



# Normas de Conducta

En un equipo de trabajo es importante considerar como se sienten las personas y también cómo se comportan, habiendo descrito el cómo se sienten, ahora se expondrá la información acerca de cómo se comportan las personas.

El autor (Hellrieger, Jackson, & Slocum, 2017) afirma que, “Las normas de conducta son las reglas de conducta que son compartidas por todos y que aplican los miembros de un equipo de trabajo. Su función principal es regular y estandarizar las conductas que los miembros del equipo consideran importantes”

Sin duda son una herramienta que la organización utiliza para su funcionamiento y un instrumento que el gerente puede gestionar para controlar el trabajo de un equipo. Se mostrarán los dos tipos de normas, las de desempeño y para manejar conflictos, también se describirán con el objetivo que usted pueda utilizarlas como medida de solución de problemas.



# Normas de Conducta

## Normas de desempeño.

Cuando se cumplen tres criterios, entonces tenemos una norma de desempeño.

1. Existe una norma de conducta apropiada para los miembros del equipo.

2. Miembros deben estar de acuerdo respecto a la norma en general. Por ejemplo, si la mayoría de los miembros tienen opiniones muy diferentes respecto a la cantidad de trabajo que resulta suficiente, entonces el equipo no tendrá una enorme productividad.

3. Miembros deben estar conscientes de que el equipo apoye la norma particular por medio de un sistema de recompensas y castigos.

- Estas normas evitan la creación de parásitos, llamados a un miembro del equipo que no está contribuyendo demasiado al desempeño de éste, pero que no obstante se lleva una parte de las recompensas del equipo.

Fuente: Creación propia basado en (Hellriege, Jackson, & Slocum, 2017, p. 579)

# Normas de Conducta

## **Normas para manejar los conflictos.**

Las normas respecto a la manera de manejar los conflictos en los equipos son importantes en el caso de equipos que se ocupan mucho de la solución de problemas y de la toma de decisiones. Si usted pertenece o coordina algún equipo con estas características, le serán muy útiles los dos tipos de normas para el manejo de conflicto.

### **a) Síndrome del pensamiento grupal o *groupthink*.**

- Enfocada a: eliminar el conflicto.
- Sucede cuando las normas de equipo apagan los conflictos.
- Las presiones sociales para mantener las amistades y evitar los desacuerdos pueden llevar a los miembros del equipo a aceptar una decisión basándose más en sus sentimientos personales que en los hechos y el análisis, por lo que el gerente debe de supervisar.
- El síndrome del pensamiento grupal significa una mentalidad de estar de acuerdo sin importar el costo, la cual da por resultado que el grupo no tome decisiones efectivas y puede llevar a malas soluciones, este es un problema a identificar.
- Otro problema del pensamiento grupal es la presión que se ejerce en los miembros para que cedan y acepten lo que piensan otros miembros limitando la libertad.

# Normas de Conducta

## **b) Controversias productivas.**

- Enfocada a: manejar y convertir el conflicto.
- Se presenta cuando los miembros del equipo conceden valor a distintos puntos de vista y tratan de sacarlos a efecto de facilitar una solución creativa de los problemas.
- Deben establecer las reglas básicas que les mantendrán concentrados en los temas, en lugar de en las personas, y a demorar las decisiones mientras no se hayan explorado distintos asuntos e ideas.
- Deben enmarcar las decisiones como colaboraciones que tienen el propósito de lograr el mejor resultado posible y seguir procedimientos que permitan compartir en términos de igualdad el poder y la responsabilidad.
- Seguir estas normas se podrán concentrar en su meta común y no caerán en fragorosas batallas de egos.

## **Caso de estudio.**

Un estudio de equipos de ejecutivos reveló que las normas referentes a los conflictos variaban mucho de un equipo a otro. Alrededor de la mitad de los equipos estudiados dijo que los miembros de sus equipos discutían casi todo el tiempo. En estos equipos, todos se sentían en libertad de expresar sus opiniones y compartir sus ideas.

# Normas de Conducta

Un ejecutivo describió el patrón de su equipo para manejar el conflicto de la manera siguiente:

“Gritamos mucho, después reímos y, por último, resolvemos los asuntos”. Sin embargo, en varios otros equipos había muy poco conflicto abierto y, de hecho, algunos equipos en realidad tenían demasiado poco conflicto. (Hellrieger, Jackson, & Slocum, 2017)

Como se puede observar estas dos alternativas para manejar los conflictos al interior de un equipo tienen sus pros y contras, dependerá de la decisión del gerente previo a un análisis de la situación.

Se concluye que ambas normas tanto las de conducta como las de manejo de conflictos más que un instrumento jurídico son el marco para regular y controlar el comportamiento en los equipos de trabajo y saber gestionarlas desde el diseño y aplicación es tarea del gerente actual.

Se ha definido en este tema los criterios que hacen efectivo a un equipo así conocer también los distintos factores que la determinarán y conseguir la efectividad del grupo. Se complementó con los tres componentes del Procesos de equipo internos que son: el desarrollo, los sentimientos y las normas.

Esta información converge alrededor del gerente como usted, que conoce y propicia un marco para la efectividad de sus equipos de trabajo.