

Programa de entrada a la minería.

Cuaderno del participante

Módulo 9: Trabajar colaborativamente con los miembros del equipo

PFPEM-1-01/v.1-IPE01-M09/v.11



Una iniciativa de



Con la colaboración de

Innovum | **FCH**
FUNDACIÓN CHILE

Equipo Consejo Minero:

Carlos Urenda A.

Gerente General

Christian Schnettler R.

Gerente del Consejo de Competencias Mineras

José Tomás Morel L.

Gerente de Estudios

María Teresa Bravo de G.

Gerente de Comunicaciones

Sofía Moreno C.

Gerente de Comisiones y Asuntos Internacionales

Comité Técnico - Consejo de Competencias Mineras:

Benjamín Galdames Ch.

Gerente de Relaciones Laborales, AngloAmerican

Edwin Ugarte R.

Gerente Planificación y Reclutamiento Anglo Cobre, AngloAmerican

Gerda Bianchini M.

Gerente Desarrollo Organizacional, Antofagasta Minerals

Raffaella Greco S.

Lead Learning and development, Base Metals, BHP Billiton

Jorge Seura S.

Jefe Regional Desarrollo, Liderazgo y Entrenamiento, Barrick Sudamérica

Claudia Vargas E.

Directora Gestión Planificación Dotaciones y Organización, Codelco

Jaime Davis R.

Asesor Competencias y Entrenamiento, Compañía Minera Doña Inés de Collahuasi

Gonzalo Olmos F.

Analista de Recursos Humanos Reclutamiento y Entrenamiento, Freeport McMoRan

Edwin Contreras J.

Gerente de Recursos Humanos, Lumina

Luis Aylwin G.

Analista Sénior de Gestión de Talentos, Teck

Equipo Innovum - Fundación Chile:

Hernán Araneda D.

Gerente del Centro de Innovación en Capital Humano

Diego Richard M.

Director Programa Fuerza Laboral Minera

Pabla Ávila F.

Directora de Formación

Rafael Pizarro G.

Especialista Formación

María Montserrat Callis R.

Especialista Formación

Consejo Minero
Apoquindo 3500, Piso 7,
Las Condes, Santiago.
Teléfono: (562) 2347 2200
www.consejominero.cl

Propiedad del Consejo de Competencias Mineras (CCM) del Consejo Minero

Este material ha sido realizado por el Centro de Innovación en Capital Humano de Fundación Chile para el Consejo de Competencias Mineras (CCM) del Consejo Minero -del cual pasa a ser propiedad-, a partir de la traducción y adaptación del material proporcionado por el centro de formación SkillsTech. En el proceso de adaptación se utilizó material pedagógico del Programa PREPARADO, propiedad de Fundación Chile. Ambas fuentes han autorizado el uso de este material. Todas las fuentes citadas han autorizado el uso de este material.

Disponible para instituciones que imparten formación en el ámbito minero en Chile, a las que se autoriza la reproducción total o parcial de los contenidos de este material para fines de formación, citando siempre al Consejo de Competencias Mineras del Consejo Minero y pudiendo incluso adaptarlo para satisfacer los requerimientos de los participantes. Se prohíbe la reproducción o adaptación con fines comerciales.

El uso del género masculino en esta publicación no constituye discriminación; tiene el solo propósito de aligerar el texto cuando la redacción así lo exige.

ÍNDICE:

I. DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA.....	5
II. LA IMPORTANCIA DE LA COLABORACIÓN EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO	6
1. Introducción	6
2. Contribuir en las actividades del equipo de trabajo	11
3. La colaboración y la confianza en el equipo de trabajo	17
4. Los problemas y conflictos en los equipos de trabajo	25

I. DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA

Esta competencia desarrolla capacidades que se vinculan con la contribución del trabajo individual a los objetivos grupales, la cooperación con compañeros de trabajo y la resolución de problemas al interior de un equipo, de la industria Minera en Chile.

Los siguientes aprendizajes esperados y criterios de evaluación, buscan el logro y desarrollo de la competencia.

APRENDIZAJES ESPERADOS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
Contribuir al logro de las actividades del equipo de trabajo.	Ejecuta las tareas y funciones que le corresponden dentro del equipo de trabajo.
	Participa activamente en las reuniones del equipo de trabajo.
	Solicita ayuda a los demás miembros del equipo cuando lo requiere.
	Ofrece colaboración a los demás miembros del equipo cuando éstos lo requieren.
Generar confianza al interior del equipo de trabajo.	Cumple con los acuerdos y compromisos asumidos.
	Comparte la información de la que dispone y que ayuda al equipo.
	Demuestra estar atento a las distintas opiniones que surgen dentro del equipo de trabajo.
	Se dirige a los miembros del equipo de manera directa y adecuada.
	Reconoce los logros y aportes de los miembros de su equipo.
	Plantea desacuerdos de manera adecuada.
Tratar en forma efectiva los problemas y conflictos del equipo de trabajo.	Identifica los problemas y conflictos ocurridos en el equipo de trabajo.
	Solicita ayuda a los miembros del equipo cuando se producen problemas y conflictos.
	Ofrece ayuda a los miembros del equipo cuando se producen problemas y conflictos.
	Propone maneras de abordar los problemas y conflictos que se producen en el equipo.

II. LA IMPORTANCIA DE LA COLABORACIÓN EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO

1. Introducción

Trabajar colaborativamente se sitúa en el ámbito de las relaciones interpersonales, sin negar que el talento individual sea indispensable para el éxito de cualquier actividad.

Las organizaciones –tal vez desde no hace mucho tiempo– se han dado cuenta que el talento tiene un mejor rendimiento si se potencia en su doble dimensión: individual y de equipo. La historia de los deportes, por ejemplo, está llena de fracasos de colectividades que no alcanzaron el éxito a pesar de haber reunido al mayor número de “superestrellas”.

Es desde esta evidencia que se ha analizado el resultado sinérgico que produce la colaboración con los miembros del equipo de trabajo; aquél en el que el resultado final del conjunto es mayor que la suma de resultados individuales.



Trabajar en equipo es la capacidad para trabajar de manera **complementaria**. Es decir, de aunar esfuerzos y disponer las competencias de cada cual en torno a un objetivo común, generando un todo que es mayor que la suma de sus partes.

Aplicado al mundo laboral, representa la capacidad humana de asumir responsablemente –al interior de un equipo de trabajo y en un nivel óptimo de desempeño– el desarrollo de las tareas encomendadas.

Hay varios beneficios de un trabajo de equipo. Entre ellos son:

- Se distribuye el trabajo.
- Refuerza las capacidades individuales.
- Crea participación y involucramiento.
- Se toman mejores decisiones.
- Cada uno toma parte en el trabajo que se hace.

- Se genera una diversidad de ideas.

Las habilidades para relacionarse aseguran que los miembros del equipo trabajen juntos para realizar las funciones que cada uno tiene.

Algunas habilidades para relacionarse que se requieren para trabajar colaborativamente en equipo incluyen:

- Escuchar activamente.
- Comunicarse efectivamente.
- Solucionar problemas en conjunto.
- Asignación y delegación del trabajo.
- Desarrollar relaciones en el trabajo.
- Establecer objetivos y los estándares de calidad.
- Participar en la toma de decisiones.

¿Qué diferencia existe entre un grupo y un equipo? La diferencia está en que en un equipo se comparte un objetivo explícitamente definido, unos dependen de otros para lograr el máximo rendimiento y se complementan en sus capacidades para aportar al resultado final, es decir, se requiere colaboración.

Los términos “equipo” y “grupo” se usan a menudo en el mismo contexto, pero, mientras un equipo puede clasificarse como un grupo, un grupo puede no transformarse con el criterio específico para un equipo. Los miembros de un equipo se ven a sí mismos como personas que tienen diferentes roles, y reconocen que el equipo se responsabiliza en alcanzar una meta organizacional específica.

Veamos un ejemplo:

Si un grupo de jóvenes se reúne a jugar pool, sin haberse puesto previamente de acuerdo, algunos estarán allí porque esa actividad representa la pasión de sus vidas, otros porque buscan una entretenimiento, otros porque quieren conocer gente.

De esta forma, cada miembro de ese grupo tendrá sus propias maneras de evaluar si está obteniendo el resultado esperado o no. En un equipo, en cambio, todos orientan sus energías hacia el logro de un objetivo compartido, cada uno pondrá alguna particularidad para llegar a la meta, y la evaluación de resultados dependerá del grado de cumplimiento de esa meta común. Allí radica la importancia de un equipo: todos sus miembros están alineados con un mismo logro

principal, se trabaja de manera complementaria y esa fuerza produce un efecto multiplicador, sinérgico. Lo que da sentido a un equipo es la **suma de esfuerzos en pro de alcanzar los objetivos compartidos**. Dicho en forma sencilla: remar todos hacia un mismo destino.

En relación al grado de compromiso, también deben darse ciertas condiciones. Éstas pueden ser, tanto del ambiente, como de los propios miembros del equipo. Por ejemplo, hay empresas en que es una práctica frecuente señalarle a los equipos “esto es lo que hay que hacer; háganlo”; y en otras, “reúnanse y acuerden qué hay que hacer”. Digamos que los estilos organizacionales van desde muy verticales y autoritarios hasta muy horizontales, participativos y democráticos. Ciertamente, a todos nos parece más desafiante trabajar en medios que permitan un mayor grado de involucramiento, ya que eso nos ayuda a desarrollar capacidades, tomar riesgos, aprender a equivocarnos y corregir errores.

Agreguemos, entonces, que las organizaciones que fomentan la participación necesitan un personal capacitado. Se necesita que cada uno sepa escuchar, proponer, argumentar, negociar, resolver conflictos y tomar decisiones, en su ám-

bito de responsabilidad y de acuerdo a la función que desempeña.

En el día a día, todos emprendemos tareas de distinta magnitud para lograr nuestros objetivos personales y –dependiendo de la envergadura de la tarea– necesitamos la colaboración de una o más personas para tener éxito. Así como sería absurdo reunir a varias personas para mover un grano de arena, sería impensable mover una casa con la participación de un solo individuo. Esto quiere decir que en la vida cotidiana todos nos necesitamos, a veces para aportar y otras para recibir, según las circunstancias.

Por otra parte, para compartir con otros tenemos que saber ponernos de acuerdo, saber negociar. Por ejemplo, en el plano familiar, es probable que ante un programa de televisión todos tengamos distintas opiniones, también respecto de la mejor forma de disfrutar las vacaciones, etc. ¡Qué importante es –entonces– saber ponerse de acuerdo! **Trabajar colaborativamente con los miembros del equipo** es una fuente permanente de aprendizaje en estas competencias: enseña a transformar un potencial conflicto negativo en un conflicto bien manejado y también en lograr soluciones creativas que integren una diversidad de puntos de vista.

Desde otro punto de vista, quien ha vivido la experiencia de trabajar colaborativamente con los miembros de un equipo, de una u otra forma ha desarrollado la habilidad para ejercer distintos roles, para ponerse en el lugar de otro, de ceder, de aportar, de subordinar sus intereses particulares a los grupales, de exponer con claridad su opinión, de organizar y administrar recursos y de armonizar distintos puntos de vista, entre otros.



Bien podría definirse una empresa como la integración de capacidades individuales organizadas en equipos armónicos de trabajo, en pro de un determinado objetivo. Visto así, toda empresa requiere de sus colaboradores una disposición a sumar esfuerzos, a **colaborar** para lograr los objetivos y a contribuir en la generación de un clima organizacional estimulante. Un trabajador, entonces,

que sabe ejercer su rol individual y su rol dentro del equipo de trabajo, que busca activamente recursos para que el equipo cumpla sus objetivos y que contribuye al buen clima organizacional, tendrá mejores oportunidades de permanencia en la empresa, que aquéllos que muestran dificultades para hacerse parte de las metas compartidas.

A su vez, al demostrar en la práctica, que se tienen las condiciones suficientes para **resolver problemas colaborativamente en equipo**, se estará poniendo a disposición de la organización una competencia que contribuye ante eventos críticos. Las empresas son organizaciones cuya esencia es ofrecer productos y servicios, y ello implica saber resolver problemas. Por lo tanto, la disposición a enfrentar positivamente las dificultades, la capacidad de búsqueda de soluciones, la creatividad para descubrir alternativas, los esfuerzos colectivos para superar resistencias, son todas capacidades ampliamente valoradas por las organizaciones y permiten una mayor estabilidad laboral.

A continuación, lo invitamos a completar la Actividad número 1.



Descripción de la actividad

Se trabajará en grupos de seis personas, para crear la publicidad de un nuevo jabón. El éxito del proyecto requerirá que se fijen objetivos precisos y que la forma de identificarlos sea producto de un trabajo colectivo.

Sentido de la actividad

El sentido de esta actividad es entrenar la capacidad de identificar objetivos grupales y valorar el grado de adhesión que deben tener los miembros del equipo para comprometerse con los resultados esperados.

Desarrollo

- Se divide el curso en grupos y cada uno recibe una revista, una tijera, un pegamento, un pliego de cartulina, dos plumones, un lápiz y cinco hojas en blanco.
- El instructor elige de cada grupo un observador y a ellos les entrega la “Pauta para los observadores”. Luego de revisar con ellos sus instrucciones, vuelven a incorporarse a su grupo.
- Cada grupo pertenece a una empresa de publicidad y deben **diseñar un afiche y un eslogan**, que será expuesto en microbuses, paraderos y estaciones de metro, para dar a conocer un nuevo jabón que pronto saldrá al mercado. Sus servicios han sido contratados por el dueño de la empresa que fabrica y comercializa el jabón, y es a él a quien tienen que presentar su propuesta gráfica.
- Los grupos tienen un tiempo para crear el eslogan y diseñar el afiche.

2. Contribuir en las actividades del equipo de trabajo

Contribuir al logro de las actividades del equipo de trabajo, supone que usted deberá, en primer lugar saber cuáles son los objetivos que debe cumplir el equipo de trabajo, para luego poder comprometerse con dichos objetivos, identificar, aceptar y ejecutar las tareas que le correspondan individualmente, participar activamente en las tareas del equipo, solicitar ayuda cuando lo requiera y también ofrecer colaboración cuando sus compañeros de equipo así lo necesiten o se lo pidan.

En todo este quehacer usted deberá estar permanentemente coordinado con los otros integrantes de su equipo y crear las condiciones necesarias para lograr lo esperado, esto es, organizar los roles de cada cual, definir las normas, las jerarquías, el estilo de funcionamiento y los sistemas de control con que operará el equipo.

La definición de tareas y roles es muy importante al interior de cualquier equipo. En los equipos de trabajo, las tareas se asignan, se desempeñan y se evalúan a través de roles. ¿Por qué? **Porque nadie puede hacerlo todo.** Por ejem-

plo, en una fábrica de juguetes de madera, unos comprarán el material, otros harán los modelos, otros cortarán, otros pegarán, otros venderán, y así sucesivamente. Nace de esta manera el rol de comprador de materias primas, el rol de diseñador de juguetes, el rol de ensamblador, etc. Ahora bien, cada subdivisión requiere integración. Entonces nacen los roles menos operativos que se responsabilizan por la dirección, coordinación, administración o control de la ejecución.

Para que los distintos roles sean más eficientes, es necesario definir las tareas o funciones básicas que las personas van a cumplir. Ello es importante y necesario porque:

- Así queda claro qué es lo que tenemos que hacer.
- Los otros integrantes del equipo sabrán qué pueden esperar de nosotros.
- Se hace una mejor distribución de la carga de trabajo entre los distintos roles.
- Se pueden establecer las competencias que se necesitan para ejercer un rol.
- Se puede evaluar el desempeño de cada persona dentro de su rol.

Visto de esta manera, se puede suponer que cuando un integrante de un equipo asume un rol, sus funciones estarán absolutamente claras. Sin embargo, rara vez la situación está completamente definida de antemano y, con frecuencia, se necesitará mucha flexibilidad del sujeto que desempeña un rol. Es decir, el “actor” no sólo toma un rol sino que lo hace, dentro de determinadas circunstancias que lo condicionan. Por ejemplo, al tesorero de un equipo de fútbol le corresponde recaudar fondos cobrando las cuotas, luego administrarlos y dar cuenta de ello a la directiva. Ésas son sus tres tareas principales. Sin embargo, si hay problemas de recursos, como suele suceder, tal vez además de cobrar las cuotas se necesite que promueva eventos y rifas para incrementar los fondos.

Veamos otra circunstancia que requiere agregar valor al rol que se ha encomendado. En una empresa el rol de soldador puede no señalar la necesidad de estar permanentemente capacitándose. Sin embargo, si se fabrican nuevas máquinas soldadoras o se inventan distintas maneras de soldar, ese soldador tendrá que aprender el uso de una nueva herramienta como parte de su rol. Por lo anterior, se entenderá que el aprendizaje

continuo es hoy una necesidad de casi cualquier rol.

Se puede concluir, que en un equipo de trabajo las **tareas se distribuyen según roles, que estos roles** deben estar bien definidos, pero que se deben asumir agregándoles valor.

Un **rol es una asignación de funciones**, tareas y responsabilidades que, al ser desempeñadas adecuadamente y colaborativamente, contribuyen a la consecución de los objetivos del equipo de trabajo. En el conjunto de roles –permanentes y transitorios– de un equipo de trabajo, están depositadas todas las funciones, tareas y responsabilidades que es necesario ejercer para lograr la meta.

Debido a que usted estará trabajando como parte de un equipo, la forma en que usted realice las tareas afectará el cumplimiento de las tareas de otras personas.



En complemento de lo anterior, están las acciones de sincronización de las tareas que ejecutan diariamente los equipos de trabajo y que se llevan a cabo a través de diversas reuniones, como por ejemplo, reuniones para analizar situaciones, tomar decisiones, compartir, informar, organizar, evaluar, y todo aquello que haga falta para lograr lo esperado. Esas reuniones pueden tener desde un carácter muy informal hasta uno muy estructurado, pero cualquiera sea el caso, siempre deberán representar un espacio articulador de los esfuerzos individuales.

Se entiende una reunión de un equipo de trabajo como una instancia donde se juntan dos o más integrantes de un equipo, ya sea formalmente (en una sala de reuniones, por ejemplo) o informalmente (por ejemplo, en el puesto de trabajo). En cualquier reunión de trabajo, en el equipo habrá una o más personas que

dirigen la reunión y un tema que la convoca. Aún cuando usted no sea quien dirija la reunión usted deberá tener una participación activa en estas instancias.

Para participar activamente en una reunión se requieren ciertas condiciones:

- Que conozca previamente cuál es el motivo de la reunión y pueda preparar lo que va a decir y sus preguntas acerca de este tema.
- Que sea puntual y sea cordial.
- Que escuche atentamente y hable pidiendo la palabra.
- Que tome notas escritas de los acuerdos.
- Que plantee directamente y con amabilidad sus observaciones o consultas.
- Que aclare cualquier duda que le quede con relación a los temas abordados.
- Que se vaya con claridad de las tareas que le corresponderá realizar.

Parte importante de colaborar con otros dice relación con la capacidad que usted tenga de escuchar en forma activa y efectiva las necesidades de su equipo. Escuchar en forma activa y efectiva es el proceso de recibir un mensaje y utilizar en esa escucha todos los sentidos y no solo la audición, de tal manera de cap-

tar exactamente lo que el emisor quería transmitir. Esto previene la falta de información, mejora el estado de ánimo, la relación, los niveles de confianza con otras personas, y permite que usted colabore efectivamente en aquello que su equipo requiera, por lo tanto, mejora el trabajo de equipo.

Sin embargo, en ocasiones, usted requerirá preguntar para asegurarse de que ha entendido exactamente lo que su interlocutor le trata de transmitir. Es en este momento donde debe preocuparse de preguntar en forma activa y efectiva.

Muchas personas hablan de manera inadecuada, o tienen diferente acento al suyo, y podría ser difícil entender lo que están diciendo. Si tiene que pedir a alguien que repita lo que ha dicho, particularmente en el teléfono, a veces éste se pone impaciente y piensa que usted es no le quiere entender. Esto está lejos de ser verdad. Si usted repite lo que alguien le ha dicho a usted en el trabajo, muestra que usted está trabajando eficiente y efectivamente. Usted estará clarificando lo que ellos le dicen para asegurarse que usted no cometa errores.

Otro aspecto que no puede dejarse de lado a la hora de colaborar en un equipo

de trabajo, es que las tareas tienen un tiempo y recursos finitos para poder ser realizadas de manera adecuada.

La realización de las tareas en su trabajo estará siempre vinculada a la ejecución de las tareas de su equipo de trabajo y, por lo tanto, ellas pueden verse afectadas por un número de factores muy difíciles de predecir y controlar, como por ejemplo:

- Falla de la maquinaria.
- Interrupción del suministro eléctrico
- Usted mismo u otro miembro del personal está enfermo.
- Disponibilidad de tiempo para completar las tareas del trabajo.
- Disponibilidad y entrega de los recursos.
- Reajuste de costos y reducción de personal.

En cualquier de estas situaciones usted o un integrante de su equipo podrían requerir colaboración para poder desempeñar su rol de manera adecuada.

Es muy importante, por ello, que usted sepa reconocer cuando una situación requiere que usted solicite ayuda a otro integrante de su equipo o a su supervisor. Para ello deberá usar los canales de

comunicación que la organización tenga establecidos, como por ejemplo, un llamado telefónico, un correo electrónico, un reporte de incidentes, una reunión, etc.

Solicitar ayuda no significa, como algunas personas erróneamente creen, un signo de debilidad, sino, por el contrario, significa que usted está comprometido con su labor y que está atento a las cosas que ocurren en su entorno y se anticipa, solicitando apoyo de otros para que, pese a la ocurrencia de imprevistos usted pueda responder exitosamente a lo que su equipo espera de usted. Es más, en muchas oportunidades, sin la ocurrencia de eventos sorpresivos, usted deberá solicitar ayuda, si se da cuenta de que no va a poder cumplir con lo encomendado por sí mismo.

De la misma manera, dado su compromiso con el equipo, usted identificará que algún compañero o su supervisor requieren de su ayuda, y de la misma manera, lo que se espera de una persona que colabora con su equipo, es que ofrezca ayuda cuando esto ocurra, aún cuando no se la hayan solicitado. Esto siempre debe hacerse sin descuidar el cumplimiento de las propias tareas.

Como los equipos de trabajo se caracterizan por realizar tareas complementarias y poseer habilidades y conocimientos complementarios, en muchas ocasiones a un miembro del equipo podrá ocurrirle que debe desempeñar una tarea en la cual usted puede tener más conocimiento o experiencia y sería muy adecuado que usted le ofreciera ayuda, ya sea para enseñarle o para desempeñar la tarea junto con él.

A continuación, lo invitamos a completar la Actividad número 2.



Descripción de la actividad

El curso se dividirá en grupos que representarán diferentes roles de una empresa. Cada grupo trabajará en distribuirse funciones para el mejor logro de resultados, entendiendo que todos son parte de un equipo de trabajo.

Sentido de la actividad

El sentido de esta actividad es permitir a los participantes conocer la importancia de dividir las tareas al interior de los equipos de trabajo, ejerciendo sus integrantes diversos roles. Se capacitarán en identificar la necesidad de asumir roles y respetar los roles de los otros miembros.

Desarrollo

- Espere las instrucciones que le entregará su instructor.

3. La colaboración y la confianza en el equipo de trabajo

Cada uno de nosotros está dotado de diferentes capacidades, pero ninguno “las tiene todas”. Es esta condición la que nos mueve a colaborar. Ahora bien, si la fuerza básica de la colaboración es la necesidad de recibir apoyo, necesitaremos del componente “confianza” para que esta competencia se desarrolle en su máxima expresión. Digamos que la confianza es el elemento que permite que cada uno se sienta perteneciente, que aporte, se equivoque, corrija, pida y entregue en un ambiente de acogida, libre de amenazas.

Digamos, también, que la confianza involucra ser confiable para otros. Ser confiable es tener un capital social que abre puertas, que es difícil de lograr y fácil de perder. Consiste, básicamente, en la capacidad de cumplir compromisos y manifestar con la conducta lo mismo que se dice en palabras. O sea, predicar y practicar. Decir y hacer. Prometer y comprometerse.

Es un anhelo de todos querer trabajar en un ambiente agradable, donde las relaciones sociales sean fluidas y libres de amenazas, pero es un hecho también

reconocido que nos cuesta establecer vínculos de confianza.

¿Será posible soñar un trabajo en que establezcamos sanas relaciones de confianza mutua? Por de pronto, preocupémonos por modificar las inconsistencias que provienen de nosotros mismos. Cuando decimos “nos vemos”, ¿nos vemos?; cuando decimos “te mando la información”, ¿la mandamos?; cuando nos comprometemos a una reunión a las 8, ¿llegamos a las 8?; cuando nos dicen “nosotros le devolveremos la llamada”, ¿confiamos en que así será?; cuando nos prometen despachar un televisor en 24 horas, ¿dormimos felices, confiados en que lo recibiremos al día siguiente?; cuando nos dicen “no se lo digas a nadie?”, ¿no se lo decimos a nadie? Cumplir promesas es, ni más ni menos, hacerse responsable de “atarse a un futuro con otros”, es hacernos cargo de ofertas que traducen preocupación por otros seres humanos. Prometer es comprometer.

La **confianza**, entonces, es un valor escurridizo que se desarrolla más fácilmente en un ambiente donde esté permitido equivocarse, donde haya respeto por el aprendizaje, donde los resultados se valoren en el largo plazo, donde la superación esté dada en un marco de

transparencia, donde la palabra valga y los compromisos comprometan. Generar confianza se relaciona también con la capacidad para retroalimentar adecuadamente al equipo, señalando asertiva y empáticamente nuestra opinión; y mencionar con cariño y claridad lo que nos parece bien y lo que no nos parece.

La **colaboración**, palabra algo desvalorizada en estos tiempos, se contrapone con la competitividad. Todos hemos escuchado insistentemente hablar de competitividad: que las relaciones de trabajo tienen un alto componente competitivo, que se compite para obtener la decisión favorable de un cliente, se compite para contar con la disponibilidad del jefe y se compite para obtener ascensos. También se nos dice que el mercado es competitivo y que ello permite la oferta de productos de mejor calidad y precios más bajos. Es un buen punto de vista, pero atención: no debemos olvidar la doble relación “competir – colaborar”.

Todos tenemos nuestras propias aspiraciones y una forma de lograrlas puede ser compitiendo con otros. Ciertamente, sin embargo, como seres sociales también tenemos valores que nos van señalando la necesidad de buscar un equilibrio entre competir y colaborar, entre lucirnos y

no opacar, entre llegar a la cima y no pisar a otros, entre alegrarnos por nuestro éxito y no entristecernos por el ajeno. Es en este marco que la cooperación entre pares, entre jefes y subalternos y entre compañeros de trabajo es una premisa fundamental para competir sanamente, para lograr objetivos y ser personas, al mismo tiempo. La solidaridad es una fuerza que produce sentido, placer, orgullo; sentimientos todos que buscan su propia agua para florecer.

¿Qué condiciones se necesitan para que la colaboración y la sana competencia vayan de la mano? Hay tres planos en que pueden y deben darse condiciones de colaboración:



- **Plano individual.** La capacidad de colaboración requiere de seguridad en sí mismo, de claridad en los propios valores, disposición a cambiar a lo largo de la vida, para ir alcanzando niveles superiores de desarrollo personal. No significa que no se quiera

competir y ganar, pero es seguro que se experimentará mayores satisfacciones a partir de una actitud de cooperación, que en una de competitividad extrema o conspirativa. Es tarea de cada uno construir los equilibrios que nos permitan llegar lejos y, a la vez, hacerlo sanamente.

- **Plano grupal.** Hay ambientes que nos permiten “sacar” lo mejor de nosotros mismos, y otros que nos conectan con nuestro lado oscuro. Hay grupos con los que trabajamos colaborativamente sin problemas y otros en los que preferiríamos marginarnos, lucirnos individualmente o sabotear los resultados. La palabra clave, que hace la diferencia, se llama confianza. Existe confianza en un ambiente donde está permitido equivocarse, donde hay espacio para el aprendizaje, hay respeto por las ideas, ambientes en los que los resultados se valoran en el largo plazo, donde la superación está dada en un marco de transparencia. Ahora bien, todos hemos vivido en condiciones de no confianza y es nuestra convicción personal la que debe permitirnos superar esta adversidad y construir condiciones para que el grupo, en su conjunto, avance hacia relaciones cooperativas.

- **Plano organizacional.** Las empresas que se preocupan explícitamente por su ambiente de trabajo desarrollan políticas que favorecen la colaboración, la confianza y la sana competitividad. En estas situaciones el trabajo en equipo fluye, las decisiones se toman participativamente, las estructuras son más bien horizontales, el poder se comparte, las responsabilidades se delegan, la información relevante se pone en circulación y el clima organizacional es distendido. Sin embargo, aún si el medio no es propicio, cada uno de nosotros debe tener la seguridad de que nuestro propio actuar puede generar mejores condiciones, aunque sea creando micro climas en nuestro entorno más cercano.

Resumiendo, para generar confianza y construir nuevas situaciones de satisfacción en nuestra vida laboral, tenemos que:

- Cumplir con los acuerdos tomados y los compromisos adquiridos.
- Compartir toda la información que ayuda al equipo.
- Escuchar y respetar las distintas opiniones que surgen dentro del equipo.
- Ser capaces de guardar información confidencial.

- Retroalimentar de manera directa y adecuada.
- Destacar y reforzar los logros de los demás miembros del equipo.
- Reconocer los aportes y aciertos de nuestros pares.
- Criticar sin descalificar.
- Plantear desacuerdos en un clima de respeto.

El equipo de trabajo al que usted se integre estará creado por su cohesión. Cuando un equipo tiene un compromiso en común en una tarea y está considerando un problema en forma objetiva, el ambiente es positivo y ello lleva al equipo a ser más eficiente. Por el contrario, si hay una falta de unidad en el equipo, un descontento, falta de confianza, no se colaboran unos con otros y un espíritu bajo, el ambiente es negativo y el equipo será menos efectivo.

Muchas de las tareas realizadas en el trabajo serán de alguna forma ejecutadas como parte de un equipo. En el medio ambiente de trabajo actual que cambia día a día es poco probable que una persona tenga todas las habilidades necesarias para realizar cada tarea. Así, se forman los equipos de trabajo con

personas de diferentes habilidades. Una vez que estas personas son capaces de relacionarse unas con otras y unen su conocimiento y habilidades, son capaces de actuar efectivamente.

Un equipo incluirá a diversos miembros de la organización, como compañeros de trabajo, supervisores y gerentes. Se espera que todas estas personas trabajen dentro de la estructura del equipo de la organización que incluye cumplir con ciertas normas implícitas y explícitas, como por ejemplo:

- Código organizacional de conducta.
- Procedimientos y políticas organizacionales.
- Supervisión y disponibilidad que incluye la Seguridad y Salud Ocupacionales.
- Descripción del trabajo y especificación pertinente al rol del trabajo.
- Uso de modales corteses y serviciales.
- Realización de tareas tanto asignadas como ocasionales.
- Solicitud de ayuda a una persona apropiada si surgen dificultades.
- El saber escuchar y preguntar de manera activa y efectiva para la clarificación de instrucciones y responsabilidades.

Por otro lado, se espera que usted cumpla las normas del equipo, que son comportamientos conocidos y esperados por todos los miembros del equipo. Son “reglas” y “estándares” que no están escritos, que se forman a medida que las personas se relacionan entre sí dentro del equipo. Las normas ayudan a un grupo a evitar un estado de confusión y desorden, y ayuda a que los aportes de diferentes individuos se organicen dentro de un equipo. Estas normas usualmente incluyen lo siguiente:

- **Comportarse de manera amable y educada.** En todos los lugares de trabajo usted estará involucrado con otras personas. Algunas personas se avienen muy bien, pero otras personas tienen choques de personalidad. Pero la cooperación es necesaria para trabajar como un equipo y para realizar las tareas del trabajo y lograr metas colectivas. El respeto mutuo significa tratar a las otras personas como a usted le gustaría ser tratado, incluyendo el reconocimiento de las creencias culturales y religiosas de las otras personas.
- La **cooperación** es esencial para el desarrollo de la habilidad de relacio-

narse efectivamente con la gerencia, personas/clientes y colegas, para trabajar como un equipo y para comunicarse bien en un nivel interpersonal. Por ejemplo, cuando una sección de trabajadores está trabajando para llevar a cabo un pedido grande, el personal de otras secciones le ayudará. Un esfuerzo recíproco a nivel personal significa que si usted está con menos trabajo en un momento determinado, podrá ayudar a alguien que tiene un plazo que cumplir, y ellos le ayudarán cuando usted tenga mucho trabajo que hacer.

- **Compartir información pertinente al equipo de trabajo para asegurar que se cumplan las metas.** Para que un equipo trabaje efectivamente, los miembros deberían usar canales abiertos de comunicación observándose unos a otros en su desempeño, sea éste satisfactorio o no, reconociendo los peligros del lugar de trabajo, riesgos y control, y clarificando los métodos escogidos para la realización del trabajo de la organización.
- **Comunicarse de manera honesta y con respeto.** La comunicación estará presente en todo lo que usted haga

en su lugar de trabajo y en su equipo. Muchas veces hay desacuerdos entre los integrantes del equipo o de éste con el supervisor o gerente. Es muy importante para promover el espíritu de confianza y de colaboración, que los desacuerdos no se guarden y puedan ser expresados, pero de manera adecuada. Al interior de cada organización hay diversos procedimientos para hacer presente los reclamos o los descontentos, es vital poder hacer uso de ellos y siempre ocupar un lenguaje de respeto para lograr ser escuchado. De igual manera, habrá ocasiones en que usted tenga desacuerdos con sus propios compañero y es igualmente importante que pueda darlos a conocer, pero a quien corresponde, es decir, al compañero con el que tiene el desacuerdo y no a otros compañeros sin que el involucrado esté presente. Lo que comúnmente llamamos “pelar” es una conducta que no promueve la confianza y genera ambientes de individualismo al interior de los equipos. Comunicarse de manera honesta y con respeto, promueve ambientes de confianza y contribuye a que los equipos sean más eficientes.

- **Cumplir acuerdos y compromisos.** Como ya se ha señalado, en el trabajo en equipo, siempre habrá acuerdos y compromisos que asumen sus distintos integrantes. Usted tendrá sus propios compromisos y será parte de determinados acuerdos. Es vital que cumpla con aquello a lo que se ha comprometido y que si no está de acuerdo, lo señale oportuna y adecuadamente, como ya se ha comentado. De la misma manera faltar a un acuerdo, es señal de falta de compromiso con el equipo de trabajo, por lo que usted deberá estar alerta a entender bien los acuerdos que se tomen, consultar si tiene dudas y luego, cumplir con esos acuerdos. Eso lo hará más confiable para sus compañeros de equipo y jefaturas y ayudará a construir un ambiente de confianza.
- **Reconocer los logros de los integrantes del equipo.** La retroalimentación o el feedback, se refiere a la capacidad de decirles a los otros cómo lo están haciendo en sus tareas. En el espíritu del equipo, cobra mucha importancia que usted sea capaz de reconocer los logros de sus compañeros de equipo y hacérselos saber. De la misma manera, si hay algo que sus

compañeros deben mejorar y usted lo advierte, es honesto que se los diga. Para ambos casos, siempre deberá considerar el comunicarse de manera respetuosa. Los equipos que reconocen sus logros, se sienten orgullosos de su quehacer y ello alimenta el deseo de seguir en el equipo y seguir contribuyendo con la tarea que se realiza.

A continuación, lo invitamos a completar la Actividad número 3.



Descripción de la actividad

Se trabajará en grupos, armando cuadrados a partir de piezas fragmentadas. **Ninguno de los participantes tendrá todo el material para lograr el objetivo** y requerirá colaboración de su grupo para llegar a la meta. Los grupos trabajarán bajo dos condiciones diferentes, para contrastar el efecto de la colaboración en los resultados.

Sentido de la actividad

El sentido de esta actividad es que los participantes vivan una experiencia donde solo la colaboración y la generación de confianza les permitirán lograr los objetivos como grupo. Se practicará tanto la habilidad para solicitar apoyo como para ofrecer colaboración, en contraste con una actitud competitiva a ultranza.

Desarrollo

- Espere las instrucciones que le entregará el instructor para el desarrollo de la actividad.

4. Los problemas y conflictos en los equipos de trabajo

La palabra problema y la palabra conflicto van de la mano, generalmente con una carga negativa. Sin embargo, un equipo de trabajo no puede avanzar sin hacerse cargo de los problemas y sin mirar de frente los conflictos. Si revisamos los motivos que generan problemas con mayor frecuencia, tenemos: intereses contrapuestos, visiones distintas, alternativas sobre las que hay que decidir, desviaciones respecto de lo que se esperaba, cambios en el horizonte, incertidumbre en los resultados, errores, escasez de recursos, caracteres personales disímiles, información que no fluye y estilos contrapuestos, por nombrar algunos. Después de ver este listado, ¿podríamos imaginarnos un equipo de trabajo sin problemas?

La experiencia nos enseña que enfrentar adecuadamente los problemas al interior del equipo es fuente de unión y compromiso entre sus miembros. Para analizar los problemas existen técnicas que nos permiten “desmenuzarlo”, despejando sus principales componentes para hacer más fácil su tratamiento. Por ejemplo, es necesario aprender a separar las causas de un problema respecto de sus síntomas (por qué ocurre lo que ocurre); es im-

portante saber diferenciar los problemas urgentes y los problemas importantes; y es sano separar aquellos que podemos solucionar nosotros mismos, respecto de aquellos que no dependen de nosotros. También constituye un aprendizaje saber resolver por consenso antes que por mayoría, saber buscar alternativas antes de tomar una decisión, y así sucesivamente. Digamos que todas estas técnicas contribuyen a despersonalizar los problemas y a enfrentarlos técnicamente.

Un **problema o conflicto** (en lo sucesivo se usarán como sinónimos) **es una situación en la que algo no está sucediendo como esperamos**, ya sea porque:

- **No sucede lo que debiera ocurrir.** Por ejemplo: “las personas no están llegando a la hora a las reuniones programadas”, o “los plazos comprometidos para efectuar una instalación de equipamiento no se están cumpliendo”. Lo que no sucede y que debiera ocurrir es que las personas lleguen a las reuniones a la hora programada y que se cumplan los plazos comprometidos para efectuar las instalaciones de equipamiento, respectivamente.
- **Sucede algo que no debiera ocurrir.** Por ejemplo: “el 50% de las visitas técnicas a terreno se realizan sin

el stock de repuestos suficiente” o “el 30% de las órdenes que se traspasan a servicio técnico están incompletas y tienen errores”. Lo que está sucediendo en las visitas en terreno no debiera ocurrir así como tampoco debiera ocurrir que las órdenes que se traspasan a servicio técnico estén incompletas y tengan errores.

En los ejemplos anteriores, los trabajadores deben hacer una misma tarea dos o tres veces hasta que se resuelva el problema. Por consiguiente, ellos se recargan de trabajo y el cliente se molesta.

Este enfoque pone el acento en una comparación y nos obliga a buscar la diferencia entre lo que es (sucede u ocurre) y lo que debiera ser (suceder u ocurrir). En el ámbito del trabajo estas diferencias se hacen presentes básicamente en las siguientes situaciones y elementos:

- En los procedimientos.
- En la calidad o cantidad de las materias primas.
- En el tiempo disponible.
- En la calidad de los recursos humanos, en el plano individual y en su desempeño grupal.

- En la tecnología de que se dispone.
- En los recursos financieros que se necesitan.
- En la cultura organizacional.

Todos los equipos enfrentan problemas. Si los enfrentan bien, generan una oportunidad de mejoramiento. Si los enfrentan mal, dificultan el logro de los objetivos. Tanto las facilidades como las dificultades para abordar los problemas tienen que ver con condiciones personales y con características grupales. Por ejemplo: ¿Qué personas dificultan o incluso destruyen equipos de trabajo? ¿Ha conocido alguno de los siguientes estereotipos de personas?:

- **El florero:** Son personas que necesitan llamar la atención y eso les resulta incluso más importante que lograr los objetivos del equipo. En ocasiones lo hacen hasta con humor y simpatía.
- **El rígido:** Sus ideas y puntos de vista son inamovibles. Hablan más que lo que escuchan.
- **El agresivo, autoritario:** Se irritan fácilmente, imponen y descalifican, según sus puntos de vista.
- **El apático:** No los mueve ni una grúa, salvo para justificar negativamente sus conductas.

- **El inconstante:** A la primera dificultad abandonan el objetivo. No perseveran con convicción.

La otra cara de la moneda es que hay tipos de personas que también contribuyen en los equipos de trabajo. ¿Es usted una de estas personas?:

- **El empático:** Son personas que valoran el aporte de los otros, saben escuchar y modifican sus puntos de vista como resultado de la reflexión del equipo. Saben ponerse en el lugar de los demás.
- **El asertivo:** Saben hacer planteamientos en forma clara y respetuosa. No se andan con rodeos. Saben decir “sí” y “no”, de acuerdo a lo que piensan y sienten.
- **El creativo:** Tienen ideas innovadoras. Ante los conflictos, saben buscar caminos alternativos.
- **El comprometido:** Se “ponen la camiseta”, se identifican con los objetivos del equipo y se hacen responsables del rol que les corresponde. Asumen tareas sin esquivar aquellas que resultan más difíciles.
- **El organizado:** Saben priorizar, trabajan según un plan de acción, toman nota en reuniones, generalmente

son puntuales y muy disciplinados.

Pero los equipos también van adquiriendo su propia personalidad. De esta manera hay equipos que facilitan y otros que obstaculizan el logro de los objetivos del mismo.

Algunas características de los equipos que dificultan el logro de objetivos son:

- **Falta de coordinación:** Son equipos en que cada cual anda por su lado, sin sincronía entre sus miembros. Pasan a ser, por tanto, grupos y no equipos. Los esfuerzos individuales existen, pero se van perdiendo en el tiempo. No hay un liderazgo efectivo.
- **Desconfianza:** Entre los miembros del equipo no hay seguridad de que todos actúen con buenas intenciones.
- **Falta de comunicación:** No fluye la información. Cada uno se reserva lo que considera importante, para hacerse indispensable. El chisme y el rumor son los medios de comunicación más frecuentes.
- **Indecisión:** Hay un cúmulo de decisiones flotando en el ambiente, sin ser resueltas. Nadie asume riesgos.

Por otra parte, algunas características de los equipos que contribuyen al logro de objetivos, son:

- **Resolución de conflictos:** El equipo genera condiciones para que se manifiesten distintos puntos de vista. Todos respetan los argumentos bien planteados. Los problemas no se esconden, se analizan.
- **Orientación a resultados:** El equipo se centra en el avance hacia sus objetivos, importándole su logro.
- **Liderazgo positivo:** El equipo reconoce a un líder que coordina, evalúa, dirige y resuelve en un estilo claro y participativo.
- **Motivación:** El equipo siente identidad y genera entusiasmo entre sus miembros. Hay una fuerza positiva que los mueve a actuar y comparten objetivos comunes.

¿Existen grupos ideales en los que todos están de acuerdo en todo? ¿Cree usted que es posible tanta dulzura? En realidad no, y por una razón muy simple: porque en las relaciones entre personas –felizmente– siempre habrá opiniones diversas que reflejan diferentes puntos de vista.

Esto también ocurre al interior de los equipos de trabajo y podríamos dividir en dos las principales situaciones que generan conflictos: primero, aquéllas en que algo funciona fuera de lo previsto,

generando molestias al interior del equipo; y segundo, aquéllas en que surgen dos o más caminos alternativos para el logro de un mismo objetivo. En ambos tipos de situaciones es necesario tomar decisiones y ello conlleva las típicas encrucijadas en que las opiniones se confrontan y los equipos sufren conflictos.

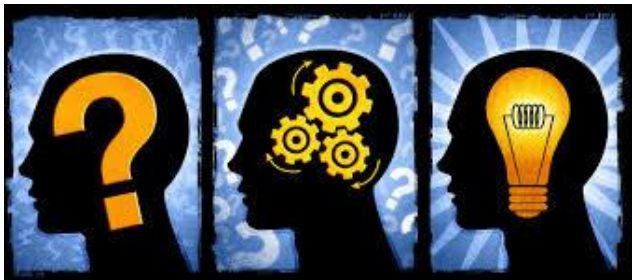
Revisemos con más detenimiento la palabra “conflicto”. Todos sentimos que tiene una carga negativa. Lo mismo ocurre con la palabra “problema”. El conflicto es malo, nos enemista con alguien, genera tensiones y nos desgasta enormemente. Nadie quiere tener problemas en el trabajo ni en la vida en general. Sin embargo, hay otra forma de verlo. Un problema es cualquier situación que requiere darle una solución o requiere tomar una decisión.

El conflicto positivo también existe y consiste en reconocer que todos tienen un espacio para manifestar sus diferencias, que ello es una fuente de creatividad, que un conflicto bien solucionado compromete en mayor medida a los miembros del un equipo. Por ello, el conflicto no es bueno ni malo en sí mismo, lo que lo distingue, entonces, es la forma de enfrentarlo.

A continuación se mencionan algunas condiciones que contribuyen a manejar positivamente los problemas:

- Previo a cualquier problema, es indispensable haber generado condiciones grupales de confianza y respeto.
- No es recomendable esconder los problemas. Es preferible enfrentarlos y hacer de ellos una fuente de creatividad y productividad.
- Es muy importante analizar las causas de un problema y diferenciarlas de los síntomas que lo hicieron presente.
- Todos los involucrados en un problema deben tener la oportunidad de contribuir con sus opiniones.
- Todas las opiniones deben emitirse con argumentos. Deben permitir preguntarse una y otra vez por qué está ocurriendo el problema.
- Cada uno de los integrantes de un equipo debe reconocer que su punto de vista no es inmejorable, inamovible o único. Por lo tanto, todos deben escucharse y reflexionar sobre el aporte que brinda cada argumentación.
- Los distintos grados de poder entre los participantes no deben ejercer presión, al momento de analizar o resolver un problema.
- Si hay un conductor o jefe del equipo, éste debe ordenar las intervenciones facilitando que primero se argumenten las causas, luego se expresen y se analicen todas las alternativas y finalmente se tomen las decisiones.
- Las decisiones al interior de un equipo deben tomarse por consenso y no por mayoría. Por “consenso” significa que entre todos construyeron la alternativa que creen mejor, a pesar de los inconvenientes que pueda tener. Por “mayoría” significa que se vota por las distintas alternativas y se selecciona la que alcance mayor apoyo, dejando al margen a quienes estuvieron en minoría.
- En ocasiones, las decisiones son del ámbito de responsabilidad del gerente, jefe o supervisor y, a su vez, ello no evita que los problemas que sí son de responsabilidad del equipo se tomen en conjunto.

- **Resolver problemas** dice relación, por tanto, con un proceso, donde cada uno de sus pasos es importante y no debe omitirse ninguno:
 1. Definir el problema.
 2. Identificar las causas del problema.
 3. Identificar las consecuencias del problema y clasificarlas según su urgencia e importancia.
 4. Identificar posibles soluciones al problema y clasificarlas según la posibilidad real de implementarlas y.
 5. Tomar decisiones acerca de qué solución implementar.
 6. Implementar la solución elegida.
 7. Monitorear y hacer seguimiento a la solución.
 8. Verificar si una vez implementada la solución solucionó el problema.



La participación de los integrantes del equipo y el grado de involucramiento de cada cual, hacen la diferencia entre un problema mal atendido y un conflicto positivo, que permite el crecimiento de un equipo de trabajo.

El desempeño de las tareas en un equipo puede verse afectado por su tamaño. A medida que un equipo crece en tamaño, se requiere más coordinación y comunicación para lograr un resultado positivo. Es difícil estimar un tamaño ideal del equipo, pero, como se muestra en la siguiente tabla, se ha observado que en equipos pequeños se presentan ciertas características que favorecerían la resolución de problemas.

Nº DE INTEGRANTES	CARACTERÍSTICAS
Menos de cinco integrantes	<ul style="list-style-type: none"> • Hay menos personas para compartir las responsabilidades de las tareas. • Hay menos sinergia. • Hay más discusión e interacción personal. • Hay más participación de parte de todos los integrantes del equipo.
Más de siete integrantes	<ul style="list-style-type: none"> • Hay menos oportunidades para que todos los integrantes del equipo participen. • Hay más sinergia. • Hay más inhibición y rechazo por parte de los integrantes para participar. • Puede tomar más tiempo en lograr una decisión. • Puede resultar en la división de sub-grupos.

Los problemas son como la realidad, un entramado constituido por elementos diversos, pero inseparablemente asociados. Visto así, analizar un problema significa separar y fragmentar para conocer y analizar la relación entre los diversos elementos y, luego, organizarlos con una visión integradora, de comprensión de su dimensión global. En el análisis también se debe relacionar el todo con las partes, ejercitando una forma de pensamiento y reflexión que asuma la complejidad de la realidad. No hay respuestas predeterminadas o recetas para actuar frente a las dificultades. Los problemas no tienen un desenlace conocido y lo que va a suceder no está escrito de antemano.

A veces los árboles no nos dejan ver el bosque o sólo centramos la atención sobre un par de árboles en medio de un espeso bosque.

Enfrentar un problema significa reconocerlo como tal, construir alternativas de solución y, luego, implementar esas soluciones. Digamos que a mayor cantidad de opciones, más se amplían las posibilidades de soluciones; y que, seguramente, las distintas posibilidades tendrán aspectos favorables y desfavorables que será necesario evaluar.

Una vez que se evalúan las distintas posibilidades de solución a una problemática, debemos elegir aquella más adecuada. Y una vez que se ha elegido la alternativa de solución necesitamos que las acciones se desarrollen tal como fueron planificadas. Para ello se debe realizar un seguimiento o monitoreo a la ejecución de la solución. La importancia de este seguimiento o monitoreo radica en que, debemos asegurarnos de que la solución se implemente y se haga adecuadamente. Muchas veces en el camino, la situación inicial puede verse modificada y es necesario estar atento para que se hagan los ajustes cuando corresponden y no esperar hasta que la solución esté completamente implementada como para darse cuenta de que quizá ya no era pertinente.

Otra razón para efectuar un constante monitoreo es que en el camino podemos darnos cuenta de que en realidad no era una buena solución como se pensó en un inicio y las consecuencias de una mala solución pueden agravar más el problema. Por último, los distintos responsables de la implementación de una solución deben sentir que hay interés en velar por los resultados de sus esfuerzos.

El seguimiento o monitoreo permite, también, aprender de los errores y de los éxitos. Monitorear una solución hará que las acciones sean lo más efectivas posibles y demostrará a todos los involucrados que la decisión se tomó con seriedad.

El seguimiento y monitoreo también le permitirá evaluar los resultados de la solución elegida. ¿Qué significa evaluar los resultados de una solución? Significa detenerse a comparar lo que se esperaba que sucediera con lo que realmente sucedió. Es constatar qué resultado produjo la solución implementada.

En todo este proceso de enfrentar y solucionar un problema en el equipo de trabajo usted deberá estar dispuesto a ofrecer y solicitar ayuda hacia los compañeros de equipo y estar alerta a cuando usted u otro integrante se le presente un problema, a la vez que estar dispuesto a ser propositivo de distintas alternativas de solución a los problemas identificados.

Como se ha señalado, los problemas son parte natural de la vida y de cualquier relación de comunicación entre personas o grupos. Esto no significa que los grupos, las familias, las organizaciones, estén irremediablemente condenadas a vivir en pie de guerra, sabiendo que los

conflictos van a existir, lo importante es aprender a manejarlos.

Cuando pensamos en problemas en el equipo, debemos también entender que estamos incluyendo a todo tipo de problemas; también los interpersonales. Los problemas interpersonales pueden tener diversos orígenes, pero principalmente tienen relación con distintas, y a veces opuestas, formas de resolver los problemas que surgen entre las personas. Independientemente de lo cerca que uno se encuentre de otro, de lo mucho que se quieran, de lo compatible que uno sea con otra persona o grupo de personas, siempre habrá momentos en que las necesidades, pensamientos, acciones y sentimientos chocarán entre sí. No existen dos personas que siempre sientan, piensen y actúen de manera idéntica. Cada persona tiene características de personalidad determinadas y que ellas configuran su estilo particular de observar y enfrentar problemas. Ningún estilo es bueno o malo en sí y el desarrollo de nuestra capacidad de conocernos a nosotros mismos y de respetar a los otros, determinará nuestro éxito en la resolución de problemas.

Es importante conocerse a sí mismo porque de esa manera podremos entender

los tipos de personalidad que pueden resultarnos problemáticos, complementarios o atractivos. ¿Ha escuchado que los polos opuestos se atraen? Para que una atracción inicial entre personas no se convierta en incompatibilidad, se requiere de conocimiento de sí mismo y de madurez para enfrentar la diversidad.

Los conflictos interpersonales surgen básicamente a causa de diferencias individuales y de recursos limitados. Suele comenzar cuando una parte percibe que la otra la ha afectado en forma negativa, en algo que ella estima. El origen puede ser una amplia gama de factores: distintas metas u objetivos, distinta interpretación de los hechos, distintas expectativas sobre otros, dificultades comunicacionales, valores o características de personalidad. Los conflictos se pueden manifestar desde sutiles desacuerdos hasta acciones violentas y abiertas.

La habilidad para manejar problemas se apoya básicamente en la comunicación e incluye desarrollar la capacidad para diagnosticar la naturaleza del conflicto, evaluando cuánto me afecta y qué consecuencias tiene para mí, invitando a los demás a conversar sobre el tema, a escuchar y lograr soluciones satisfactorias para todos los involucrados.

La habilidad más relevante para manejar problemas es la comunicación efectiva. Una comunicación asertiva y empática abre un camino de diálogo, muy necesario. Sin embargo, no es la única condición. Se requiere, como ya se ha señalado, diagnosticar la naturaleza del problema, abrirse a la posibilidad de distintas alternativas de solución, ser flexible, creativo, escuchar activamente y, luego, estar dispuesto a resolver los problemas. También es importante comprender que manejar adecuadamente un problema no llevará necesariamente a la solución de todos los problemas.

Hay varias **modalidades para manejar un problema**, como por ejemplo: la evasión, la conciliación, la confrontación y la integración. Todos somos capaces de utilizar cualquiera de estas formas de manejo de problemas, pero por estilos de personalidad o por costumbre, tendemos a usar sólo alguno de ellos.

A continuación le presentamos estas seis modalidades de resolución de problemas y le invitamos a ser una persona que resuelva problemas orientado hacia la “**confrontación ganar-ganar**”.

- **Evasión.** Es una respuesta al problema, actual o potencial, basada en la

ilusión de que si pasamos por alto la situación desagradable ésta desaparecerá y no habrá necesidad de enfrentar el problema. Sucede cuando las personas se sienten amenazadas por el problema potencial y temen no poder manejarlo con eficiencia.

- **Conciliación.** Se trata de buscar acuerdo sobre aspectos menores del tema y mantener alejado el problema principal hasta que se obtenga más información, los ánimos se calmen o exista una oportunidad realista de enfrentar el problema a través de una alternativa diferente. Permite algunos acuerdos, pero las cuestiones principales quedan sin resolver, a menudo por largos períodos. Puede transformarse en evasión.
- **Confrontación.** Se aborda directamente el problema, pudiendo existir distintas estrategias de confrontación, que se distinguen por sus resultados.
- **Ganar-perder.** Cuando una de las partes no está dispuesta a ceder en nada y solo está dispuesto a ganar como si se tratase de una competencia en vez de resolver una situación entre dos o más partes que deben colaborar.
- **Perder-perder.** En este caso las partes pueden estar desmotivadas y solo interesa resolver el problema pero sin im-

portar el costo de cederlo todo o al menos las cosas más importantes. Puede ser una estrategia usada por una de las partes para evitar que la otra gane.

- **Ganar-ganar o de integración.** En esta estrategia se parte de la base de que un problema es un síntoma cuyo origen tiene una causa que debe resolverse y que el conflicto puede manejarse de tal forma que nadie pierda. Esta estrategia permite, mediante la solución de problemas, integrar puntos de vista potencialmente opuestos. Es una manera eficiente de resolver las diferencias. El conflicto se maneja colaborando hacia una solución que satisfaga a las partes involucradas.

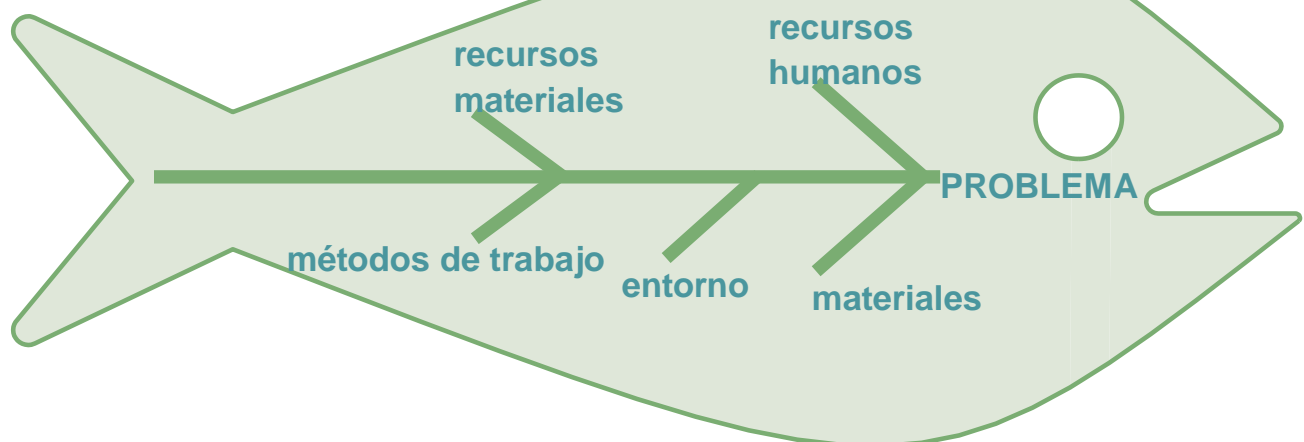
En la siguiente tabla, se presentan las tres maneras de confrontación, con sus descripciones y los resultados que se obtienen con cada una de ella en relación al problema.

TIPO DE CONFRONTACIÓN	DESCRIPCIÓN	RESULTADOS
Perder/perder	Reconocimiento superficial del conflicto. Concesión - cada parte renuncia a algo de sus valores.	El conflicto puede parecer resuelto; los desacuerdos se han suavizado; un futuro conflicto sobre lo mismo aparecerá de nuevo.
Ganar/ Perder	Competencia - El conflicto se resuelve mediante la fuerza de una de las partes. No se reconoce el bien común, sino el de la parte más fuerte.	Sólo una parte ha ganado algo y el problema no se ha resuelto; un futuro conflicto sobre lo mismo puede aparecer de nuevo o lo llevará a un conflicto relacionado.
Ganar/ganar	Ambas partes ven los beneficios grupales por sobre los individuales. Ambos partes se reconocen en igualdad de necesidades y ceden algo pero ganan algo que es mayor.	El conflicto se ha resuelto en ambos lados; cada parte ha ganado algo y es poco probable que aparezca de nuevo.

Algunos señalan que solucionar problemas en el equipo, en conjunto, puede resultar demoroso y se convierte más en una pérdida de tiempo que en algo beneficioso. Sin embargo, los estudios sobre equipos de trabajo de alto rendimiento, confirman que solucionar problemas en equipo tiene más ventajas que desventajas, siendo sus cuatro ventajas principales:

1. Mayor sinergia.
2. Más propuestas para solucionar el problema.
3. Más posibilidades de realmente solucionar el problema.
4. Mayor aceptación y logro de la decisión que se decida implementar para solucionar el problema.

Existen diversas técnicas para trabajar en el equipo y resolver problemas en conjunto, como la lluvia de ideas, matriz de opiniones, análisis crítico, espina de pescado, análisis de importancia, entre otras.



En “la cabeza del pescado” se pone el problema que se quiere analizar. La técnica exige trabajar un solo problema a la vez, por lo que debe ser cuidadoso al seleccionarlo y no mezclarlo con otros problemas. Luego, cada una de “las espinas” debe corresponder a una causa del problema. No hay que confundir síntoma con causa. Las “causas” son el origen del problema y los “síntomas” son consecuencia. Finalmente, de todas “las espinas” que se identifiquen (causas), se marca con un color destacado aquellas sobre las cuales se puede hacer algo para solucionarlas. De esta forma tendrá

Espina de pescado. Esta técnica permite reflexionar, en primer lugar, sobre la definición de un problema y luego sobre las causas de ese problema.

un problema definido, sus causas y cuáles abordar prioritariamente.

Análisis crítico. El análisis crítico es una técnica que centra la reflexión en las consecuencias de los diferentes problemas derivados de una situación dada y las posibilidades de encontrarles solución; por lo tanto, permite fijar prioridades para abordarlo. Se construyen dos ejes que dan origen a cuatro cuadrantes donde se clasifican los problemas.

	ALTO IMPACTO	BAJO IMPACTO
DIFÍCIL DE IMPLEMENTAR	Aquí se clasifican posibles soluciones que, siendo difíciles de implementar, tienen un alto impacto en la resolución del problema.	Aquí se clasifican posibles soluciones que, siendo difíciles de implementar, tienen un bajo impacto en la resolución del problema.
FÁCIL DE IMPLEMENTAR	Aquí se clasifican posibles soluciones que, siendo fáciles de implementar, tienen un alto impacto en la resolución del problema.	Aquí se clasifican posibles soluciones que, siendo fáciles de implementar, tienen un bajo impacto en la resolución del problema.

Si usted hace este análisis estará en mejores condiciones de implementar un plan de soluciones, empezando por el cuadrante “alto impacto- fácil implementación”.

Análisis de importancia-urgencia. En general enfrentamos sólo los problemas urgentes y postergamos invariablemente los importantes, por la presión que ejerce sobre nosotros la inmediatez. Esta técnica pone en evidencia las características de un conjunto de problemas para facilitarnos la toma de decisiones, en razón de lo que es urgente y de lo que es importante.

Vamos a entender por “urgente”, lo que no puede esperar, a riesgo de convertirse en un problema mayor; y por “importante”, aquello que puede esperar, pero que constituye lo sustancial de un problema.

PROBLEMAS URGENTES	PROBLEMAS IMPORTANTES

Matriz de opiniones. Es una técnica que facilita la tarea de poner de acuerdo a un equipo en el que hay serias diferencias de opinión. En esta técnica:

- Se hace un listado de diferentes afirmaciones.
- Cada integrante del equipo le asigna el número 1 a la que mejor lo representa, el número 2 a la siguiente, y así sucesivamente hasta el número 5, que vendría a ser la que menos lo representa.
- Luego se comparan las diferencias entre todos los valores y se analizan aquellas afirmaciones en que hay mayores discrepancias.
- Expuestos todos los argumentos, se vuelven a valorizar intentando acercar las posiciones.

Lluvia de ideas. Es una técnica que ayuda a buscar soluciones creativas a problemas definidos. En esta técnica:

- Se solicita a todos que aporten ideas creativas; que las imaginen con la mayor “soltura” posible.
- Las ideas que expongan no deben ser censuradas ni criticadas. Todas sirven, sin importar lo razonables o no que parezcan.
- Se anotan todas las ideas, haciendo un listado de ellas. No se clasifican ni se ordenan, simplemente se anotan.
- Terminado el plazo para la producción de ideas, se pasa, ahora sí, a considerar cuáles son factibles de realizar y cuáles no, fundamentando las opciones.
- A partir de este análisis –con buenos argumentos–, se hace un nuevo listado ordenando las ideas de buenas a menos buenas.
- Se seleccionan solamente las tres primeras ideas del listado, se vuelven a analizar y se toman decisiones.

A continuación, lo invitamos a completar la Actividad número 4.



Descripción de la actividad

En grupos de, aproximadamente, cinco personas. Los participantes trabajarán con distintas técnicas para tomar decisiones respecto a un problema planteado en un caso.

Sentido de la actividad

El sentido de esta actividad es que los participantes enfrenten y resuelvan un problema en grupos, proponiendo diversas maneras de abordarlo.

Desarrollo

- El curso conforma cinco grupos y a cada uno se le entrega una técnica diferente: al primero, Matriz de opiniones; al segundo, Espina de pescado; al tercero, Análisis crítico; al cuarto, Análisis de importancia-urgencia; y al quinto, Lluvia de ideas.



Consejo de Competencias Mineras
Apoquindo 3500, Piso 7,
Las Condes, Santiago.
Teléfono: (562) 2347 2200
www.ccmnero.cl

