y especializada es la labor de los integrantes del equipo, mayores serán las posibilidades de conflicto, dado que la especialización lleva a tener una visión parcializada de la realidad y se pierde la visión general o integradora del trabajo. Sin duda, los integrantes del equipo presentarán metas y puntos de vista distintos sobre una situación y, por tanto, resultará casi imposible llegar a un consenso de objetivos y programas de trabajo.

La *interdependencia de actividades*, se observa cuando dos o más personas que integran un equipo dependen unos de otros para realizar el trabajo. Investigaciones desarrolladas en empresas demuestran que a medida que disminuye la autonomía en las actividades y en la toma de decisiones, aumentan los casos de conflicto.

El conflicto puede *desencadenarse* cuando las personas perciben y valoran ciertas situaciones de trabajo como "una amenaza" para el desempeño personal o del equipo.

Entre estos factores se identifican: percepción de la incompatibilidad de objetivos, percepción de la oportunidad de interferencia y las características de las relaciones interpersonales:

*Percepción de la incompatibilidad de objetivos.* Las diferencias de objetivos o metas entre los trabajadores generalmente se evidencia entre aquellos que ocupan cargos en distintos niveles jerárquicos de una misma organización. También, a causa de la antigüedad en la tarea y por diferencias en el nivel educativo, en la edad y en los intereses individuales. Ante una situación de conflicto, los integrantes del equipo pueden presentar diferentes puntos de vista y ofrecer diversas alternativas para dar solución a la misma. Estas diferencias en la percepción de la realidad pueden llegar a ocasionar el conflicto.

*Percepción de la oportunidad de interferencia.* En esta situación, el conflicto surge de la ambigüedad en la definición de las responsabilidades del trabajo y a causa de que las metas del equipo no están del todo claras para sus integrantes.

Es el caso de aquellas personas que desean ampliar su función por no conocer la función de los demás.

También, puede suceder que algunos integrantes del equipo desconozcan la carga de trabajo de los demás y, quizás sin proponérselo, impongan tareas y responsabilidades excesivas o que no corresponden. Estos hechos desencadenan, sin duda, también un conflicto.

*Relaciones interpersonales.* El conflicto entre los miembros de un equipo se puede generar a causa de prejuicios o diferencias relacionados con los valores y actitudes de las personas.

Esta situación se da entre dos o más personas, mutuamente dependientes por la tarea que les ha sido confiada, y que tienen para con el otro conductas fuertemente emocionales y críticas, afectando la moral y el trabajo dentro del equipo.

## ESTILOS PARA ADMINISTRAR LOS CONFLICTOS

Thomas (1976)<sup>6</sup> propone un modelo que refleja cinco estilos de administrar los conflictos.

*Estilo evasivo:* Este comportamiento se adopta cuando se intentan evitar las situaciones de conflicto, cuando se busca otra salida o cuando se dejan "las cosas como están" para que el tiempo se encargue de restarles intensidad.

En general, este estilo se emplea cuando el conflicto es trivial, cuando se requiere de tiempo para obtener información o cuando el desacuerdo puede ser peligroso.

*Estilo acomodaticio:* La adopción de este estilo de administrar los conflictos refleja un alto grado de coope-

---

6 Profesor emérito graduado de la Escuela de Negocios y Política Pública de la Universidad de Monterrey, California.

ración para suavizar las discrepancias y mantener la armonía en el equipo.

Consiste en solucionar los puntos de menor discordia y dejar los problemas mayores para el futuro.

Es el caso en el que se puede ceder y hasta aceptar la opinión de la otra persona sobre alguna cuestión.

Esta posición es la más viable cuando el tema de disputa no es demasiado importante o cuando se desea "acumular créditos" para afrontar los problemas que surgirán posteriormente.

*Estilo competitivo:* Se emplea cuando se debe imponer con rapidez una acción decisiva en situaciones importantes, en las cuales la emergencia o la urgencia son necesarias o indispensables.

Corresponde a la actitud de confrontación y dominación, en que una de las partes entabla una competencia del tipo *ganar/perder*, la que exige el empleo de la autoridad.

*Estilo de compromiso:* Se utiliza cuando una de las partes acepta soluciones razonables para la otra; es entonces, cuando se asumen las ganancias y las pérdidas que implica la solución adoptada. En general se impone este estilo cuando las partes tienen igual poder y quieren reducir las diferencias, o cuando las personas deben llegar a una solución transitoria, sin la presión del tiempo.

*Estilo de colaboración o de solución de problemas:* Implica un alto grado de cooperación.

El estilo colaborador habilita a ambas partes a ganar (*ganar/ganar*) y utiliza la negociación y el intercambio para reducir las diferencias. Se emplea cuando los intereses de ambos bandos son importantes, cuando los puntos de vista de las partes se pueden combinar en una solución más amplia o cuando el compromiso requiere consenso.

El objetivo es lograr que ambas partes ganen y se comprometan con la solución encontrada.

Típicamente, la colaboración se caracteriza por una discusión abierta y honesta entre las partes, la disposición a escuchar atentamente para entender las diferen-

cias, y una serie de minuciosas deliberaciones en torno a una gama completa de alternativas a fin de encontrar una solución más conveniente para todos. Este estilo propicia la unión entre las personas y permite al equipo funcionar como una orquesta: un conjunto coordinado y armonioso de piezas interdependientes.

En este caso cada persona complementa a otra, cada uno confía en sus colegas, y todos hacen lo necesario para mantener esa unidad que asegura el logro de las metas. Cada parte aborda el conflicto con una actitud constructiva y con la disposición a trabajar de buena fe con los demás para resolver el problema. Es así que se logra el consenso velando por los intereses de cada una de las partes. Con el estilo de *colaboración*, el ciclo de continuidad del conflicto es interrumpido y la probabilidad de conflictos futuros disminuye.

En la resolución de conflictos, puede darse además del ganar/ganar y ganar/perder otro resultado, el *perder/perder*. En este caso cada una de las partes desiste de algunos objetivos no alcanzando todo lo que desean, es decir las dos partes pierden.

Éste último patrón de resolución de conflictos al igual que el competitivo tiende a dar continuidad al conflicto. Como una parte o las dos no alcanzan sus objetivos, perciben el conflicto como no terminado y permanecen motivadas a iniciar otro episodio de conflicto, él que quizás puedan ganar.

Cada uno de estos estilos de administrar los conflictos presenta fortalezas y debilidades. Ninguno se considera "el ideal" para resolver la diversidad de situaciones conflictivas que pueden sucederse en los ambientes de trabajo.

Será tarea del equipo analizar puntualmente cada situación y seleccionar la herramienta que mejor se adapte para resolver los conflictos.



## LOS RESULTADOS DEL CONFLICTO

- El conflicto despierta sentimientos y estimula energías. Esta situación origina curiosidad e interés en descubrir mejores medios de realizar las tareas y nuevos enfoques para la solución de problemas.
- El conflicto fortalece los sentimientos de identidad del equipo. Cuando un equipo entra en conflicto con otro equipo se vuelve más unido y mejor identificado con sus objetivos e intereses. La cohesión generalmente aumenta la motivación por el desempeño de la tarea del equipo. De acuerdo a investigaciones realizadas se identifica que se logran mejores acuerdos para tareas comunes, se fortifican las relaciones interpersonales, aumenta la autoestima, la confianza mutua y la motivación para trabajar en conjunto.
- El conflicto despierta la atención ante los problemas porque a menudo la situación conflictiva es un medio de llamar la atención hacia problemas mayores.

## MÓDULO III. METODOLOGÍA Y ESTRATEGIAS PARA RESOLVER LOS CONFLICTOS Y PROBLEMAS EN EQUIPO

Ante una situación de conflicto o problema el diálogo y la discusión entre las personas se hace imprescindible para la búsqueda de soluciones.

A la vez el conocimiento y empleo de ciertas metodologías y herramientas puede favorecer el encuentro entre los miembros del equipo y el logro de los mejores resultados.

A continuación se desarrolla uno de los métodos más empleados para resolver los problemas o conflictos y se presentan algunas herramientas facilitadoras para su resolución.

La resolución de problemas está centrada en el *diálogo* y la *discusión*.

En el *Diálogo* se presentan todos los puntos de vista posibles sobre una determinada situación y se busca uno nuevo y compartido.

En tanto, la *Discusión*, conlleva a la defensa de perspectivas particulares con la finalidad de alcanzar conclusiones y tomar decisiones al respecto de cursos de acción futuros.

En la vida del equipo de trabajo el diálogo y la discusión convergen y fluyen de uno a otro a través de un movimiento continuo. Aprovechando esta situación, deben ser empleados de forma inteligente para resolver los problemas a los que se ve enfrentado el equipo de trabajo.



### MÉTODO PARA LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS O CONFLICTOS

Ante un patrón de conflicto o un problema se debe desarrollar una técnica de resolución permita el logro de

resultados consensuados y adecuados a cada situación (Cuadro 1.4).

**Cuadro 1.4.**  
**Secuencia del patrón del conflicto y método de resolución.**

<b>Patrón del conflicto o problema</b>	<b>Método de resolución</b>
<i>1. Se origina una crisis, presentando ciertos desacuerdos o situaciones de trabajo que amenazan la operación armoniosa y quizás la propia existencia del equipo de trabajo.</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Enunciar y especificar el problema (¿Qué está mal?).</li> <li>2. Especificar el problema</li> <li>3. Desarrollo de las posibles causas</li> <li>4. Determinar las prioridades de acción.</li> </ol>
<i>2. Se decide entre varias alternativas para llegar a un acuerdo.</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Identificación de alternativas (¿Qué podemos hacer?)</li> <li>6. Análisis de alternativas (se determinan los pro y los contra de cada una)</li> <li>7. Selección de alternativas</li> </ol>
<i>3. Se operativiza la solución escogida y se pone en práctica.</i>	<i>8. Implementación de la alternativa. Se establece el cómo, dónde, cuándo y con qué operativizar la solución escogida.</i>
<i>4. Se resuelve el conflicto o problema.</i>	<i>9. Evaluación sistemática de las alternativas y de la eficacia de la decisión.</i>

A continuación se desarrollan las etapas que forman parte de la técnica de resolución del problema o conflicto.

## 1. Formulación y enunciado del problema

Thomas Alva Edison, notable físico norteamericano, plantea en sus escritos refiriéndose al proceso de invención, que la formulación del problema es fundamental para la resolución del mismo. Dice el inventor que, un problema bien formulado es un problema medio resuelto. Refiriéndose al planteamiento de un problema, expresa: "A menudo, el puro planteamiento de un problema es mucho más esencial que la solución, que puede ser solamente una cuestión de habilidad matemática o experimental. Plantear preguntas nuevas, suscitar nuevas posibilidades, ver viejos problemas desde un ángulo nuevo, son cosas que exigen imaginación y señalan verdaderos adelantos de la ciencia".

Al momento de elaborar el *enunciado* debemos tener presente que éste siempre deberá contar con un objeto y un defecto.

A modo de ejemplo, suponga que trabaja en un Servicio de Salud y en una reunión de trabajo, uno de los integrantes del equipo expresa que los usuarios se encuentran descontentos con la atención. Esta afirmación hace pensar que todos los usuarios del Servicio están insatisfechos con la atención pero no aporta información sobre la causa de dicha insatisfacción.

Sin embargo, si el enunciado del problema fuera: "Los usuarios que se asisten en el horario de la tarde han presentado quejas por los tiempos de espera para la atención odontológica", el problema puede identificarse claramente porque define cual es la población insatisfecha y los motivos de la queja.

Si comparamos ambos enunciados, el segundo es mucho más claro y específico que el primero. La información que aporta el segundo permite que nos enfoquemos directamente en el problema y nos orienta en la búsqueda de soluciones más rápidas y eficientes.

Es importante destacar que no pueden colocarse diferentes objetos o defectos en un solo enunciado, porque de esta manera, también puede verse comprometida su comprensión.

## 2. Especificación del problema

Para obtener una descripción completa y precisa del problema es necesario hacer preguntas en cuatro áreas:

- ¿a quién se afecta con el problema o conflicto? (cuántos y quienes son los afectados)
- ¿cuándo ocurre? (permite situar el acontecimiento en el tiempo)
- ¿dónde ocurre? (ubica en el lugar donde se presenta el problema)
- ¿con qué frecuencia ocurre? (número de manifestaciones del problema en un período de tiempo determinado).

## 3. Desarrollo de las posibles causas del problema

Empleando la experiencia y otras fuentes de información se pueden elaborar hipótesis causales que expliquen los motivos de la situación planteada y evaluar su probable evolución.

## 4. Determinación de prioridades

La determinación de prioridades permite definir sobre que agentes causales se deben trabajar en forma inmediata para eliminar o disminuir los efectos del problema.

Las prioridades se establecen de acuerdo a:

- *la gravedad o severidad del agente causal.* En este caso es útil responder a las siguientes preguntas: ¿Cuál es el impacto en términos de costos, número de gente afectada, seguridad, etc., si no es corregido el problema?. De acuerdo a las respuestas obtenidas se podrá categorizar al agente causal en ligeramente dañino, dañino o extremadamente dañino.
- *la probabilidad con la que se presente el agente causal.* Está en relación con la frecuencia con la que se manifieste el agente causal. Se puede categorizar en:
  - probabilidad alta (cuando el agente se manifiesta siempre o casi siempre)

- probabilidad media (cuando se manifiesta algunas veces)
- probabilidad baja (cuando el agente se manifiesta muy pocas veces)
- *la tendencia*. Se refiere a determinar cuál será el impacto futuro. En este aspecto cabe preguntarse: ¿el problema ha estado mejorando, empeorando o se mantiene igual?

Según el esquema presentado en el Cuadro 1.5, de acuerdo a la probabilidad y a la severidad con la que se manifieste el agente causal se le podrá asignar una ponderación que va desde agente trivial o insignificante a agente intolerable.

**Cuadro 1.5. Valoración del agente causal**

<i>Severidad o consecuencias</i>			
<i>Probabilidad</i>	<i>Ligeramente dañino</i>	<i>Dañino</i>	<i>Extremadamente dañino</i>
<i>Baja</i>	<i>Trivial o insignificante</i>	<i>Tolerable</i>	<i>Moderado</i>
<i>Media</i>	<i>Tolerable</i>	<i>Moderado</i>	<i>Importante</i>
<i>Alta</i>	<i>Moderado</i>	<i>Importante</i>	<i>Intolerable</i>

Adaptado del texto Sistema de Gestión para la prevención de riesgos laborales. Instituto Uruguayo de Normas Técnicas. Mayo, 2000.

A partir de la valoración del agente causal y del criterio a seguir para la toma de decisiones (Cuadro 1.6) se podrán identificar los agentes causales sobre los que es necesario actuar con urgencia y aquellos cuyo tratamiento se puede postergar por no incidir, de forma tan importante, en el logro de las metas del equipo.

## 1.6. Criterio para la toma de decisiones

<b>Valoración del agente causal</b>	<b>Decisión a adoptar</b>
<i>Trivial o insignificante</i>	<i>No se requiere acción específica</i>
<i>Tolerable</i>	<i>Se debe considerar la aplicación de soluciones. Se requieren comprobaciones periódicas para asegurar que se mantiene el agente causal controlado. Diseñar y aplicar herramientas que permitan controlar la situación.</i>
<i>Moderado</i>	<i>Se deben hacer esfuerzos para reducir o eliminar los agentes causales. Las medidas para controlar las causas deben implantarse en un período determinado.</i>
<i>Importante e intolerable</i>	<i>Se deben implementar a la brevedad alternativas para la solución de los problemas.</i>

Adaptado del texto Sistema de Gestión para la prevención de riesgos laborales. Instituto Uruguayo de Normas Técnicas. Mayo, 2000.

### 5. Identificación de alternativas

En esta etapa la consigna es elaborar creativamente una lista completa de todas las alternativas posibles para resolver la situación problema, estableciendo las actividades y las tareas necesarias.

### 6. Análisis de alternativas

Todas las alternativas expresadas por los integrantes del equipo deben ser evaluadas considerando la ponderación otorgada a cada agente causal y los criterios de decisión.

En este momento se hace necesario que el equipo establezca con claridad las implicancias de la puesta en marcha de cada una de las alternativas para la problemá-

tica en cuestión y los factores limitantes para el desarrollo de las mismas.

### *7. Selección de alternativas*

La selección de alternativas implica la toma de decisiones. Para ello se pueden emplear básicamente dos enfoques:

- La experiencia: En este caso la decisión se basa en las decisiones tomadas en el pasado con respecto a ciertos acontecimientos. Antes de decidir en base a la experiencia, es necesario reconocer los éxitos y fracasos del pasado; en este último caso, para no volver a fallar.
- La experimentación: Este enfoque consiste en probar una de las alternativas identificadas y observar lo que ocurre. Esta es una técnica costosa porque implica el empleo de tiempos y otros recursos muy valiosos para el equipo.

### *8. Implementación de la alternativa.*

Previo a la implementación de la alternativa seleccionada, es necesario que el equipo diseñe un plan de acción para poder ponerla en práctica.

El plan debe especificar:

- Qué se va a hacer
- Cómo se va a hacer
- Quién lo va a hacer
- Cuándo se va a hacer
- Cuál es el resultado esperado
- La necesidad de recursos humanos, materiales, financieros y tiempo
- Las coordinaciones convenientes con otros equipos o sectores de la institución
- Los instrumentos para el monitoreo del plan de acción
- Las necesidades de capacitación de personal, si fuera necesario.

## 9. Evaluación de las alternativas y de la eficacia de la decisión

Para controlar en que medida se esta cumpliendo el plan de acción se hace necesario realizar mediciones durante el desarrollo del plan y una vez concluido el mismo.

Se denominan *mediciones proactivas* a las que se realizan a medida que el plan se desarrolla.

Permiten identificar cualquier situación de no conformidad que pueda obstaculizar el cumplimiento del plan.

El propósito de estas mediciones es aplicar acciones correctivas mientras el plan "esta en marcha" para que no se desvíe de los objetivos planteados.

Esta medición se conoce también con el nombre de control anticipante.

Las mediciones reactivas se ponen en marcha una vez que el plan se ha ejecutado.

El resultado se evalúa objetivamente en comparación con el problema original. A partir del mismo pueden identificarse nuevos problemas y, si es así, volverá a comenzar todo el ciclo.

Esta medición también se tiene la denominación de control sobre resultados o sistema de retroalimentación.

## HERRAMIENTAS FACILITADORAS PARA LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS O CONFLICTOS

Para poder aplicar la metodología propuesta es útil emplear una serie de *herramientas que facilitan la resolución del problema*.

Entre ellas, *la generación de ideas* es una buena opción para comenzar a trabajar en equipo porque contribuye a que las personas que lo integran se conozcan, comprendan sus comportamientos y aprendan los mecanismos para lograr el desempeño óptimo.

Para generar ideas es recomendable emplear una secuencia de herramientas integradas por:

- a. El Torbellino de ideas.
- b. El Diagrama de afinidades.
- c. El Diagrama de causa-efecto

#### d. El Diagrama de Pareto

Esta secuencia tiene la particularidad de que, a partir de una situación "PROBLEMA" se puede llegar hasta la decisión de implantar una acción para su resolución, sin demasiadas complicaciones y con escasa inversión de tiempo.

## a) Torbellino o tormentas de ideas

Esta herramienta se emplea para encontrar e inspirar ideas. Con ella se estimula la capacidad de pensar en forma creativa, mejorando la eficiencia intelectual del equipo.

A continuación, se citan las cuatro reglas básicas para desarrollar una sesión de Torbellino de Ideas:

- No se deben hacer críticas.
- Se debe prestar atención y recoger todas las ideas.
- Se debe pensar en forma creativa y espontánea.
- Se debe generar la mayor cantidad posible de ideas. En esta instancia se busca la cantidad de ideas y no tanto la calidad; se considera que al nombrar muchas opciones con seguridad las buenas ideas van a ser expresadas.

Al aplicar esta herramienta se distinguen dos fases:

*Fase de generación:* En una sesión típica de tormenta de ideas, los integrantes del equipo se reúnen y el coordinador recuerda el propósito de la reunión a la cual se ha convocado.

Se identifica el problema en términos claros y se establecen las reglas básicas para desarrollar el Torbellino de Ideas.

A modo de ejemplo, suponga que integra el equipo de trabajo de un restaurante.

A menudo ocurren accidentes por quemaduras al manipular preparaciones calientes, hecho que genera gran preocupación por las lesiones que ocasionan y por las pérdidas económicas que provocan tanto a los trabajadores como a la empresa.

A partir del problema identificado, "Accidentes por quemaduras con preparaciones calientes", los miembros del equipo pueden desarrollar un Torbellino de Ideas proponiendo "espontáneamente" todas las ideas que son capaces de imaginar en relación a la causa de dichos accidentes. Éstas ideas se registran en una pizarra, un listado, por circulación de tarjetas o en un "sombrero o cacerola de ideas".



La *pizarra* implica escribir las ideas en tarjetas y colocarlas sobre una pizarra, rotafolio o similar, de forma que todos los integrantes del equipo puedan visualizarlas fácilmente. Esta metodología también se conoce como el método de “metaplan”.

El *listado* implica que el coordinador del equipo o alguno de los integrantes designado por él escribe las ideas en una lista (en papel o sobre una pizarra), reuniéndolas por turno de intervención de cada integrante del equipo.

En la *circulación de tarjetas* cada participante recibe un conjunto de tarjetas vacías al comienzo de la sesión que hace circular en el sentido establecido por el moderador. El participante genera una primera idea y luego puede inspirarse en la de sus compañeros de equipo para generar las siguientes. Podría suceder que algunas de las ideas se repitan dado que son pensadas simultáneamente por varios integrantes del equipo, al no estar expuestas a los mismos.

En la *cacerola de ideas o sombrero de ideas* cada participante escribe sus ideas en tarjetas individuales que vuelca en un lugar central de la mesa o en un dispositivo expresamente establecido (“la cacerola o el sombrero”). Los participantes no conocen las ideas generadas por sus compañeros hasta el momento que el moderador detiene la primera ronda de la sesión para leerlas. Luego continúa de la misma manera en sucesivas rondas.

Es factible hacer una combinación de estas metodologías para un mejor aprovechamiento de los aspectos positivos de cada una de ellas y minimizar los aspectos negativos que puedan presentar.

El proceso de generación de ideas continúa hasta que no se manifiestan más ideas o hasta el tiempo que determine el moderador.

*Fase de aclaración:* En esta etapa el grupo revisa todas las ideas propuestas para asegurarse que cada integrante del equipo las entienda tal como han sido formuladas. Luego se discuten y analizan.

## b) Diagrama de afinidades

Se realiza una vez finalizado el Torbellino de Ideas.

Consiste en organizar en grupos las ideas, opiniones o asuntos vinculados entre sí sobre un tema particular.

Procedimiento para diseñar un diagrama de afinidades:

1. Colocar en un mismo grupo las tarjetas que parecen estar relacionadas.

Siguiendo el ejemplo citado, a partir de las opiniones generadas en la Tormenta de Ideas sobre la causa de los "Accidentes por quemaduras con preparaciones calientes", se organizan todas las ideas registradas formando los "grupos de afinidad".



2. Crear una tarjeta de encabezamiento que capte el significado de cada grupo.

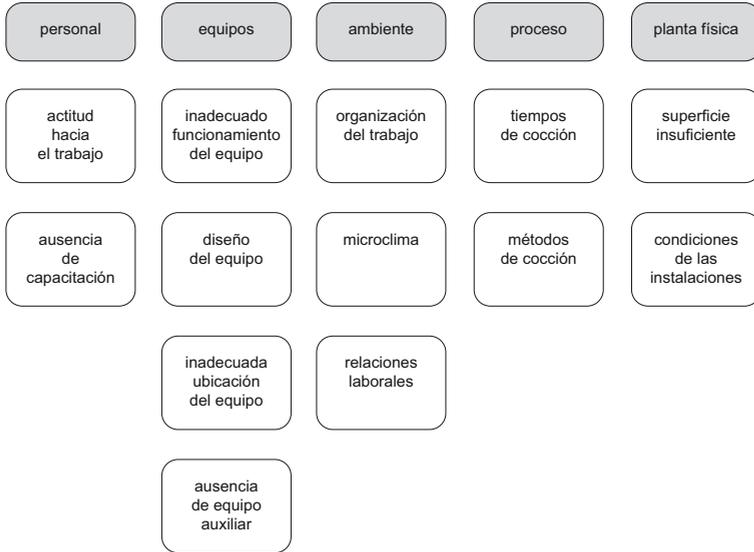
En este caso, se pueden considerar las "5M" de la variabilidad:

- Materiales (se refiere a los insumos involucrados)
- Métodos o procedimientos.
- Mano de obra (recursos humanos).
- Medio ambiente.
- Máquinas o equipos.

En relación al ejemplo, las tarjetas de encabezamiento podrían ser las siguientes:



3. Colocar la tarjeta de encabezamiento en la parte superior de cada grupo de afinidad. De esta manera quedará constituido el *Diagrama de Afinidad*.



### c) Diagrama de causa-efecto de Ishikawa

El diagrama de causa-efecto de Ishikawa, también conocido bajo las denominaciones de cadena de causas-consecuencias, diagrama de espina de pescado o "fish-bone", es una herramienta gráfica que permite efectuar un diagnóstico de las posibles causas que provocan ciertos efectos, los cuales pueden ser controlables.

Se utiliza para analizar las relaciones causa-efecto y facilitar la resolución de problemas desde el síntoma, pasando por la causa, hasta la solución.

En este diagrama se representan los principales factores que afectan el elemento en estudio con líneas principales y se continúa el procedimiento de subdivisión hasta que están representados todos los factores factibles de ser identificados; de esta manera se establecen las causas de nivel 1, 2 y 3.

Las etapas a seguir para elaborar un *Diagrama de causa-efecto* son las siguientes:

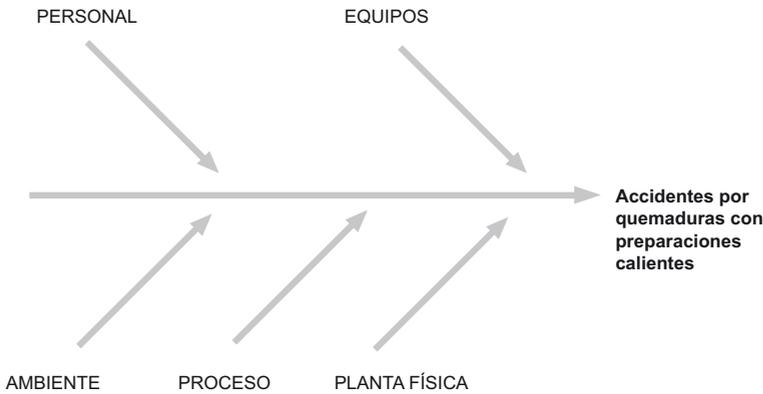
1. Enunciar el efecto (problema, aspecto, conflicto) que se quiere controlar o mejorar.

Continuando con el ejemplo anterior, el enunciado del problema podría ser: "Accidentes por quemaduras con preparaciones calientes".

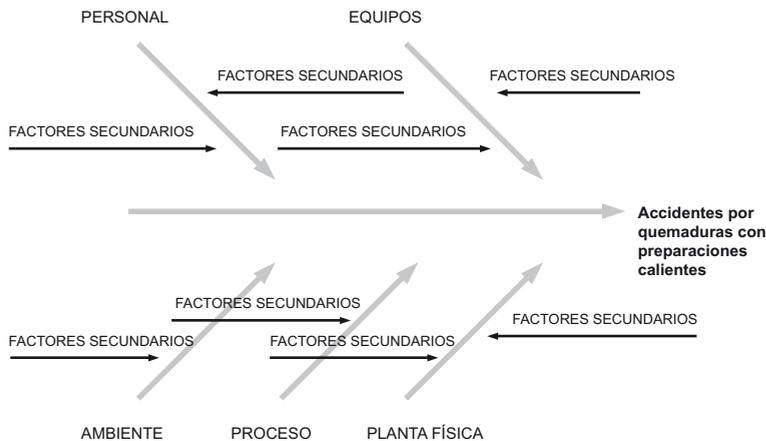
2. Colocar el efecto en un rectángulo en el extremo de una flecha.



3. Escribir los principales factores vinculados con el efecto sobre el extremo de flechas que se dirigen a la flecha principal. Cada grupo individual formará una rama.



4. Escribir, sobre cada una de estas ramas, los factores secundarios.
5. Continuar de la misma forma hasta agotar los factores terciarios.
6. Completar el diagrama, verificando que todas las causas han sido identificadas.



La Figura 1. muestra el Diagrama de Ishikawa adaptado para el ejemplo desarrollado.

7. Resaltar aquellas causas que, según la valoración, parecen influir más en el problema. Esta valoración permite decidir las acciones correctivas más oportunas para solucionar en forma más rápida y eficiente el problema.

## d) Diagrama de Pareto

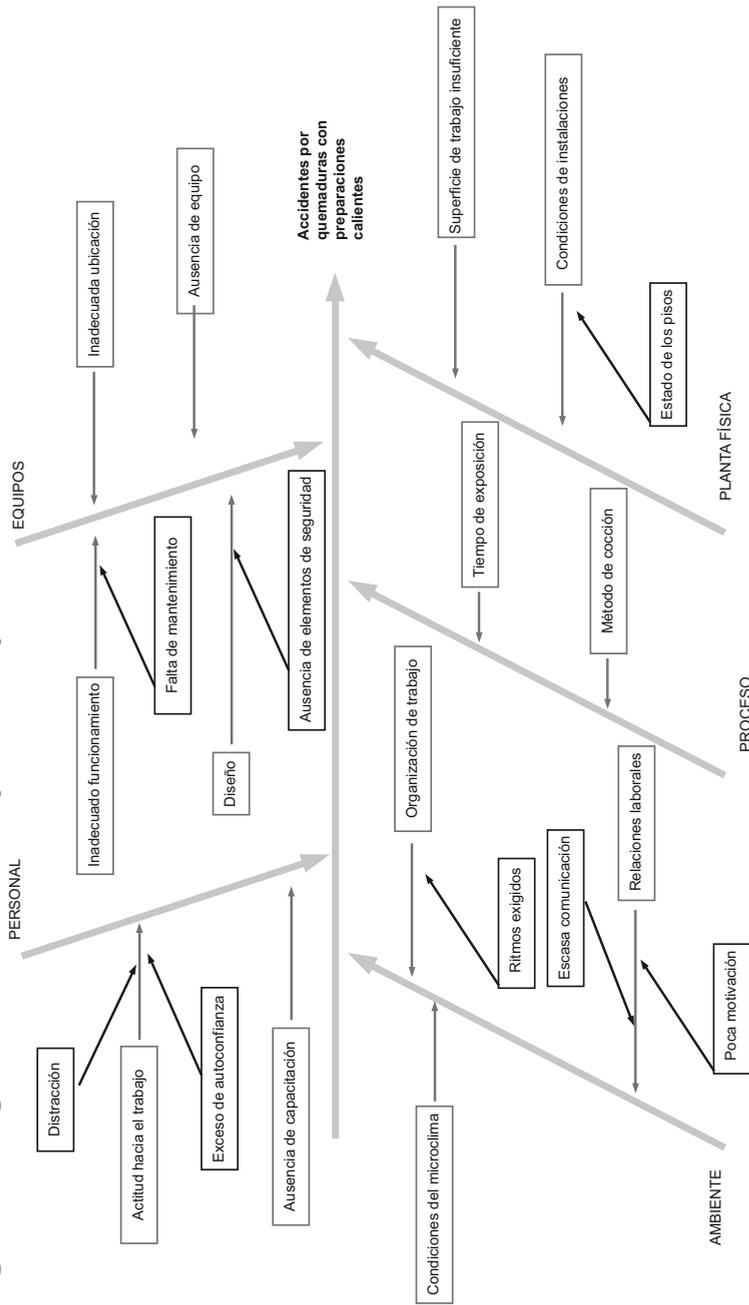
El Diagrama de Pareto es una técnica gráfica simple para ordenar elementos, desde el más frecuente hasta el menos frecuente, basándose en el principio de Pareto:

“Si se distinguen los elementos más importantes de los menos importantes, es posible obtener la mayor mejora con el menor esfuerzo”.

Se representa con un histograma y permite jerarquizar la gravedad de los problemas y establecer las oportunidades de mejora.

Procedimiento para el diseño del *Diagrama de Pareto*:

**Figura 1. Diagrama de Ishikawa aplicado al problema desarrollado.**



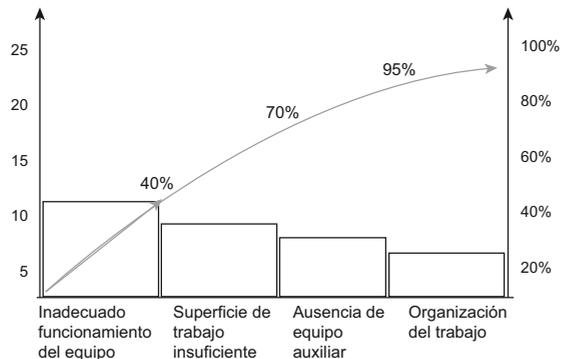
1. Los integrantes del equipo votan sobre cuáles son las categorías principales que contribuyen a la manifestación del problema de acuerdo a la información aportada por el diagrama causa-efecto. Cada persona tiene 5 votos y puede colocarlos en cualquier lugar del diagrama de causa-efecto.
2. El moderador realiza el Diagrama de Pareto con los resultados de la votación.

Criterios para la confección del Diagrama:

- construir dos ejes verticales, uno en cada extremo del eje horizontal. La escala sobre el eje izquierdo debe calibrarse de acuerdo a la unidad de medición. La escala sobre el eje derecho debe tener la misma altura y calibrarse de 0 a 100%.
- dibujar encima de cada elemento, un rectángulo cuya altura representa la magnitud de la unidad de medición para ese elemento.
- construir una curva de frecuencia acumulada sumando las magnitudes de cada elemento, de izquierda a derecha.

Retomando el ejemplo planteado, el Diagrama de Pareto puede presentarse de la siguiente manera:

Al momento de trabajar en la resolución de conflic-



tos o problemas pueden emplearse otras herramientas, como el Diagrama de Árbol o el Diagrama de Decisiones de Acción, que complementan a las antes desarrolladas.

## Diagrama de Árbol

El diagrama de árbol separa los componentes primarios, secundarios y terciarios que contribuyen a una situación problema, de modo de estudiarlos en profundidad.

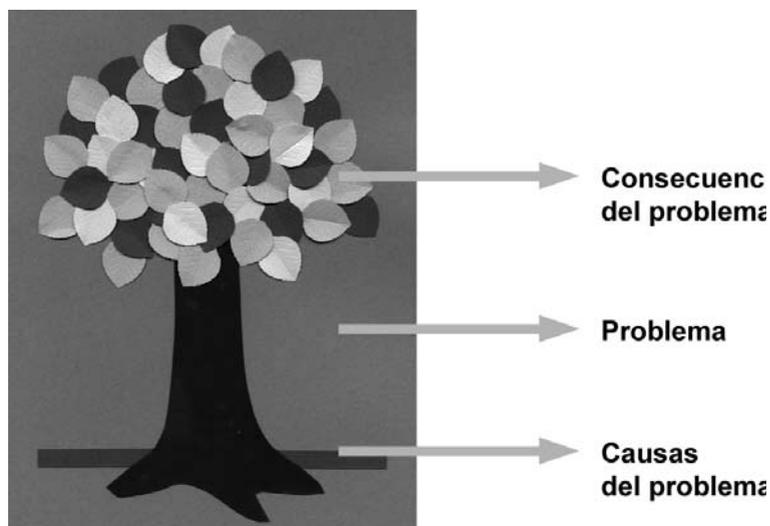
Aunque la presentación es diferente al Diagrama de Ishikawa, los principios son similares.

Esquema del Diagrama de Árbol

*Diagrama de decisiones de acción*

La construcción del Diagrama de Decisiones de Acción se realiza trazando el camino ideal para que, partiendo de una cierta situación, se logre alcanzar el objetivo deseado.

En él se establecen las posibles situaciones indeseables que pueden interferir en los resultados, así como las formas de evitarlas.



Esta herramienta se emplea para identificar y disminuir los imponderables que pueden afectar el desarrollo de un proyecto.



## MÓDULO IV. ESTRATEGIAS PARA FORTALECER EL TRABAJO DE EQUIPO

La consolidación y permanencia del equipo de trabajo exige la atención permanente por parte de sus integrantes para adaptarse dinámicamente a las diferentes situaciones de cambio a las que pueden verse enfrentados.

Por esta razón en este módulo se presentan algunas estrategias que pueden contribuir al abordaje y fortalecimiento del trabajo de equipo.

En el último apartado se destacan los resultados que puede obtenerse cuando en un equipo de trabajo se realiza trabajo de equipo.

### A. ESTRATEGIAS LÚDICAS

Cuando se habla de juego, los adultos pensamos en los niños y casi en paralelo, en una situación placentera, relajada y plagada de situaciones diversas.

A partir de esta sensación, nos deberíamos proponer preservar esas situaciones placenteras y trasladarlas al ámbito laboral, convirtiéndolas en acciones de cambio y aprendizaje. De esta manera podríamos abordar temáticas vinculares o problemáticas puntuales que son de difícil solución.

A si mismo, se podría pensar en el juego como una actividad grupal en donde, con una mirada idónea, se pueden detectar perfiles y capacitar a los equipos de trabajo.

Las experiencias lúdicas permiten crear y analizar situaciones. Contribuyen a la solución de problemas ligados a la capacidad negociadora, al liderazgo, a la toma de decisiones, a la resolución de los conflictos y a la comunicación. También desarrollan la capacidad de escucha y tolerancia.

El juego no debe quedar encapsulado en un “juguete” o en un mero “pasatiempo”. Quien coordina esta clase de experiencias debe involucrar lo lúdico y lo creativo. Lo importante, es darle una intencionalidad al juego, para que a través de él puedan adquirirse aprendizajes y se pueda tratar de un variado mosaico de situaciones propias de cada equipo o de cada institución.

A modo de ejemplo, en el proceso de gestión de personas, las estrategias lúdicas permiten:

- identificar perfiles, roles, competencias, posibilidades de trabajar en equipo, tolerancia a la frustración y creatividad en la resolución de problemas
- abordar situaciones comunes como absentismo, compromiso, fusiones y procesos de desvinculación
- tratar las situaciones conflictivas desde una óptica menos culpógena y de señalamiento. Este abordaje neutraliza el conflicto y en consecuencia, hace que su resolución resulte menos hostil, promoviendo la reflexión y el espíritu crítico.
- diagnosticar y trabajar las dificultades que se presentan en los procesos de comunicación

Para que el juego tenga un significado para el que juega, es necesario disponer de un tiempo para reflexionar sobre lo jugado y para pensar cómo aplicar lo aprendido a las diferentes situaciones cotidianas, ya sea del ámbito laboral, grupal, en relación con los pares y/o figuras de autoridad.

El clima que se vivencia en una capacitación en donde los contenidos tienen un aporte lúdico, comprometen a los capacitandos a ser protagonistas de su propio aprendizaje.

Los juegos son una simulación de la realidad..., pero más simple y divertida. Por eso son ideales para *enseñar* en forma amena, *involucrar* a todos plácidamente y *explicar* de manera fácil y comprensible.

## B. OTRAS ESTRATEGIAS

*Compartir información.* El no compartir información deja a la gente dividida, como si no hablara el mismo idioma.

Hay información que "se necesita" saber para desarrollar la tarea y otra que "se quiere" saber para poder comprender mejor el rol dentro del equipo.

A veces no ofrecemos información porque creemos que ésta nos posibilita tener más poder o sobresalir del resto; esta forma de pensar, sin duda, dificulta el trabajo colectivo.

*Acuerdo en los objetivos comunes y en el establecimiento de normas de comportamiento.* Como se ha mencionado, es importante establecer objetivos claros y realistas entre todos los integrantes del equipo y definir los tiempos para poder evaluar su cumplimiento. De esa manera el logro de un objetivo se transforma en una recompensa y se constituye en una motivación para el trabajo.

Las normas de comportamiento deben ser acordadas para poder evaluar su cumplimiento en conjunto.

*Estimular* la participación, la comunicación, la confianza recíproca y la complementación, el compromiso con el equipo y la creatividad. De esta forma se trata de subrayar las actitudes que reconocen al compañero de trabajo como complementario y necesario y no como rival y antagonista.

*Realizar críticas constructivas* y saber reconocer el éxito alcanzado.

*Dividir las tareas según las habilidades.* Para que la complementariedad sea posible debemos reconocer las potencialidades de cada integrante del equipo de modo que cada uno pueda dar de sí lo mejor y complementar sus posibilidades con las habilidades de los demás.

*Revisar periódicamente el desempeño del equipo de trabajo y el trabajo del equipo.*

El siguiente texto es un ejemplo de un modo de revisar el desempeño del equipo de trabajo que da lugar a la reflexión...

## **El Uruguay, el Japón y el Remero**

---

*Refieren las crónicas que en el año 1994 se celebró una competición de remeros entre dos Equipos, uno compuesto por trabajadores de una empresa uruguaya y el otro compuesto por sus colegas de una similar japonesa.*

*Apenas fue dada la orden de partida, los remeros japoneses comenzaron a destacarse. Llegaron a la meta prontamente. El Equipo uruguayo lo hizo 1 hora después. De regreso a nuestro país, la Dirección de la empresa se reunió para analizar las causas del desconcertante y tal vez imprevisto resultado. Se arribó a la siguiente conclusión: En el Equipo japonés había 1 jefe de Equipo y 10 remeros, mientras que en el Equipo uruguayo había 1remero y 10 jefes de Equipo. Se decidió entonces adoptar las medidas pertinentes para que en la competencia del año siguiente no sucediera lo mismo.*

*En 1995, apenas producida la largada, desde la primera remada el equipo japonés volvió a tomar la delantera. El Equipo uruguayo llegó esta vez 2 horas después. La Dirección volvió a reunirse luego del nuevo revés y, tras estudiar lo acontecido, comprobó que: En el Equipo japonés había 1 jefe de Equipo y 10 remeros, mientras que en el Equipo uruguayo, luego de un intenso y meditado estudio realizado el año anterior, estaba compuesto por 1jefe de Equipo, 2 asesores de Gerencia, 7 jefes de Sección y 1 remero. Luego de un minucioso análisis, se llegó a la conclusión unánime: el remero es incompetente.*

*En 1996 el Equipo japonés escapó de salida. La tripulación uruguaya, cuya integración había esta vez sido encomendada al "Departamento de Nuevas Tecnologías", llegó 3 horas más tarde. A los efectos de tomar el toro por las astas, se llevó a cabo una importante reunión en el salón VIP de la compañía, ubicada en el 4to piso de la casa matriz, esta vez con la presencia del Staff completo, con concurrencia obligatoria bajo pena de ser severamente sancionados, en donde se concluyó que: Posiblemente para desconcertar a nuestro Equipo, en esta ocasión el Equipo japonés optó por la formación tradicional de 1 jefe de Equipo y 10 remeros. El Equipo uruguayo, que había sido conformado según el informe de una prestigiosa Consultora Internacional con sede*

*en la ciudad de Nueva York, prefirió optar por una conformación vanguardista integrada por 1 jefe de Equipo, 2 auditores de la Consultora antes mencionada, 1 asesor en Empowerment, 1 asesor en Downsining (Down- hacia abajo), 1 asesor en Calidad Total y 4 Controlllers Administrativos que no quitaban el ojo al único remero a quien habían amonestado y castigado severamente quitándole todos los plus e incentivos por los fracasos anteriores.*

*Luego de varios días de reuniones realizadas en un famoso Spa de Punta del Este, se concluyó que debía recurrirse a la contratación de 1 nuevo remero, pero a través de un contrato de Outsourcing (Source- fuente, origen) a los efectos de no tener que lidiar con el sindicato y no estar atados a convenios laborales que esclerosan la eficiencia y degradan la productividad.*

---

(Extraído de Pimienta, 2007)

---

## RESULTADOS DE UN BUEN TRABAJO DE EQUIPO

Si bien cada equipo podrá reconocer diferentes posibilidades y beneficios del trabajo compartido, generalizando podemos esquematizar algunos resultados que se obtienen al trabajar colectivamente.

Al valorar los logros de un equipo de trabajo se visualizan además de los relacionados con los resultados productivos aquellos que se vinculan al bienestar y enriquecimiento de la persona y del colectivo al que pertenece.

En relación con los resultados productivos se constata que el trabajar en equipo permite a las organizaciones obtener mejores resultados con respecto al logro de las metas propuestas y a la economía en la utilización de los recursos.

A continuación se enuncian algunas de las razones por las que las organizaciones consideran beneficioso el trabajo en equipo:

- Genera motivación en los integrantes y compromiso con el servicio y la organización dado que las normas propias del trabajo de equipo tienden a estimular a los individuos a superarse y, simultáneamente generan un clima que acrecienta la satisfacción con el trabajo.
- Permite que la gerencia piense estratégicamente. El empleo de equipos, sobre todo los autoadministrados, libera a los gerentes o supervisores para que puedan dedicarse a la planificación estratégica.
- Incrementa la flexibilidad. Hacer que la toma de decisiones descienda verticalmente hasta los equipos dota a la organización de mayor flexibilidad.
- Con frecuencia, los miembros de esos equipos conocen mejor que los gerentes los problemas rela-

cionados con su respectivo trabajo porque están más próximos a dichos problemas.

- Cuando se trata de decisiones que requieren aportaciones considerables de opiniones desde perspectivas diferentes, los equipos son más flexibles y pueden actuar con mayor rapidez porque las personas que poseen la información están presentes y son accesibles.
- Se aprovecha la diversidad de la fuerza de trabajo. Los grupos formados por individuos de diferente formación y distintas experiencias suelen ver detalles que los grupos homogéneos no perciben. Por tanto, el empleo de grupos diversos debe traducirse en más ideas innovadoras y mejores decisiones de lo que sería posible conseguir si las decisiones fueran tomadas por individuos en forma aislada.
- Se desarrollan habilidades de trabajo múltiple debido a que se comparten entrenamientos y prácticas en el mismo espacio físico.
- Se incrementan los niveles de productividad gracias a la sinergia de los integrantes y a las competencias individuales.
- Se facilita la comunicación dado que se generan dependencias interpersonales.

A nivel individual el trabajo en equipo genera satisfacción, posibilidades de desarrollo y cambio de actitudes individuales. Estimula la creatividad, el interés y la curiosidad. Aumenta la motivación para la tarea, desperta la atención ante los problemas, permite aprender a escuchar y respetar las opiniones diferentes. Por último, desde el punto de vista de las relaciones interpersonales el equipo contribuye a la cohesión, la comunicación y la satisfacción de sus integrantes.

*Caminar a solas es posible,  
pero el buen andariego sabe que  
el gran viaje es el de la vida  
y requiere compañeros.*

D. H. Cámara

# BIBLIOGRAFÍA

- Aubert, N y De Gaulejac, V. (1993). *El coste de la excelencia*. Ed. Paidós. Barcelona.
- Bauleo, A. (1974). *Ideología, grupo y familia*. Ed. Kargierman. Buenos Aires.
- Beck, U. 2000. *Un Nuevo mundo feliz*. Ed. Paidós. Barcelona.
- Bohoslavsky, R. (1975). *Lo vocacional. Teoría, técnica e ideología*. Ed. Búsqueda. Buenos Aires.
- Chiavenato, I. (1992). *Administración de recursos humanos*. Segunda Edición. McGraw- Hill. Colombia.
- \_\_\_\_\_. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Primera Edición. McGraw- Hill. Colombia.
- Dessler, G. *Organización y Administración. Enfoque situacional*. PHH Prentice Hall.
- Grassi, E. (2003). *Políticas y problemas sociales en la sociedad neoliberal. La otra década infame*. Ed. Espacio. Buenos Aires.
- Giorgi, V. y otros. (1991). *El psicólogo: roles, escenarios y quehaceres*. Ed Roca Viva. Montevideo.
- Grinberg, L. (1976). *Identidad y cambio*. Ed. Paidós. Buenos Aires.
- Instituto Uruguayo de Normas Técnicas. (1999). *Sistema de Gestión para la prevención de riesgos laborales*. Montevideo.
- \_\_\_\_\_. (2000). *Herramientas para la mejora de la calidad*. Montevideo.
- Kenneth D. Cole, Nut. Freddie A. Jones. (1995). *El equipo interdisciplinario en la solución de problemas nutricionales* Geriatric Nutrition, A Comprehensive Review, Edic.
- Louart, P. (1994). *Gestión de los Recursos Humanos. Colección Gestión*. Edición Gestión 2000. Barcelona
- Pichón-Rivière, E. (1985). *El proceso grupal Del Psicoanálisis a la psicología social (1)* Ed Nueva visión. Buenos Aires.
- \_\_\_\_\_. (1985). *Teoría del vínculo*. Ed. Nueva Visión. Buenos Aires.
- Pimienta, M. (Compiladora). (2007). *Construyendo aprendizajes*. Ed. Argos. Montevideo.
- Red Académica del Trabajo. (2008). *Las transformaciones en el mundo del trabajo y los desafíos del movimiento sindical*. Comisión Sectorial de Educación Permanente. Universidad de la República. Uruguay.
- Scherzer, A. (1994). *Emergentes de una psicología social sumergida*. Ed. de la Banda Oriental. Montevideo.
- Stoner, J. Wankel, C. (1989). *Administración*. Tercera edición. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México.
- Thomas, Kenneth. (1976). *Conflict and Conflict Management. Handbook of Industrial and Organizational Behavior*. M. D. Dunnette Edition. Nueva York.