

## Programa de entrada a la minería.

### Cuaderno del instructor

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](http://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:

<b>I. DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA.....</b>	<b>5</b>
<b>II. LA IMPORTANCIA DE LA COLABORACIÓN EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO.....</b>	<b>6</b>
1. Introducción.....	6
2. Contribuir en las actividades del equipo de trabajo .....	16
3. La colaboración y la confianza en el equipo de trabajo .....	28
4. Los problemas y conflictos en los equipos de trabajo.....	42
<b>III. EVALUACIÓN.....</b>	<b>69</b>
1. Evaluación teórica .....	69
2. Evaluación práctica .....	79

# 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



#### Motivación

El instructor leerá el siguiente relato:

Tal vez muchos de nosotros preferiríamos trabajar solos, sin necesidad de discutir nuestras ideas con otros, sin tener que situarnos en el lugar de otros, sin poner cara de “te estoy escuchando” o “que interesante es lo que tú dices”, sin sentir que damos examen a cada rato, evitando interminables reuniones que culminan con un “bueno, y ¿en qué quedamos?”... Malas noticias: eso no es posible. En el mundo de hoy estamos destinados a relacionarnos con otros en cualquier trabajo que desarrollemos. Sin embargo, reconozcámoslo: también nos gusta ser parte de otros. Necesitamos a otros, somos en relación a otros... Entonces alegrémonos: trabajar en equipo puede aprenderse y disfrutarse.

El instructor comentará alguna situación en que le ha correspondido trabajar en equipo para conseguir algún objetivo.

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 conformarse 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 senti-

do 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. Estas 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 ámbito 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 colaborati-

vamente 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.



#### Objetivos de aprendizaje

- 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.
- Solicitar ayuda a los demás miembros del equipo cuando lo requiere.
- Ofrecer colaboración a los demás miembros del equipo cuando éstos lo requieren.

#### 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.

#### Materiales

- Una “Pauta para los observadores” por grupo.
- Una revista con publicidad por grupo.
- Un pliego de cartulina por grupo.
- Una tijera por grupo.
- Un pegamento en barra por grupo.
- Dos plumones de distintos colores por grupo.
- Un lápiz por grupo.
- Cinco hojas en blanco por grupo.

#### Preparación

Con anterioridad el instructor deberá reproducir una “pauta para observadores” por grupo y disponer de revistas con buenas fotografías en colores, que puedan ser recortadas por los participantes. Deberá tener a mano las tijeras, pliegos de cartulina, plumones, pegamento, lápices y hojas, en una cantidad suficiente de acuerdo al número de grupos.



## Desarrollo

- El instructor deberá dividir al curso en grupos y entregar a cada grupo una revista, una tijera, un pegamento, un pliego de cartulina, dos plumones, un lápiz y cinco hojas en blanco, a cada grupo.
- Solicitará que cada grupo elija un observador al cual hará entrega de la “Pauta para los observadores”. Luego de revisar con ellos sus instrucciones, indicará que vuelvan a incorporarse a su grupo.
- Explicará a cada grupo que ellos pertenecen a una empresa de publicidad y que 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.
- Deberá otorgar un tiempo propicio para que creen el eslogan y diseñen el afiche.

## Puesta en común

El instructor les comentará a los participantes que todos los afiches han sido seleccionados para ser mostrados en diversas ciudades del país.

Luego, un representante por grupo presentará el afiche y el eslogan, explicando los objetivos que se plantearon para desarrollarlos, como si usted fuera el dueño de la empresa.

El instructor ofrecerá la palabra a los observadores y preguntará si a los grupos para hacer el trabajo les habría bastado con las orientaciones iniciales. Solicitará que comenten los objetivos que cada grupo definió y el grado de colaboración (no individualmente sino en todo el grupo) que observó en el trabajo.

Es importante destacar la importancia de lograr el compromiso de todos los miembros de un equipo para alcanzar un objetivo.



## Cierre

Apoyándose en los contenidos el instructor concluirá que trabajar colaborativamente nos invita a actuar de acuerdo a las necesidades del equipo, más que desde las necesidades individuales y también a partir de las propias fortalezas de cada uno.





## MATERIAL DIDÁCTICO PARA PARTICIPANTE

### **Pauta para los observadores**

En su grupo harán un afiche y un eslogan para un nuevo jabón que saldrá prontamente al mercado. Seguramente a poco andar van a necesitar definir con precisión sus objetivos, de modo que ello les permita hacer un trabajo más acabado. Es importante que se esté atento a reconocer el momento en que ya no baste la indicación inicial y comiencen a necesitar objetivos más precisos que orienten el proyecto. También debe estar atento a cómo se desarrolla este proceso de toma de decisiones.

Se puede apoyar la actividad, formulando al equipo preguntas tales como:

- ¿A qué tipo de público está dirigido el nuevo producto?
- ¿Qué características del producto se destacarán principalmente en el afiche y en el eslogan?
- ¿Qué se espera lograr con el afiche y el eslogan?, etc.

Su rol será hacer evidente que para el buen funcionamiento de un equipo de trabajo hay que tener buenas definiciones de objetivos y que éstos deben tener un razonable grado de colaboración por parte de los integrantes. Para ello las definiciones de qué trabajo hacer, cómo hacerlo, para qué hacerlo deben ser decisiones participativas. Se debe poner especial atención en cómo se manejan estos temas al interior de su grupo y luego, en el momento de la puesta en común, comentar la actividad.

Puede tomar notas mientras los compañeros trabajan. La idea no es que no se comente acerca de cada integrante en lo individual (para que no se sientan acusados), sino del grupo en su conjunto.

## 2. Contribuir en las actividades del equipo de trabajo



### Motivación

El instructor invitará a los participantes a leer y reflexionar lo siguiente:

*Un equipo de trabajo que conformaba una cuadrilla, estaban construyendo una vía para que transitaran los carros que llevaban el mineral desde la mina hasta el nivel donde eran depositados en una banda, que a su vez lo depositaba hasta los camiones. Para poder construir toda la vía se dividieron en dos equipos y así poder avanzar más rápido; uno que partió desde el interior y otro que inició desde el nivel al que debían llegar. Se juntarían en la mitad del túnel y así podrían cumplir en el plazo solicitado. Llegaron y a tiempo, pero no coincidieron las vías y tuvieron que desarmar una parte cada uno para hacerla coincidir. A final lo lograron con dos días de retraso.*

El instructor preguntará al curso ¿Por qué paso eso?, ¿Qué debieron haber hecho para evitar los errores? Conceda la palabra a un par de participantes y posteriormente analice en conjunto con el curso, las respuestas, haciéndolos reflexionar sobre lo importancia de trabajar coordinadamente cuando el trabajo depende de varias personas que conforman un equipo.

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 tam-

bién ofrecer colaboración cuando sus compañero 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 ejemplo, 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.**



#### Objetivos de aprendizaje

- Contribuir al logro de las actividades del equipo de trabajo.
- Ejecutar las tareas y funciones que le corresponden dentro del equipo de trabajo.
- Participar activamente en las reuniones del equipo de trabajo.

#### 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.

#### Materiales

- Pauta de roles y funciones de gerentes, una por grupo de gerentes.
- Pauta de roles y funciones de supervisores, una por grupo de supervisores.
- Pauta de roles y funciones de inspectores de control de calidad, una por grupo de inspectores de control de calidad.
- Pizarrón o rotafolio o retroproyector.
- Lápices, uno por grupo.
- Hojas en blanco, tres por grupo.

#### Preparación

El instructor deberá reproducir con anticipación las “Pautas de roles y funciones de gerentes, de supervisores y de inspectores de control de calidad”, en tantos ejemplares como grupos se formen.

Antes de la actividad o mientras los grupos trabajan, preparará en papel rotafolio o en una lámina de Power Point o en el pizarrón, una copia de la Pauta de asignación



de funciones. Agregue tantas columnas por rol como grupos se formen. El siguiente ejemplo puede servirle de modelo:

FUNCIONES		ROLES					
		Gerentes 1	Gerentes 2	Supervisores 1	Supervisores 2	Inspectores de calidad 1	Inspectores de calidad 2
Citar a reuniones para analizar resultados de calidad.							
Etc.							

## Desarrollo

El instructor:

- Solicitará que el curso se divida en grupos. Cada grupo interpretará un rol diferente, por ejemplo, gerentes, supervisores o inspectores de control de calidad. Puede haber más de un grupo por cada categoría, para favorecer la participación de todos. Eso sí, debe cautelarse que cada grupo esté compuesto por un máximo de seis participantes.
- A cada grupo se le entregará las pautas, según sean gerentes, supervisores o inspectores de calidad.
- Solicitará a cada grupo que se pongan de acuerdo respecto de las funciones que ellos creen que son propias de su rol y que distribuyan las otras en los otros roles. Pedirá que marquen sus opciones en la lámina de trabajo y otorgará tiempo para completar la tarea.

## Puesta en común

En la copia de la Pauta de asignación de funciones (rotafolio, power point o pizarrón), un representante de cada grupo irá marcando las funciones que se auto asignaron. Cuando todos hayan hecho lo suyo, se ofrecerá la palabra para que los participantes puedan hacer un análisis comparativo. El instructor podrá estimular el análisis apoyándose en las siguientes preguntas:



- **¿Algún grupo manifestó que todas las funciones son de todos?** *Esto no debería haber sucedido, porque justamente la división de roles busca diferenciar funciones y tareas para que los objetivos se cumplan en forma eficiente.*
- **¿Cuántos grupos señalaron que hay funciones que deben ser compartidas?** *Sería bueno que algún grupo hubiera identificado que los roles se desarrollan en forma flexible y, por lo tanto, efectivamente, hay funciones que pueden ser compartidas.*
- **¿Se asignó cada grupo más funciones de las que los otros les asignan?** *Esto suele suceder, porque cada uno tiende a pensar que de él depende el éxito de las metas. Los roles implican poder, y cada rol quiere tener el mayor protagonismo para ejercerlo. Aquí también puede apreciarse el valor que se le da a la participación. Cada uno quiere la mayor cuota de participación.*
- **¿Algún grupo se asignó menos funciones de las que otros le atribuyeron?** *Esto no es frecuente, por lo antes dicho, pero pudiera ser que algún grupo tenga un alto concepto de la delegación de funciones.*
- **¿Quedaron roles sin funciones o funciones sin roles?** *En el primer caso, querría decir que el grupo considera que no se justifica algún rol y debieran explicarlo. En el segundo caso es probable que se trate de un descuido en el análisis y deban revisarlo.*
- **¿Hubo un equilibrio en la distribución de funciones? ¿Les parece que hubiera sido necesario que así fuera?** *El número de funciones o tareas no representa necesariamente la carga de trabajo o de responsabilidad. Por lo tanto no es necesario que una justa asignación se de en relación al número de funciones o tareas.*
- **¿Fue participativa la asignación de funciones en su equipo?** *Mientras más y mejor participación haya habido en el grupo, más compromiso podrá esperarse del cumplimiento de roles; y a la inversa, si alguien impuso su criterio sobre el grupo, es poco probable que cada uno sienta identificación con las tareas que tendrá que desarrollar.*

## Cierre

El instructor enfatizará la importancia de los roles en la colaboración entre los integrantes de un equipo de trabajo, la participación activa de cada uno desde su rol para el cumplimiento de las tareas del equipos, así como la habilidad de ofrecer y pedir ayuda cuando es necesario para que se puedan cumplir los objetivos de todo el equipo.



## MATERIAL DIDÁCTICO PARA PARTICIPANTE

### Pauta de roles y funciones de gerentes

Ustedes son gerentes de la empresa minera “La pepita de oro”, prestigiada en el mercado por la superioridad de sus procesos, y han desarrollado entre sus empleados un fuerte concepto de trabajo en equipo. “La pepita de oro” se ha propuesto seguir ofreciendo siempre lo mejor a sus clientes. En el departamento de control de calidad, de gran importancia para lograr el objetivo, se encuentran los supervisores y de ellos dependen, a su vez, los inspectores de calidad.

Del siguiente listado de funciones, asígnense ustedes las que creen que son indelegables y las otras distribúyanlas entre supervisores e inspectores de calidad.

FUNCIONES	ROLES		
	Gerentes	Supervisores	Inspectores de calidad
Citar a reuniones para analizar resultados de calidad.			
Establecer una cultura de rigurosidad en los procesos productivos.			
Diseñar planes de capacitación para la empresa.			
Hacer evaluaciones de desempeño de inspectores.			
Organizar las frecuencias y tipos de muestras para análisis.			
Decidir premios por mérito de los supervisores.			
Rechazar materias primas contaminadas.			
Organizar los turnos de trabajo de los inspectores.			
Clasificar productos en: buenos, regulares y defectuosos.			
Seleccionar a los empleados nuevos.			
Motivar a los empleados.			
Actualizar técnicas de control de calidad.			
Decidir la compra de equipos tecnológicos para pruebas de calidad.			
Elaborar informes diarios con estadísticas de calidad.			
Tomar actas de reuniones.			
Dar respuesta a reclamos de venta, por materiales que no cumplen estándares de calidad.			
Definir las normas de calidad.			



## MATERIAL DIDÁCTICO PARA PARTICIPANTES

### Pauta de roles y funciones de supervisores

Ustedes son supervisores de la empresa minera “La pepita de oro”, prestigiada en el mercado por la superioridad de sus procesos, y han desarrollado entre sus empleados un fuerte concepto de trabajo en equipo. “La pepita de oro” se ha propuesto seguir ofreciendo siempre lo mejor a sus clientes. En el departamento de control de calidad, de gran importancia para lograr el objetivo, se encuentran los supervisores y de ellos dependen, a su vez, los inspectores de calidad.

Del siguiente listado de funciones, asígnense ustedes las que creen que son propias del rol de supervisores y las otras distribúyanlas entre gerentes e inspectores de calidad.

FUNCIONES	ROLES		
	Gerentes	Supervisores	Inspectores de calidad
Citar a reuniones para analizar resultados de calidad.			
Establecer una cultura de rigurosidad en los procesos productivos.			
Diseñar planes de capacitación para la empresa.			
Hacer evaluaciones de desempeño de inspectores.			
Organizar las frecuencias y tipos de muestras para análisis.			
Decidir premios por mérito de los supervisores.			
Rechazar materias primas contaminadas.			
Organizar los turnos de trabajo de los inspectores.			
Clasificar productos en: buenos, regulares y defectuosos.			
Seleccionar a los empleados nuevos.			
Motivar a los empleados.			
Actualizar técnicas de control de calidad.			
Decidir la compra de equipos tecnológicos para pruebas de calidad.			
Elaborar informes diarios con estadísticas de calidad.			
Tomar actas de reuniones.			
Dar respuesta a reclamos de venta, por materiales que no cumplen estándares de calidad.			
Definir las normas de calidad.			
Atender inquietudes de los empleados.			
Autorizar ausencias por problemas personales de supervisores.			



## MATERIAL DIDÁCTICO PARA PARTICIPANTE

### Pauta de roles y funciones de inspectores de control de calidad

Ustedes son inspectores de control de calidad de la empresa minera “La pepita de oro”, prestigiada en el mercado por la superioridad de sus procesos, y han desarrollado entre sus empleados un fuerte concepto de trabajo en equipo. “La pepita de oro” se ha propuesto seguir ofreciendo siempre lo mejor a sus clientes. En el departamento de control de calidad, de gran importancia para lograr el objetivo, se encuentran los supervisores y de ellos dependen, a su vez, los inspectores de calidad.

Del siguiente listado de funciones, asígnense ustedes las que creen que son propias del rol de un inspector de control de calidad y las otras distribúyanlas entre supervisores y gerentes.

FUNCIONES	ROLES		
	Gerentes	Supervisores	Inspectores de calidad
Citar a reuniones para analizar resultados de calidad.			
Establecer una cultura de rigurosidad en los procesos productivos.			
Diseñar planes de capacitación para la empresa.			
Hacer evaluaciones de desempeño de inspectores.			
Organizar las frecuencias y tipos de muestras para análisis.			
Decidir premios por mérito de los supervisores.			
Rechazar materias primas contaminadas.			
Organizar los turnos de trabajo de los inspectores.			
Clasificar productos en: buenos, regulares y defectuosos.			
Seleccionar a los empleados nuevos.			
Motivar a los empleados.			
Actualizar técnicas de control de calidad.			
Decidir la compra de equipos tecnológicos para pruebas de calidad.			
Elaborar informes diarios con estadísticas de calidad.			
Tomar actas de reuniones.			
Dar respuesta a reclamos de venta, por materiales que no cumplen estándares de calidad.			
Definir las normas de calidad.			
Atender inquietudes de los empleados.			
Autorizar ausencias por problemas personales de supervisores.			

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



#### Motivación

El instructor invitará a los participantes a leer y reflexionar lo siguiente:

*“Una amiga mía siempre llega tarde a nuestras reuniones. Dice que va a llegar a las tres y llega un cuarto para las cuatro. Eso cuando llega, porque a veces me manda un mensaje de texto cuando ya han pasado diez o quince minutos de la hora acordada, para decirme que no va a poder llegar. Me tiene muy nervioso porque ahora nos toca organizar la celebración de los cumpleaños del mes y ella se ofreció a llevar la torta....me dio lata decirle que no, pero la verdad no sé si va a llegar, o qué hora, o si se acordará de la torta....yo creo que tendré que comprar otra por si acaso y tener esa carta bajo la manga por si otra vez falla”*

El instructor podrá preguntar a un par de participantes: ¿les ha pasado alguna situación similar? ¿Qué sienten cuando no pueden confiar en alguien?

Posteriormente llevará al curso a reflexionar sobre la colaboración y la confianza entre los equipos 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 relacionarse 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 tra-

bajo, 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 ca-

pacidad 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.**



#### Objetivos de aprendizaje

- Generar confianza al interior del equipo de trabajo.
- Compartir la información de la que dispone y que ayuda al equipo.
- Escuchar las distintas opiniones que surgen dentro del equipo de trabajo.
- Referirse a los miembros del equipo de manera directa y adecuada.
- Reconocer los logros y aportes de los miembros de su equipo.
- Plantear desacuerdos de manera adecuada.

#### 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.

#### Materiales

- Instrucciones para el Juego de los Cuadrados, versión 1 para cada integrante de la mitad de los grupos y versión 2 para cada integrante de la otra mitad de los grupos.
- Fragmentos para armar los cuadrados, una copia para cada grupo.
- Pauta para observadores, para cada observador.
- 5 sobres por grupo.
- 1 lápiz para cada observador.





## Preparación

El instructor deberá reproducir con anterioridad la Pauta de “Fragmentos para armar los cuadrados”, de forma de obtener un juego de cinco cuadrados para cada grupo. Deberá además recortar las piezas y distribuirlas en los sobres, según las instrucciones señaladas en la Pauta.

Deberá tener las copias necesarias de las instrucciones para el “Juego de los Cuadrados”, versiones 1 y 2 y la “Pauta para los observadores”.

---

## Desarrollo

El Instructor:

- Solicitará que se formen grupos. Cada uno de estos equipos deberá compartir una mesa independiente de las otras.
- Pedirá que identifiquen un participante por grupo y a ellos entrégueles la Pauta para los Observadores en privado. Explicará su rol y que los diversos grupos tienen condiciones distintas de trabajo. Pedirá que vayan rotando de grupos para que puedan formarse una clara impresión del funcionamiento de cada uno.
- Entregará a cada grupo un set de sobres con un juego de las piezas de los cuadrados ya ordenados, indicando que en cada grupo, cada uno de sus integrantes deberá confeccionar un cuadrado de tamaño exactamente igual al de sus cuatro compañeros. El trabajo no estará terminado hasta que cada miembro tenga ante sí, en la mesa, un cuadrado completo de tamaño igual al de todos los demás.
- Distribuirá las instrucciones del juego, entregando a la mitad de los grupos la Versión 1 y a los otros la Versión 2. Son, justamente, las instrucciones las que harán que los grupos tengan resultados diferentes. Habrá unos que trabajarán bajo condiciones explícitas de colaboración y confianza, y otros que tendrán que ir construyendo esas relaciones para poder cumplir el objetivo.
- Deberá otorgar el tiempo necesario para finalizar el trabajo. Probablemente, tres de los equipos terminarán antes que los otros. A los tres equipos que trabajaron en condiciones más difíciles, espérelos unos minutos.



## Puesta en Común

El instructor solicitará a los participantes de los grupos que comenten cuáles fueron las condiciones bajo las cuales trabajó cada uno. Preguntará:

- ¿Qué ocurrió desde que recibieron los sobres? y ¿cómo se organizaron y fueron trabajando?
- ¿Se sintieron como equipo al interior de cada grupo de trabajo?, ¿por qué?
- ¿Qué condiciones promovían un ambiente de confianza al interior del grupo y cuáles no?

Solicitará a los observadores que comenten sus impresiones

## Cierre

El instructor aprovechará las condiciones que generó la actividad entre los grupos, para poner de manifiesto las condiciones que propician mejores resultados. Comen-  
tará los riesgos de los ambientes de trabajo en que hay actitudes de desconfianza, y la responsabilidad que le cabe a cada uno en la construcción de un ambiente ade-  
cuado.



## MATERIAL DIDÁCTICO PARA PARTICIPANTE

### Instrucciones para el Juego de los Cuadrados, versión 1

Usted debe **armar un cuadrado de igual tamaño que las otras cuatro personas que están en su mesa**. Con los fragmentos que tiene en el sobre no podrá hacerlo y, por lo tanto, deberá intercambiar piezas con sus compañeros. Las reglas del juego son las siguientes:

Ningún miembro del grupo puede hablar.

Ninguno puede pedir a otro una pieza o señalar, de algún modo, que necesita una determinada pieza que tiene otro compañero.

Cada integrante puede, si quiere, poner piezas en el centro de la mesa o pasárselas a otro, pero nadie puede intervenir directamente en la figura de otra persona.

Cada integrante puede tomar piezas del centro, pero nadie puede armar sus partes en el centro de la mesa.

Se pueden mirar entre ustedes.

Al finalizar, se felicitará a quien primero haya completado su cuadrado.

El objetivo estará logrado cuando cada uno de ustedes tenga un cuadrado perfecto, de igual tamaño que los de sus compañeros.



## MATERIAL DIDÁCTICO PARA PARTICIPANTE

### Instrucciones para el Juego de los Cuadrados, versión 2

Usted debe **armar un cuadrado de igual tamaño que las otras cuatro personas que están en su mesa**. Con los fragmentos que tiene en el sobre no podrá hacerlo y, por lo tanto, deberá intercambiar piezas con sus compañeros. Decidan en conjunto cuál es la mejor forma para lograr el objetivo. La única condición es que no hablen en voz muy alta para no perturbar a los otros grupos, que estarán trabajando en condiciones diferentes.

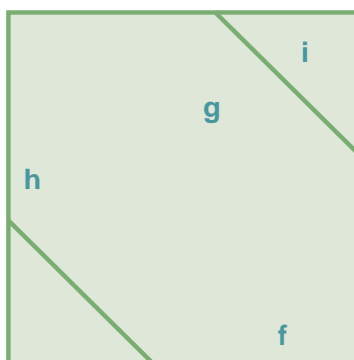
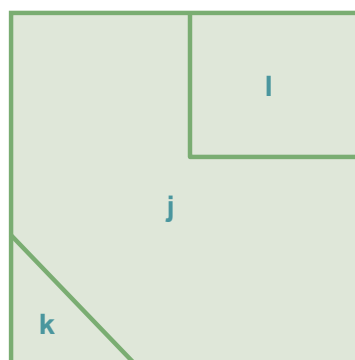
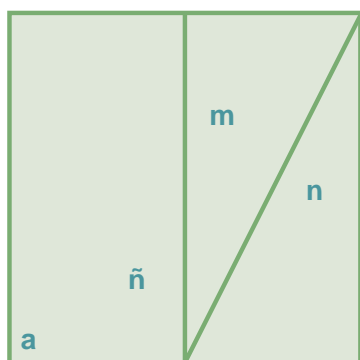
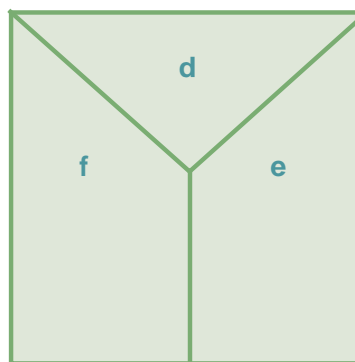
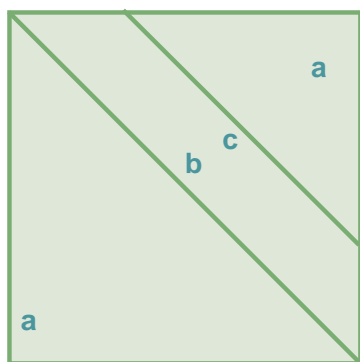
Registren el tiempo que les toma hacer el ejercicio.

El objetivo estará logrado cuando cada uno de ustedes tenga un cuadrado perfecto, de igual tamaño que los de sus compañeros.



## MATERIAL DIDÁCTICO PARA PARTICIPANTE

### Fragmentos para armar los cuadrados



El sobre A contiene las piezas **a, e, m**

El sobre B contiene las piezas **b, f, l**

El sobre C contiene las piezas **i, j, d**

El sobre D contiene las piezas **n, h, k**

El sobre E contiene las piezas **c, ñ, g**



## MATERIAL DIDÁCTICO PARA PARTICIPANTES

### Pauta para los observadores

Usted tendrá que **apreciar cómo actúan las personas que están armando los cuadrados, en cada grupo**. El objetivo es que cada miembro componga un cuadrado perfectamente igual al de sus compañeros de grupo, en forma colaborativa. Hay tres grupos que tienen instrucciones abiertas para colaborar y tres equipos que tienen necesidad de colaborar, pero el ambiente es de suspicacia y competencia subterránea. Observen las diferencias tanto en las condiciones de trabajo como en el resultado que obtienen.

Puede hacerse las siguientes preguntas, entre otras:

- ¿Qué diferencias se produce entre los grupos que están claramente colaborando entre ellos y aquellos que también compiten pero en un clima de desconfianza?
- ¿Qué hace un miembro cuando tiene una pieza importante que no le es útil para su solución?
- ¿Qué pasa cuando un miembro termina un cuadrado incorrecto y, estando contento consigo mismo, debe reiniciar el trabajo?
- ¿Cómo actúa el grupo respecto de los miembros más lentos?
- ¿Cómo actúan los que son más lentos?
- ¿Cómo les afecta el saberse observados?
- ¿Cuánta colaboración hubo?
- ¿Cómo pidieron colaboración?
- ¿Cómo ofrecieron colaboración?
- ¿Qué condiciones generaron desconfianza en algunos grupos?



#### 4. Los problemas y conflictos en los equipos de trabajo



##### Motivación

El instructor invitará a los participantes a leer y reflexionar lo siguiente:

*¿Quién no tiene que decidir cada mañana si levantarse inmediatamente o quedarse en cama 5 minutitos más?, o ¿si abrigarse o no en primavera cuando no se sabe si el día aún estará helado o caluroso?, o ¿si comerse dos panes o solo uno para “conservar la línea”?, o luego en el trabajo ¿si pedir las vacaciones en enero o en febrero?*

*Posiblemente todos nos hemos visto enfrentado a este tipo de disyuntivas cotidianamente y a muchas más. Pues bien, la noticia es que nos vemos enfrentados todos los días a un sin número de problemas.*

El instructor cederá la palabra a un par de participantes para que comenten sobre su experiencia en relación a la motivación y luego lleve al curso a reflexionar sobre como las decisiones nuestras afectan a nuestros amigos y compañeros de trabajo. Siempre surgen problemas y conflictos por las decisiones que otros toman, el punto es ponerse en el lugar de otros y buscar una solución a los problemas que nos generan.

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, cam-

bios 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 compro-

miso 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 importante 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 respon-

sables 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,

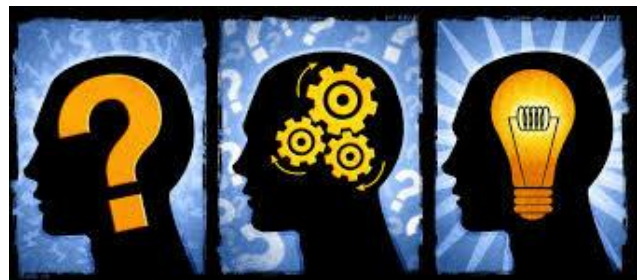
que ello es una fuente de creatividad, que un conflicto bien solucionado compromete en mayor medida a los miembros del un equipo. Por ello, el conflicto no es bueno ni malo en sí mismo, lo que lo distingue, entonces, es la forma de enfrentarlo.

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 tama-



ño, 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"> <li>• Hay menos personas para compartir las responsabilidades de las tareas.</li> <li>• Hay menos sinergia.</li> <li>• Hay más discusión e interacción personal.</li> <li>• Hay más participación de parte de todos los integrantes del equipo.</li> </ul>
Más de siete integrantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay menos oportunidades para que todos los integrantes del equipo participen.</li> <li>• Hay más sinergia.</li> <li>• Hay más inhibición y rechazo por parte de los integrantes para participar.</li> <li>• Puede tomar más tiempo en lograr una decisión.</li> <li>• Puede resultar en la división de sub-grupos.</li> </ul>

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 ne-

cesario 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 perso-

nas, 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 princi-

pales 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 importar 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.

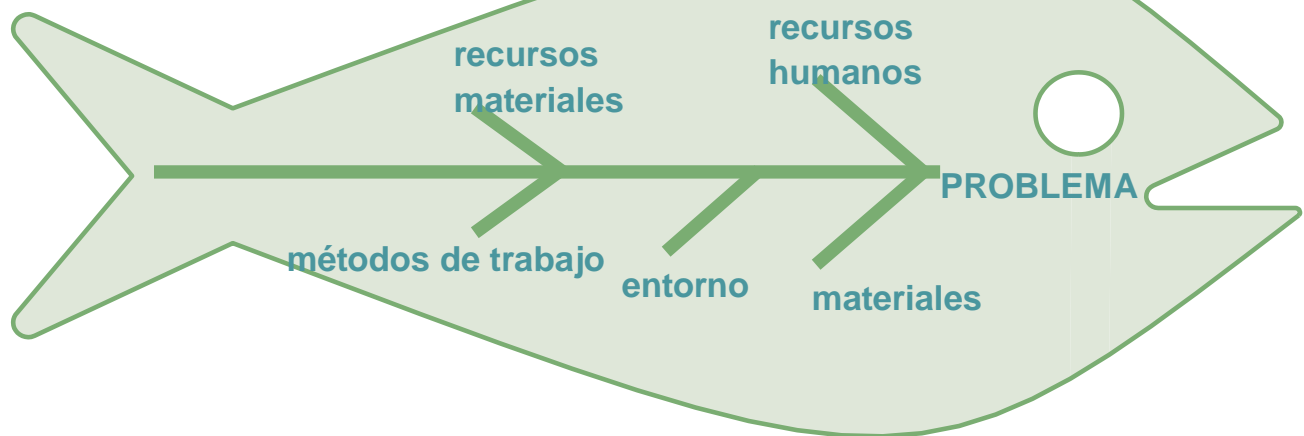
En la siguiente tabla, se presentan las tres maneras de confrontación, con sus descripciones y los resultados que se obtienen con cada una de ella en relación al problema.

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. Ambas 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.**



#### Objetivos de aprendizaje

- Resolver en forma efectiva los problemas y conflictos del equipo de trabajo.
- Identificar los problemas y conflictos ocurridos en el equipo de trabajo.
- Buscar ayuda de los miembros del equipo cuando se producen problemas y conflictos.
- Ofrecer ayuda a los miembros del equipo cuando se producen problemas y conflictos.
- Proponer maneras de abordar los problemas y conflictos que se producen en el equipo.

#### Descripción de la actividad

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.

#### Materiales

- Una Pauta de cada una de las Técnicas de resolución de problemas que se encuentran en el material didáctico, para cada integrante del grupo que aborde dicha técnica: (1) Matriz de opiniones, (2) Espina de pescado, (3) Análisis crítico, (4) Análisis de importancia-urgencia, (5) Lluvia de ideas.
- Un lápiz para cada participante.
- Cinco hojas en blanco para cada grupo.

#### Preparación

El instructor reproducirá para cada grupo la “Técnica de resolución de problemas” que le corresponderá utilizar. Una copia por participante.

Deberá disponer de los lápices y hojas en blanco.

---



## Desarrollo

El instructor:

- Solicitará al curso que se conformen cinco grupos y a cada uno entréguele 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.
- Dentro de cada grupo se distribuirá un ejemplar por persona. Ello les permitirá una mejor reflexión sobre el problema que plantea cada guía de trabajo y buscar la mejor solución posible.
- Si no logran acuerdos consensuados, deberán analizar las razones de aquellas discrepancias y buscar un camino alternativo de solución.
- Mientras se realiza la actividad, el instructor podrá acercarse a cada grupo y asegurarse de que han entendido bien las instrucciones, puesto que cada uno de ellos estará realizando un trabajo de diferente grado de dificultad.
- Deberá otorgar un tiempo para que empleen la técnica de resolución de problemas que fue asignada a cada grupo.

## Puesta en Común

El instructor le pedirá a un representante por grupo que explique brevemente en qué consistió el ejercicio que realizaron y los resultados que obtuvieron. Podrá orientar el análisis basándose en las siguientes preguntas:

- ¿Participaron todos en cada grupo?
- ¿Hubo intentos impositivos?, ¿cedieron algunos sin mayor convicción?
- ¿Se intentó acercar posiciones mediante buenos argumentos?
- ¿Las decisiones se tomaron por consenso, por mayoría o por imposición?
- ¿Idearon soluciones creativas ante las diferencias de opinión?
- ¿Las características personales de los integrantes de cada equipo, marcaron el estilo de resolución de problemas?



## Cierre

El instructor enfatizará la importancia de enfrentar los problemas al interior de un equipo de trabajo y estimular el uso de ciertas técnicas que contribuyan en su resolución. Finalmente invitará a los participantes a experimentar con estas técnicas en diversas situaciones de la vida cotidiana y del trabajo, y a evaluar sus beneficios.



## MATERIAL DIDÁCTICO PARA PARTICIPANTE

### Grupo 1: Matriz de opiniones

La juventud de hoy enfrenta dificultades de diversa naturaleza. Usted y su grupo harán un diagnóstico de los principales problemas que –ustedes perciben que a ellos– los afectan actualmente. Para facilitar el análisis y lograr un diagnóstico consensuado, utilizarán la técnica denominada “matriz de opiniones”.

¿Con cuál de las afirmaciones que se presentan más abajo está más de acuerdo?

Trabaje primero individualmente, asignando el número 1 a la que mejor representa su acuerdo, el número 2 a la siguiente, y así sucesivamente hasta el número 5, que vendría a ser la que menos representa su acuerdo. Jerarquice tus respuestas libremente, sin pensar en lo que cree que el grupo espera que usted responda.

Afirmación 1:

**El principal problema de la juventud es la constante violencia intrafamiliar de que es objeto (física y /o psicológica), que la lleva a reaccionar agresivamente ante ciertas situaciones.**

Afirmación 2:

**La Educación Básica y Media es una oportunidad que los jóvenes desaprovechan.**

Afirmación 3:

**El principal problema de la juventud es la falta de oportunidades laborales. Eso la lleva a perder confianza en sus propias capacidades**

Afirmación 4:

**Los jóvenes no tienen problemas diferentes al resto de la sociedad. Cada uno es lo que quiere y puede ser, según su propio esfuerzo.**

Afirmación 5:

**El principal problema de la juventud es la discriminación social, lo cual les impide hacer realidad sus sueños. Eso justifica que no estén “ni ahí”**





Una vez que haya realizado el trabajo individual de reflexión, construya en conjunto con su grupo, la matriz de opiniones y comparen los resultados obtenidos.

Ejemplo de matriz de opiniones:

	JUAN	MARÍA	JULIA	JOSÉ	RANGO	DECISIÓN GRUPAL
Los autos negros son los más lindos.	4	5	1	3	1-5	
Los autos grandes son los más lindos.	2	1	2	1	1-2	
Los autos descapotables son....	3	2	3	2	2-3	
Los autos sin tubo de escape son...	1	3	4	5	1-5	
Los autos antiguos son...	5	3	3	5	3-5	

Como se puede apreciar en este ejemplo, el mayor rango de diferencia se da en la primera y en la cuarta afirmación. Por lo tanto, en este caso deberían primero ponerse de acuerdo sobre esas dos afirmaciones, y luego analizar las otras, hasta llegar a establecer el orden de sus acuerdos.

- Identifiquen aquellas respuestas que tengan el más amplio rango de diferencias e inicien la discusión a partir de esas posiciones más extremas.
- Por consenso, y con buenos argumentos, reduzcan los rangos de diferencia hasta llegar a determinar cuáles de las afirmaciones expresan mejor los problemas de los jóvenes. Prioricen de 1 a 5 el orden de importancia que atribuyen a cada afirmación.
- Si el consenso resulta evidente, el grupo deberá emitir su diagnóstico sin más trámite. Si por el contrario hay desacuerdo, repitan el proceso de ordenamiento, fundamentando cada uno según su punto de vista.
- Si dos vueltas de argumentación no reducen lo suficiente el rango de diferencias como para alcanzar consenso, vean otra forma de ponerse de acuerdo, como por ejemplo, por mayoría.
- Primero reflexionen individualmente y luego compartan sus reflexiones.

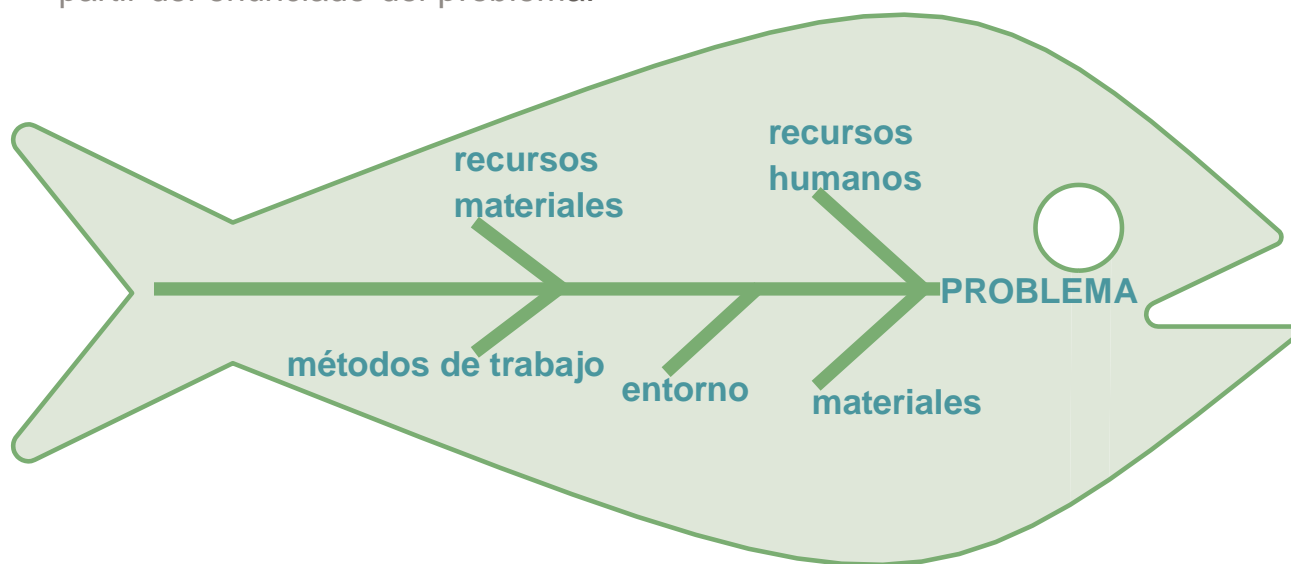


## MATERIAL DIDÁCTICO PARA PARTICIPANTE

### Grupo 2: Espina de Pescado

La juventud de hoy enfrenta dificultades de diversa naturaleza. Usted y su grupo harán un diagnóstico de los principales problemas que –ustedes perciben que a ellos– los afectan actualmente. Para facilitar el análisis y lograr un diagnóstico consensuado, utilizarán la técnica denominada “espina de pescado”.

- En la cabeza del pescado deben poner el problema que definan. La técnica exige trabajar un solo problema a la vez, por lo que deben ser cuidadosos al seleccionarlo y no mezclarlo con otros.
- 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 hayan identificado (causas), deben marcar con un color destacado aquellas en que ustedes piensan que pueden hacer algo para solucionarla. De esta forma tendrán una mejor definición del problema, sus causas y cuáles abordar prioritariamente.
- Pueden, con imaginación y creatividad, agregar causas que ustedes inventen, a partir del enunciado del problema.





## MATERIAL DIDÁCTICO PARA PARTICIPANTE

### Grupo 3: Análisis crítico

Juan, Manuela, Sergio, Camila y Toño formaron hace tres años una banda de rock. Al principio les costó mucho darle solidez a la iniciativa, porque nadie los conocía y ellos mismos debían “creerse el cuento”, comprar los instrumentos, buscar un lugar para los ensayos y un público dispuesto a escucharlos. Ahora la situación es bien distinta. Ya han grabado un disco, tienen una agenda de presentaciones en distintos balnearios para los meses de verano (El Tabo, El Quisco, Isla Negra y San Sebastián), pero no por eso dejan de tener problemas.

Ahora que son más conocidos están expuestos a un público más exigente, los equipos de ampliación deben ser de mejor calidad, necesitan una camioneta para transportar los instrumentos, alguien debe encargarse de la parte administrativa, hay más discrepancias sobre el repertorio, sobre las horas que deben ensayar y la libertad individual para hacer cada uno su vida, como les dé la gana. A veces les resulta natural que Toño, el baterista, sea el líder del grupo, pero a veces sienten que él es un poco autoritario.

A continuación hagan una lista de los problemas antes enunciados y clasifíquenlos en los cuatro cuadrantes, que se forman de la combinación del grado de dificultad e impacto. Primero reflexionen individualmente y luego compartan esas reflexiones. Todas las opiniones deben ser escuchadas.



	ALTO IMPACTO	BAJO IMPACTO
DIFÍCIL DE IMPLEMENTAR	<p>Aquí deben clasificar posibles soluciones que, siendo difíciles de implementar, tienen un alto impacto en la resolución del problema.</p>	<p>Aquí deben clasificar posibles soluciones que, siendo difíciles de implementar, tienen un bajo impacto en la resolución del problema.</p>
FÁCIL DE IMPLEMENTAR	<p>Aquí deben clasificar posibles soluciones que, siendo fáciles de implementar, tienen un alto impacto en la resolución del problema.</p>	<p>Aquí deben clasificar posibles soluciones que, siendo fáciles de implementar, tienen un bajo impacto en la resolución del problema.</p>

Ahora que han logrado consenso en la clasificación de los problemas, estarán en mejores condiciones de implementar un plan de soluciones, empezando por el cuadrante “alto impacto- fácil implementación”.



## MATERIAL DIDÁCTICO PARA PARTICIPANTE

### Grupo 4: Análisis de importancia-urgencia

Usted es el supervisor de una empresa contratista que se dedica a proveer servicios de mantención de sus equipos a una minera. La empresa se llama “Platita segura” Ltda. Una situación conflictiva ha surgido:

El aprendiz Marcos, quien es uno de los 4 mecánicos del lugar, se ha quejado a usted sobre Pedro, quien le ha dado tareas que cumplir. Marcos dice que estas tareas no le competen, que no tiene tiempo para hacerlas, y que debido a que está haciendo estas tareas para Pedro, él no está haciendo algunas de sus propias tareas específicas.

Marcos es un miembro del personal muy conocido y tiene una personalidad amistosa, pero durante las horas de trabajo tiene muy claro que no hay que dedicarse a conversar con los clientes y con los demás trabajadores en forma extensa.

Pedro es una persona eficiente y trabajadora, pero ha estado estresado por muchos meses. Parece tener mucho trabajo, ya que llega temprano al trabajo en la mañana y se retira tarde la mayoría de las veces. Es por esto que le ha dado tareas para realizar a Marcos.

La situación actual es que Marcos y Pedro han estado discutiendo. Ambos no están satisfechos con la situación y uno de ellos podría renunciar.

Determinen qué es lo urgente de resolver y qué es lo importante de resolver. Primero reflexionen individualmente y luego compartan sus reflexiones. Cada uno debe opinar en voz alta y un secretario del grupo deberá sintetizar dicha opinión en el siguiente cuadro.

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

Ahora que han logrado consenso en la clasificación de lo urgente y lo importante, estarán en mejores condiciones para implementar una solución al problema.



## MATERIAL DIDÁCTICO PARA PARTICIPANTE

### Grupo 5: Lluvia de ideas

Juan vive en el campo con su familia y su abuela. Ella le regaló hace unos años una vaquilla –Robusta– que con el tiempo tuvo su propia cría. Ahora Juan necesita plata y puso en venta a Robusta. Lamentablemente nadie le ha ofrecido los \$180.000, que es el precio que Juan considera justo. Necesita \$175.000, para cambiar el techo de la casa, y lo que más le han ofrecido es \$ 120.000. Ya llega el invierno y sabe que no resistirán otra lluvia. Además ahora quiere poner zinc, para que dure más tiempo, y no tiene de dónde sacar más plata. Su trabajo le produce lo justo para vivir todos los meses. Por otra parte la abuela dice que Robusta no es para venderla, que ella se la regaló para crianza. ¿Qué puede hacer Juan? ¿Pueden ustedes sugerirle una solución?

Primero reflexionen individualmente y luego compartan esas reflexiones haciendo una lluvia de ideas y tomando decisiones.

La técnica de la lluvia de ideas consiste en que los miembros de un equipo argumentan con la mayor libertad posible sobre un tema o problema, con el objeto de producir ideas originales o soluciones nuevas. Los pasos que tienen que seguir son:

- Aporten todos con ideas creativas; deben imaginar soluciones 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.
- Anoten todas las ideas, haciendo un listado de ellas. No las clasifiquen ni las ordenen, simplemente anótenlas.
- Terminado el plazo para la producción de ideas, pasen, ahora sí, a considerar cuáles son factibles de realizar y cuáles no. Fundamenten sus opciones.
- A partir de este análisis –con buenos argumentos–, hagan un nuevo listado ordenando las ideas de buenas a menos buenas.
- Seleccionen solamente las tres primeras ideas del listado, vuelvan a analizarlas y tomen la decisión final de qué debe hacer Juan.



## III. EVALUACIÓN

### 1. Evaluación teórica

#### 1.1 Instrucciones para el instructor

Se recomienda que el instructor lea en voz alta las instrucciones de la evaluación escrita y pregunte a los participantes si tienen dudas al respecto. De existir consultas, se deben aclarar todas antes de dar comienzo a la evaluación. De esta manera se disminuirán las consultas personalizadas durante la evaluación y las dificultades de comprensión que puedan existir, otorgando igualdad de condiciones a todos los participantes.

Posteriormente el instructor indicará el tiempo del que dispondrán los participantes para responder la evaluación. Quince minutos antes de que se termine el tiempo para la evaluación, señalará en voz alta cuanto tiempo les queda a los participantes para terminar.



## 1.2 Evaluación teórica para el participante

NOMBRE DEL PARTICIPANTE	
FECHA	

A continuación encontrará una serie de preguntas con opción múltiple. Lea cada una de ellas con atención y responda en la hoja de respuestas entregada.

Si requiere cualquier tipo de ayuda durante la evaluación, levante la mano y el instructor lo guiará.

**1. Trabajar en equipo es entendido como:**

- a. Trabajar cara a cara.
- b. Trabajar con otros.
- c. Trabajar en grupo.
- d. Trabajar de manera complementaria.
- e. Todas las anteriores.

**2. Entre los beneficios de trabajar en equipo se encuentran:**

- a. Crea participación y involucramiento.
- b. Se toman mejores decisiones.
- c. Se distribuye el trabajo.
- d. Refuerza capacidades individuales.
- e. Todas las anteriores.

**3. Algunas de las habilidades para relacionarse que se requieren para trabajar en equipos son:**

- a. Escuchar activamente.
- b. Comunicarse efectivamente.
- c. Solucionar problemas en conjunto.
- d. Asignación y delegación del trabajo.
- e. Todas las anteriores.

4. Definir las tareas y funciones entre los integrantes de un equipo de trabajo es importante porque:
  - a. Así queda claro qué es lo que cada uno tiene que hacer y se puede evaluar el desempeño de cada uno.
  - b. De esta manera nadie anda preguntando a cada rato lo que tiene que hacer.
  - c. Los compañeros no tienen que andar preocupados de lo que hace el resto.
  - d. Las personas saben si pueden trabajar en el equipo o no.
  - e. Todas las anteriores.
5. Para participar activamente en una reunión del equipo de trabajo se requiere:
  - a. Conocer previamente cual es el motivo de la reunión y preparar lo que se va a decir y las preguntas que se requieren hacer.
  - b. Ser puntual y cordial.
  - c. Escuchar atentamente y pedir la palabra cuando se hable.
  - d. Tomar notas escritas de los acuerdos.
  - e. Todas las anteriores.
6. Se puede requerir colaboración de un miembro del equipo cuando:
  - a. Alguien está aburrido y requiere un descanso.
  - b. Recibe un llamado de su casa y necesita parar de trabajar.
  - c. Faltó una máquina o un compañero o falta tiempo para completar las tareas.
  - d. Faltan energías porque es fin de año.
  - e. Todas las anteriores.
7. La confianza en un equipo de trabajo es importante porque:
  - a. Permite hablar de problemas personales cuando estamos abrumados.
  - b. Permite sentir pertenencia, aportar, equivocarse, pedir y entregar acogida.
  - c. Si hay una falta, los compañeros se cubren.
  - d. No se anda preocupado de que los compañeros te quiten el trabajo.
  - e. Todas las anteriores.

8. **Para que exista una sana competencia y colaboración se requiere:**
- a. Que a nivel individual cada uno construya ese equilibrio.
  - b. Que exista un grupo que promueva y permita este equilibrio.
  - c. Que cada uno favorezca que su grupo promueva este equilibrio.
  - d. Que las organizaciones promuevan este equilibrio o bien cada uno lo promueva en sus pequeños espacios de trabajo.
  - e. Todas las anteriores.
9. **Para generar confianza en un equipo se requiere:**
- a. Cumplir acuerdos y compromisos adquiridos.
  - b. Compartir información que ayuda al equipo.
  - c. Escuchar y respetar las distintas opiniones.
  - d. Guardar información confidencial.
  - e. Todas las anteriores.
10. **Un problema o conflicto:**
- a. Es algo que se puede evitar y es preferible hacerlo.
  - b. Augura que algo malo va a suceder.
  - c. Ocurre porque sucede algo que no debiera o viceversa.
  - d. Nunca se sabe en qué va a terminar.
  - e. Todas las anteriores.
11. **Manejar positivamente los problemas se ve favorecido por:**
- a. Generar condiciones de confianza.
  - b. No esconder los problemas.
  - c. Analizar sus causas y diferenciarlos de los síntomas.
  - d. Todos los involucrados contribuyen a su solución.
  - e. Todas las anteriores.
12. **Resolver problemas desde la confrontación ganar-ganar o desde la integración supone:**
- a. Confrontar inmediatamente el problema.
  - b. Integrar lo que ocurrió y no olvidarse.
  - c. Que la solución satisfaga a ambas partes.
  - d. Que la solución asegure ganar tiempo y recursos.
  - e. Todas las anteriores.

### 1.3 Hoja de respuestas para el participante

NOMBRE DEL PARTICIPANTE	
FECHA	

Escriba en la columna “Alternativa”, la letra de la respuesta que usted considera es la correcta.

PREGUNTA		ALTERNATIVA
1	Trabajar en equipo es entendido como	
2	Entre los beneficios de trabajar en equipo se encuentran	
3	Algunas de las habilidades para relacionarse que se requieren para trabajar en equipos son	
4	Definir las tareas y funciones entre los integrantes de un equipo de trabajo es importante porque	
5	Para participar activamente en una reunión del equipo de trabajo se requiere	
6	Se puede requerir colaboración de un miembro del equipo cuando	
7	La confianza en un equipo de trabajo es importante porque	
8	Para que exista una sana competencia y colaboración se requiere	
9	Para generar confianza en un equipo se requiere	
10	Un problema o conflicto	
11	Manejar positivamente los problemas se ve favorecido por	
12	Resolver problemas desde la confrontación ganar-ganar o desde la integración supone	

RESULTADOS		
CANTIDAD DE RESPUESTAS	Buenas _____	Malas _____
EL CONOCIMIENTO DEL PARTICIPANTE FUE	Satisfactorio <input type="checkbox"/>	No Satisfactorio <input type="checkbox"/>
NOMBRE DEL INSTRUCTOR		
FECHA		

#### 1.4 Respuestas para el Instructor

1. Trabajar en equipo es entendido como:
  - a. Trabajar cara a cara.
  - b. Trabajar con otros.
  - c. Trabajar en grupo.
  - d. **Trabajar de manera complementaria.**
  - e. Todas las anteriores.
  
2. Entre los beneficios de trabajar en equipo se encuentran:
  - a. Crea participación y involucramiento.
  - b. Se toman mejores decisiones.
  - c. Se distribuye el trabajo.
  - d. Refuerza capacidades individuales.
  - e. **Todas las anteriores.**
  
3. Algunas de las habilidades para relacionarse que se requieren para trabajar en equipos son:
  - a. Escuchar activamente.
  - b. Comunicarse efectivamente.
  - c. Solucionar problemas en conjunto.
  - d. Asignación y delegación del trabajo.
  - e. **Todas las anteriores.**
  
4. Definir las tareas y funciones entre los integrantes de un equipo de trabajo es importante porque:
  - a. **Así queda claro qué es lo que cada uno tiene que hacer y se puede evaluar el desempeño de cada uno.**
  - b. De esta manera nadie anda preguntando a cada rato lo que tiene que hacer.
  - c. Los compañeros no tienen que andar preocupados de lo que hace el resto.
  - d. Las personas saben si pueden trabajar en el equipo o no.
  - e. Todas las anteriores.



5. **Para participar activamente en una reunión del equipo de trabajo se requiere:**
- a. Conocer previamente cual es el motivo de la reunión y preparar lo que se va a decir y las preguntas que se requieren hacer.
  - b. Ser puntual y cordial.
  - c. Escuchar atentamente y pedir la palabra cuando se hable.
  - d. Tomar notas escritas de los acuerdos.
  - e. **Todas las anteriores.**
6. **Se puede requerir colaboración de un miembro del equipo cuando:**
- a. Alguien está aburrido y requiere un descanso.
  - b. Recibe un llamado de su casa y necesita parar de trabajar.
  - c. **Falta una máquina o un compañero o falta tiempo para completar las tareas.**
  - d. Faltan energías porque es fin de año.
  - e. Todas las anteriores.
7. **La confianza en un equipo de trabajo es importante porque:**
- a. Permite hablar de problemas personales cuando estamos abrumados.
  - b. **Permite sentir pertenencia, aportar, equivocarse, pedir y entregar acogida.**
  - c. Si hay una falta, los compañeros se cubren.
  - d. No se anda preocupado de que los compañeros te quiten el trabajo.
  - e. Todas las anteriores.
8. **Para que exista una sana competencia y colaboración se requiere:**
- a. Que a nivel individual cada uno construya ese equilibrio.
  - b. Que exista un grupo que promueva y permita este equilibrio.
  - c. Que cada uno favorezca que su grupo promueva este equilibrio.
  - d. Que las organizaciones promuevan este equilibrio o bien cada uno lo promueva en sus pequeños espacios de trabajo.
  - e. **Todas las anteriores.**

9. Para generar confianza en un equipo se requiere:
- a. Cumplir acuerdos y compromisos adquiridos.
  - b. Compartir información que ayuda al equipo.
  - c. Escuchar y respetar las distintas opiniones.
  - d. Guardar información confidencial.
  - e. **Todas las anteriores.**
10. Un problema o conflicto:
- a. Es algo que se puede evitar y es preferible hacerlo.
  - b. Augura que algo malo va a suceder.
  - c. **Ocurre porque sucede algo que no debiera o viceversa.**
  - d. Nunca se sabe en qué va a terminar.
  - e. Todas las anteriores.
11. Manejar positivamente los problemas se ve favorecido por:
- a. Generar condiciones de confianza.
  - b. No esconder los problemas.
  - c. Analizar sus causas y diferenciarlos de los síntomas.
  - d. Todos los involucrados contribuyen a su solución.
  - e. **Todas las anteriores.**
12. Resolver problemas desde la confrontación ganar-ganar o desde la integración supone:
- a. Confrontar inmediatamente el problema.
  - b. Integrar lo que ocurrió y no olvidarse.
  - c. **Que la solución satisfaga a ambas partes.**
  - d. Que la solución asegure ganar tiempo y recursos.
  - e. Todas las anteriores.

### 1.5 Pauta de Corrección para el Instructor

PREGUNTA		ALTERNATIVA
1	Trabajar en equipo es entendido como	d
2	Entre los beneficios de trabajar en equipo se encuentran	e
3	Algunas de las habilidades para relacionarse que se requieren para trabajar en equipos son	e
4	Definir las tareas y funciones entre los integrantes de un equipo de trabajo es importante porque	a
5	Para participar activamente en una reunión del equipo de trabajo se requiere	e
6	Se puede requerir colaboración de un miembro del equipo cuando	c
7	La confianza en un equipo de trabajo es importante porque	b
8	Para que exista una sana competencia y colaboración se requiere	e
9	Para generar confianza en un equipo se requiere	e
10	Un problema o conflicto	c
11	Manejar positivamente los problemas se ve favorecido por	e
12	Resolver problemas desde la confrontación ganar-ganar o desde la integración supone	c

## 2. Evaluación práctica

### 2.1 Instrucciones para el instructor

El instructor deberá preparar las copias necesarias del caso entregando una a cada grupo.

Mientras los grupos realizan la actividad el instructor deberá evaluar a cada uno de los participantes con la pauta que se encuentra a continuación. Deberá reproducir el número de pautas de acuerdo al número de participantes que tenga el curso. En esta encontrará un listado de criterios de evaluación.

La tarea del instructor consistirá en leer los criterios con atención y observar si éstos se cumplen satisfactoriamente o no, en cada uno de los participantes al realizar la actividad de evaluación.





### Descripción de la actividad

Los participantes trabajarán en grupos, con un set de piezas que son parte de diversos juegos de mesa, con instrucciones muy generales de que deben ocuparlos pero sin especificación de en qué deben ocuparlos. Para poder hacer algo, cada grupo deberá ponerse de acuerdo en qué harán con los materiales, fijarse un objetivo, fijarse tareas y funciones y ejecutarlas, participar activamente en el grupo, colaborar y resolver problemas que se les presenten.

### Sentido de la actividad

Evaluar en los participantes el desarrollo de los aprendizajes esperados para ellos, relativos a esta competencia

### Materiales

- Sobres grandes tamaño oficio, uno por grupo.
- Un juego de naipes.
- Un juego de damas.
- Un juego de tablero chino.
- Un juego de dominó.
- Una bolsa de dulces de 200 unidades.
- Pauta de Evaluación para el Instructor, una por participante.

Esta cantidad de materiales es pensando en 4 grupos, si aumenta el número de grupos, se debe considerar un juego de mesa por cada grupo.

### Preparación

El instructor deberá disponer de un sobre por cada grupo con anterioridad y de los juegos de mesa y dulces. Dividirá cada uno de los juegos de mesa en tantas partes como grupos tenga. Hará lo mismo con los dulces. Luego pondrá cada parte en los sobres. Cada sobre deberá tener una cantidad de dulces igual a la de los otros grupos y donde alcancen unos 10 dulces por persona; una parte de cada juego de mesa, de tal manera que ningún grupo pueda jugar al juego solo con las partes que contiene su sobre. Los dulces son para que se los coman, los utilicen como moneda de cambio o, si prefieren, se los lleven.



Deberá reproducir la Pauta de Evaluación para el Instructor, de manera que pueda evaluar a cada participante de manera individual.

---

## Desarrollo

El instructor:

- Le pedirá al curso que se dividan en grupos (de no menos de 4 ni más de 6 personas cada uno) y que se ubiquen en las esquinas de la sala con sus sillas y mesas o bien en el suelo si lo prefieren. Es importante que cada grupo se encuentre distante de los otros para que puedan trabajar tranquilos. Se tendrá que preocupar de no decir explícitamente que no pueden mirarse pero tampoco lo prohíba.
- Esta es una actividad donde hay pocas instrucciones por lo que es importante que cada grupo pueda tomar la iniciativa y definir por sí mismo qué harán con los materiales que les entregará, por lo tanto no deberá decir qué hacer ni tampoco les prohíba. El resultado puede ser un trabajo al interior de cada grupo o puede resultar que dos o más grupos se fusionen. La forma en que decidan trabajar no es relevante sino el que trabajen grupalmente para que usted los pueda observar y evaluar. Sin duda, mientras estén en los grupos pequeños será más fácil evaluar a cada uno. Puede ser muy útil que el pedir ayuda a otros instructores para que le ayuden a observar y evaluar, en cuyo caso deberá instruirlos con la finalidad de la actividad y la pauta de evaluación.
- Entregará a cada grupo un sobre, previamente preparado con los materiales en su interior, y les dirá que les está entregando a cada grupo un sobre con diversos materiales y que cada grupo decida qué hacer con él. Deberá recordarles que ésta es una actividad de evaluación final de todos los contenidos revisados en esta competencia y que apliquen todo lo necesario.
- Deberá permitir que cada grupo explore, se organice y haga algo y otorgue una hora para esto. Si los grupos resolvieran juntar los juegos y juegan por unos minutos antes de ese tiempo, y el instructor alcanza a evaluarlos, la actividad podrá concluir antes. Frente a preguntas del tipo “¿podemos comernos los dulces?”, “¿es necesario que juguemos el juego?”, “¿se puede inventar un juego distinto?”, etc., el instructor solo deberá responder que ellos decidan.



## Puesta en común

El instructor le pedirá a los grupos que terminen lo que están haciendo y recogerá el material de los juegos. Luego les indicará que lo relevante de esta actividad no es lo que hicieron sino el cómo lo hicieron.

Pedirá a cada grupo que comente algunas de estas preguntas, hasta abordarlas todas:

- ¿Cómo recibieron los sobres?, ¿qué pensaron que había que hacer?
- ¿Qué decidieron hacer y cómo lo decidieron?
- ¿Cómo se organizaron?, ¿se dividieron tareas y funciones?
- ¿Participaron todos de manera activa en la organización y luego con las tareas que fueron asignadas o auto asignadas?
- ¿Solicitaron y ofrecieron ayuda al interior del grupo y hacia los otros grupos?
- ¿Se respetaron los acuerdos y compromisos asumidos al interior del grupo, por ejemplo de juntar un juego determinado?
- ¿Los integrantes del grupo compartieron información que obtuvieron en otros grupos y que era relevante para el grupo propio?
- ¿Se escucharon las distintas opiniones de los distintos integrantes del grupo?
- ¿Entre los integrantes del grupo, se refirieron a sus compañeros de manera directa y adecuada?
- ¿Se reconocieron los logros y aportes de los integrantes del grupo?
- ¿Se plantearon desacuerdos de manera adecuada?
- Una vez identificado el objetivo del grupo, ¿se identificaron los problemas que había?
- ¿Se buscó y ofreció ayuda entre los integrantes del grupo para resolver estos problemas?
- ¿Se propusieron diversas maneras de abordar estos problemas?
- ¿Qué resultó finalmente?

## Cierre

A partir de los contenidos revisados durante la formación de esta competencia y de la descripción de la misma, el instructor hará un pequeño resumen sobre la importancia de trabajar de manera colaborativa en un equipo de trabajo y de que cuando ellos formen parte de uno, deberán contribuir al logro de las actividades del equipo, generar confianza al interior del equipo y ser capaces de abordar de manera efectiva los problemas que se presenten al equipo.

El instructor invitará a los participantes a seguir trabajando en su capacidad de trabajar colaborativamente en los equipos en los que les corresponda participar en el futuro.



### 2.3 Pauta de evaluación para el instructor

NOMBRE DEL PARTICIPANTE	
FECHA	

Observe a cada participante realizar la Actividad de evaluación de acuerdo a las instrucciones entregadas, y evalúelo en función de los siguientes criterios de evaluación.

UNIDAD DE COMPETENCIA: Trabajar colaborativamente con los miembros del equipo		
¿DEMOSTRÓ EL PARTICIPANTE LAS SIGUIENTES HABILIDADES?	SE OBSERVA (SATISFACTORIO)	NO SE OBSERVA (NO SATISFACTORIO)
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.		
Cumple con los acuerdos y compromisos asumidos.		
Comparte la información de la que dispone y que ayuda al equipo.		
Escucha las distintas opiniones que surgen dentro del equipo de trabajo.		
Se refiere 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.		
Identifica los problemas y conflictos ocurridos en el equipo de trabajo.		
Busca ayuda de 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.		

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN		
LOS RESULTADOS DEL PARTICIPANTE SON SATISFACTORIOS	SÍ	NO
NOMBRE DEL INSTRUCTOR		
FIRMA DEL INSTRUCTOR		
FECHA		



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

