

Digital & Soft Skills Program

---

# Gestión y Trabajo en Equipo

# Índice

|                                                      |    |
|------------------------------------------------------|----|
| Esquema                                              | 3  |
| Ideas clave                                          | 4  |
| 4.1. Introducción y objetivos                        | 4  |
| 4.2. Equipos de alto rendimiento                     | 4  |
| 4.3. Fases por las que pasan los equipos             | 7  |
| 4.4. Patrick Lencioni y las 5 disfunciones de equipo | 9  |
| 4.5. Tipos de equipos                                | 10 |
| 4.7. Gestión de conflictos                           | 15 |
| 4.8. Referencias bibliográficas                      | 23 |
| A fondo                                              | 24 |
| Test                                                 | 26 |

# Esquema

| TIPOS DE EQUIPOS                                                                   |                                                                                 |                                                                                                                                         |                                                                                                                                     |                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Según duración en el tiempo                                                        | Según grado de formalidad                                                       | Tipos de equipos correctos                                                                                                              | Según la finalidad                                                                                                                  | Según la jerarquización                                                             |
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Permanentes</li><li>- Temporales</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Formales</li><li>- Informales</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Círculos de calidad</li><li>- Equipos de alto rendimiento</li><li>- Equipos de mejora</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- De solución de conflictos</li><li>- De toma de decisiones</li><li>- De producción</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Horizontales</li><li>- Verticales</li></ul> |

## 4.1. Introducción y objetivos

En el entorno en el que vivimos, cada vez más, el trabajo no es individual, sino que consiste en un esfuerzo conjunto que se realiza por un grupo de personas que adquiere una serie de capacidades para hacer que aquello que logran sea mayor que lo que conseguirían con sus esfuerzos individuales. Esto se debe a que un equipo no es un grupo de personas trabajando juntas, es mucho más. Por ello, en este tema se pretende:

- ▶ Entender realmente qué es un equipo, saber qué tipos de equipos hay y qué supone trabajar en equipo.
- ▶ Definir y comprender las competencias básicas para trabajar en equipo.
- ▶ Familiarizarse con el modelo de Tuckman de formación de equipos y con las cinco disfunciones de los equipos definidas por Patrick Lencioni.
- ▶ Sentar las bases de la gestión de conflictos, comprendiendo dos herramientas: el SDI de Elías Porter y el Instrumento de Modos de Conflicto Thomas Killman (TKI).

## 4.2. Equipos de alto rendimiento

Los equipos de alto rendimiento son aquellos que cumplen con los objetivos y alcanzan los resultados para los que fue creado.

Hay que diferenciar entre los equipos de proyecto y los equipos funcionales. Ambos pueden o no ser de alto rendimiento. Pero ¿qué es el rendimiento? De la RAE no sirven las dos primeras acepciones:

- ▶ Producto o utilidad que rinde o da alguien o algo.
- ▶ Proporción entre el producto o el resultado obtenido y los medios utilizados.

Así, pues, el rendimiento deseado lo deberá establecer la empresa en función de los objetivos que haya fijado y del tiempo que se disponga para alcanzarlos.

La gran cualidad que diferencia a los equipos de alto rendimiento es que consiguen cosas que de manera individual no alcanzarían. La suma es mayor que las partes. Y esto funciona porque trabajan todos a una. Un gran ejemplo para comprender esto son las hormigas. Las hormigas no solo sirven de modelo para la gestión del tráfico en las ciudades, también son un ejemplo de trabajo en equipo, y, además, como equipo de alto rendimiento. Si no cumplen, se mueren. Dentro de sus comunidades, reparten roles, fijan objetivos, colaboran, protegen y se sacrifican por el bien de su colonia, se juntan para fabricar cosas y sortear obstáculos, se comunican, se comprometen, son flexibles y se adaptan. Y todo esto, son actitudes y elementos que se dan en los equipos de alto rendimiento.

Así que volvamos al rendimiento: El concepto está asociado al trabajo realizado por las máquinas. Conseguir buenos resultados con «poco» trabajo. El deporte y la empresa lo han tomado como motivador de equipos. Todo lo que se puede medir se puede mejorar y así hemos llegado a diferenciar hablando de equipos entre los equipos tradicionales y los de alto rendimiento.

Los factores que inciden en el rendimiento son: motivación, clima, factores ambientales, desarrollo profesional y herramientas.

| TRADICIONALES VS. ALTO RENDIMIENTO         |                                                              |                                                    |                                                   |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| Equipo tradicional ( <i>Las cigarras</i> ) |                                                              | Equipo de Alto Rendimiento ( <i>Las hormigas</i> ) |                                                   |
| 1                                          | Poca identificación con metas                                | 1                                                  | Metas claras. Propósito común                     |
| 2                                          | Intervención constante de los líderes                        | 2                                                  | Líderes claros y aceptados + líderes alternativos |
| 3                                          | Especialización individual no relevante                      | 3                                                  | Procesos efectivos                                |
| 4                                          | Roles no relevantes. Rotación                                | 4                                                  | Roles claros                                      |
| 5                                          | No hay normas claras ni cómo tomar decisiones                | 5                                                  | Normas claras. Pautas para la toma de decisiones  |
| 6                                          | Relaciones deficientes. Competencia perjudicial entre grupos | 6                                                  | Relaciones solidarias, efectivas y satisfactorias |

En la diferenciación entre rendimiento y desempeño, podríamos decir que:

1. Rendimiento: es el cuánto, esto nos lleva a los objetivos y a los resultados.
2. Desempeño: es el cómo, esto nos lleva al desarrollo de competencias.
3. La suma de ambos determinará el salario.

En otras palabras, el rendimiento es todo lo que haces para llegar al resultado. Eso requiere un esfuerzo, una perseverancia. En palabras de Picasso: «cuando llegue la inspiración, que me pille trabajando». Hay que fijar unos hábitos, hay que acostumbrarse a hacer las cosas y para ello fijamos rituales, costumbres y nos servimos de nuestra perseverancia. ¿No os habéis fijado que hay muchos equipos que se mueven todos juntos, que tienen sus propios «rituales», como ir todos a tomar café a primera hora de la mañana ya no por el café, sino por arrancar el día?

## 4.3. Fases por las que pasan los equipos

Bruce Tuckman estableció en 1965, en un artículo llamado «*Developmental sequence in small groups*», cuatro fases en la formación de equipos en su camino hacia tener un alto rendimiento. Más tarde, añadió una quinta. Estas fases son:

- ▶ *Forming* (Formación).
- ▶ *Storming* (Tormenta, enfrentamiento o conflicto).
- ▶ *Norming* (Normalización).
- ▶ *Performing* (Desempeño).
- ▶ *Adjourning* (Finalización).

### Fase 1: *Forming* (Formación)

En esta etapa el grupo está formándose, así que también se le llama etapa de preparación o de orientación. En esta fase, la gente trata de destacar y se nota cierta inseguridad y deficiencia entre los miembros del equipo. Hay una alta dependencia en el líder en cuanto a guía y dirección. **El líder dirige.**

### Fase 2: *Storming* (Tormenta, enfrentamiento/Conflicto)

Los miembros luchan entre sí para adquirir posiciones mientras tratan de establecer relaciones con otros miembros del equipo y con el líder. Se forman pandillas y agrupaciones y se pueden dar luchas de poder. **El líder actúa como coach.**

### Fase 3: *Norming* (Normalización)

Los conflictos se reducen. Se llegan a acuerdos y consensos dentro del equipo. Empiezan a estar claros y a aceptarse los roles y responsabilidades. El equipo lleva a cabo reuniones para discutir y desarrollar sus procesos y su forma de trabajo. El líder es respetado y parte del liderazgo se comparte con el equipo. **El líder actúa como facilitador.**

### Fase 4: *Performing* (Desempeño)

El equipo trabaja con un buen rendimiento y pocos conflictos, toma decisiones sin la participación del líder, está enfocado en lograr resultados y tiene un alto grado de autonomía. Existen conflictos y desacuerdos, eso es inevitable, pero son resueltos positivamente dentro del equipo. **El líder delega.**

### Fase 5: *Adjourning* (Finalización/Disolución)

Esta última etapa, incluida en 1977, ve al grupo desde una perspectiva global e integradora, mas allá del propósito de las cuatro primeras fases. En esta quinta fase, el grupo contempla su disolución y sus miembros se pueden mover a nuevas tareas o proyectos, sintiéndose bien por lo que han conseguido. Esta fase muchas veces viene marcada por el sentimiento de vulnerabilidad de los miembros del equipo, ya que pueden ver dicha disolución como una amenaza o sentir inseguridad por el cambio.

## 4.4. Patrick Lencioni y las 5 disfunciones de equipo

En «*Las cinco disfunciones de un equipo*», Patrick Lencioni describe los cinco problemas que hacen que los equipos no funcionen, e incluso fracasen, y propone unos pasos prácticos para superar estos obstáculos. Estos 5 problemas se suelen representar en una pirámide y, si no se da uno de los escalones, no se puede subir al siguiente.

Veamos cuáles son estas cinco disfunciones de los equipos:

1. **Falta de confianza:** es la primera y más importante. Se da porque los miembros del equipo no quieren mostrar vulnerabilidad, se muestran recelosos, por envidias y, sobre todo, por no conseguir abrirse y comunicar sus ideas y opiniones.
2. **Miedo al conflicto:** cuando esto se da, los miembros del equipo no expresan sus opiniones abiertamente por no confrontar ideas diferentes y esto lleva al inmovilismo. Además, los conflictos siempre existen y hay que solucionarlos para poder avanzar.
3. **Falta de compromiso:** una vez que se consiguen tener conversaciones honestas dentro de los equipos y se toman decisiones, hay que cumplir. Los miembros del equipo se tienen que comprometer a conseguir lo acordado y todos deben tener la confianza suficiente en que los demás van a cumplir según lo previsto.
4. **Evitar rendir cuentas (*accountability*):** en realidad, este término en inglés va mucho más allá. No es solo rendir cuentas sino responsabilizarse de algo desde el principio, hacerse dueño de una tarea/objetivo/estrategia... y llevarla a cabo desde el inicio hasta el momento hasta su evaluación. Para lograr los resultados deseados hay que evaluar el desempeño y rendir cuentas de lo que se hace ya que esto ayuda a identificar obstáculos, priorizar problemas y encontrar soluciones.

5. **Falta de atención a los resultados:** cuando esto sucede, los miembros del equipo están más preocupados por sus resultados personales e individuales, no de los del equipo; es decir, no prestan atención a cómo contribuyen o no al éxito del proyecto. Los miembros que no prestan atención a los resultados de equipo suelen escudarse diciendo que ellos ya han cumplido con su trabajo, sin pararse a ver el impacto que ese trabajo tiene en el equipo. En este punto, lo que le sucede al equipo es que se frustra y empieza a buscar excusas en vez de soluciones.

Por supuesto, los diferentes estilos comunicativos, formas de resolver conflictos y, en definitiva, los rasgos de personalidad que definen a las personas influyen en cómo estas se relacionan y se tendrá que comprender y tener en cuenta para poder facilitar el funcionamiento de los equipos.

## 4.5. Tipos de equipos

Se puede establecer una clasificación de los diferentes equipos de trabajo, atendiendo a diferentes criterios:

- ▶ Según su duración en el tiempo:
  - **Permanentes:** realizan una función de forma permanente en el tiempo y están integrados en la estructura organizativa de la empresa.
  - **Temporales:** se crean con una finalidad concreta, una vez conseguida, desaparecen.
- ▶ Según el grado de formalidad:
  - **Formales:** creados por la propia empresa con una finalidad concreta, ya sea permanente o temporal.

- Informales: Surgen espontáneamente de entre los miembros de la empresa, para atender necesidades concretas.

► Según su finalidad:

- De solución de conflictos: su misión es resolver conflictos concretos que puedan surgir y afecten a la marcha normal de la empresa.
- De toma de decisiones: encargados de adoptar decisiones relevantes para la marcha de la empresa. Por ejemplo, el equipo directivo.
- De producción: equipo formado por trabajadores de la empresa, mediante la creación de estos equipos se busca una motivación de los trabajadores haciéndoles sentir parte de la empresa.

► Según la jerarquización o no de sus miembros:

- Horizontales: son equipos integrados por empleados de un mismo nivel jerárquico.
- Verticales: a diferencia del anterior, lo integran trabajadores de diferentes niveles jerárquicos.

► Tipos concretos existentes en la actualidad:

- Círculos de Calidad: surgió en los años 60 en empresas japonesas con una cultura de gestión basada en el trabajo autónomo. Estos equipos están formados por entre 4 y 8 trabajadores de una misma área que, de forma espontánea, voluntaria y periódica se reúnen con la finalidad de solucionar problemas o introducir mejoras en aspectos específicos de su trabajo. Obtenidos unos resultados o conclusiones, los plantean a sus superiores

quienes deciden aprobarlas y dotarlas de recursos necesarios para llevarlos a cabo.

- Equipos de Alto Rendimiento o alto desempeño: como se ha explicado antes, son grupos de trabajadores muy preparados procedentes de diversas áreas funcionales de la empresa, dirigidos por un líder o coordinador a la consecución de unos objetivos claros y desafiantes. Mantienen un elevado compromiso con el equipo y participación para la consecución de sus objetivos. Son recompensados colectiva o individualmente cuando alcanzan el objetivo.
- Equipos de Mejora: su objetivo es la mejora de la calidad y se encargan de identificar, analizar y buscar soluciones a los fallos detectados en el propio trabajo, persiguiendo una constante mejora de la calidad. Estos equipos los forman los propios trabajadores, que son quienes mejor conocen el trabajo.

## La comunicación en el equipo

Hay una serie de habilidades de comunicación que son necesarias para generar una buena interacción en el equipo. Sin duda, son habilidades que el líder del equipo debería tener y que sería conveniente que los miembros también compartieran. Estas son:

- ▶ Identificar y gestionar las expectativas de información.
- ▶ Transmitir un mensaje correcto (gramática y ortografía), conciso (sin exceso de palabras), claro (objeto acorde a las necesidades del lector) y coherente (las ideas fluyen lógicamente).
- ▶ Comunicación no verbal: lenguaje corporal, tono de voz, expresiones faciales, contacto visual...
- ▶ Escucha activa: compromiso con quien habla, resumir las conversaciones.

- ▶ Identificar los ruidos entre emisor-receptor y gestionar conflictos.
- ▶ Presentaciones y reuniones efectivas. Para reuniones efectivas:
  - Preparar y distribuir la agenda con anticipación.
  - Asegurar que asistan los participantes apropiados.
  - Establecer horario de inicio-fin y respetarlo.
  - No desviarse de los temas de la agenda.
  - Publicar la minuta de la reunión con acciones y responsables.
- ▶ Verificar que todos comprendan el mismo mensaje.
- ▶ Retroalimentación continua.

En el momento de planificar los métodos de comunicación, se deben considerar las dimensiones y enfoques de la comunicación. Dimensiones de la comunicación:

- ▶ Interna: entre las personas que forman parte del proyecto.
- ▶ Externa: hacia los interesados externos del proyecto.
- ▶ Vertical: entre jefe-empleado y viceversa.
- ▶ Horizontal: entre colegas del proyecto.
- ▶ Escrita formal: planes, solicitudes...
- ▶ Escrita informal: memos, mails, nota...

- ▶ Oral formal: presentaciones.
- ▶ Oral informal: reuniones, conversaciones.
- ▶ Oficial: notas de prensa, versiones finales aprobadas...
- ▶ No oficial: información preliminar, confidencial...
- ▶ No verbal: Lenguaje corporal, tono de voz, acciones...

Enfoques de la comunicación:

- ▶ Interpersonal: cara a cara.
- ▶ Grupos pequeños: 3-6 personas.
- ▶ Pública: 1 emisor y varios receptores.
- ▶ Masiva: poca comunicación entre emisor y receptor.
- ▶ Redes sociales: varios emisores y receptores.

En el momento de seleccionar el método de distribución deberíamos considerar:

- ▶ Cuántos emisores-receptores hay involucrados: uno, pocos, muchos.
- ▶ Cómo es la dirección: unidireccional o bidireccional.
- ▶Cuál es la complejidad de la información: baja, media, alta.

## 4.7. Gestión de conflictos

### Estrategias de gestión de conflictos

En lo relacionado con el trabajo en equipo, en la gestión de conflictos para desarrollar un equipo de alto rendimiento (aquel que cumple con todos los objetivos del proyecto, con una elevada satisfacción y motivación de sus integrantes), el líder debe resolver los problemas del equipo de manera constructiva en tiempo y forma. Debe fomentar la colaboración del equipo para la resolución de conflictos, con una comunicación abierta y efectiva. Para facilitar la resolución de conflictos y el desarrollo del equipo, el líder debería crear oportunidades y conexiones para reunir a los miembros del equipo.

Los conflictos son inevitables y, si esas opiniones contrapuestas son bien manejadas, puede ser algo positivo para el proyecto, ya que habrá mayor creatividad y productividad.

Para una correcta gestión de los conflictos deberíamos realizar las siguientes acciones:

- ▶ Tratarlos en forma temprana y en privado.
- ▶ Utilizar un enfoque directo y constructivo.
- ▶ Solo tomar acciones disciplinarias en última instancia.

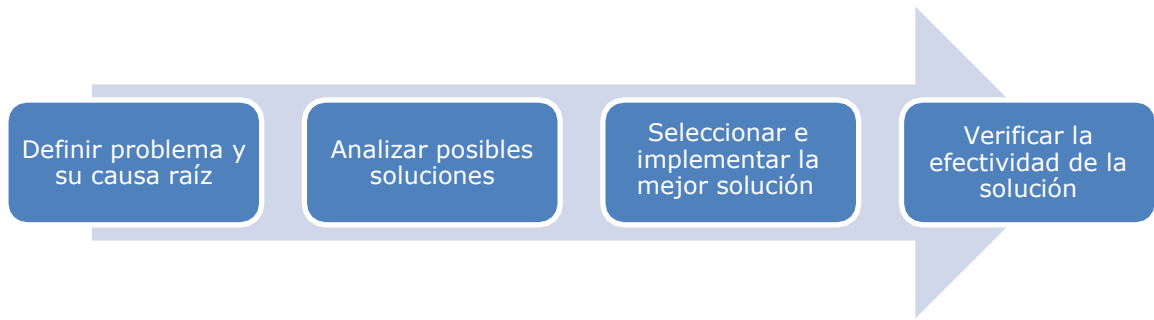


Figura 1. Fases para la resolución de conflictos.

#### Formas de resolución de conflictos:

- ▶ Evitar/Retirarse: retirarse del conflicto o postergarlo hasta estar mejor preparado o hasta que lo resuelvan otros.
- ▶ Suavizar/Acomodar: resaltar los puntos en común acuerdo en lugar de las diferencias. Hacer concesiones para mantener la armonía del grupo.
- ▶ Compromiso/Conciliación: cada parte debe ceder algo.
- ▶ Forzar/Dirigir: imponer una posición sobre las otras.
- ▶ Colaborar: incorporar múltiples perspectivas a través de la cooperación y del diálogo abierto para buscar compromiso y consenso.

Dependerá de diferentes factores cuál usar, pero la mejor suele ser colaborar, que suele ser un *win-win*, Compromiso suele ser un perder-perder. La peor es forzar, que es «ganar-perder», aunque se puede usar por quien tenga el poder para resolver problemas en situaciones de emergencia.

#### El SDI de Elias Porter.

Uno de los modelos para la resolución de conflictos es el SDI (*Strength Development Inventory*), desarrollado por el Dr. Elias Porter. Es un sistema de valores

motivacionales para comprender cómo actúa cada persona y, así, evitar conflictos y malentendidos. Este modelo describe la motivación de las personas en 7 colores:

**Rojo** (Asertivo – Director): personas amantes de la acción, no necesitan tanto detalle para actuar y los motiva tomar decisiones rápidas. Seguros de sí mismos, emprendedores y ambiciosos, suelen tener capacidad de persuasión, aunque a veces resultan arriesgados, desafiantes y orgullosos. Les gusta cumplir metas.

**Verde** (Analítico- Autónomo): los motiva la planificación detallada y conocer en profundidad el porqué de todo. Necesitan tiempo para pensar bien antes de tomar una decisión. Buscan la autosuficiencia, son cautos, prácticos, reservados, metódicos y analíticos, y normalmente, son justos, perseverantes y conservadores en su forma de actuar.

**Azul** (Altruista – Alentador): los motiva el bien común de los demás y buscan la manera de apoyar, son los más filantrópicos de todos los colores. Son confiados, optimistas, leales e idealistas, orientados a cuidar y ayudar a otros. Su prioridad es el bienestar de los demás.

**HUB** (Flexible – Coherente): los motiva el trabajo en equipo; están dispuestos a cambios y tienen un poco de cada color. Se muestran tolerantes, flexibles, sociables y adaptables, muestran curiosidad y están abiertos al cambio. Buenos integrantes de equipos.

Los otros colores son: **Rojo-Azul** (Resuelto – Protector), **Rojo – Verde** (Juicioso – Competidor) y **Azul – Verde** (Cauteloso – Motivador).

Todas las personas tenemos algo de cada color, pero el color predominante es el que más resalta en nuestra personalidad. Conocer el color de uno mismo y del resto del equipo es fundamental para mitigar conflictos.

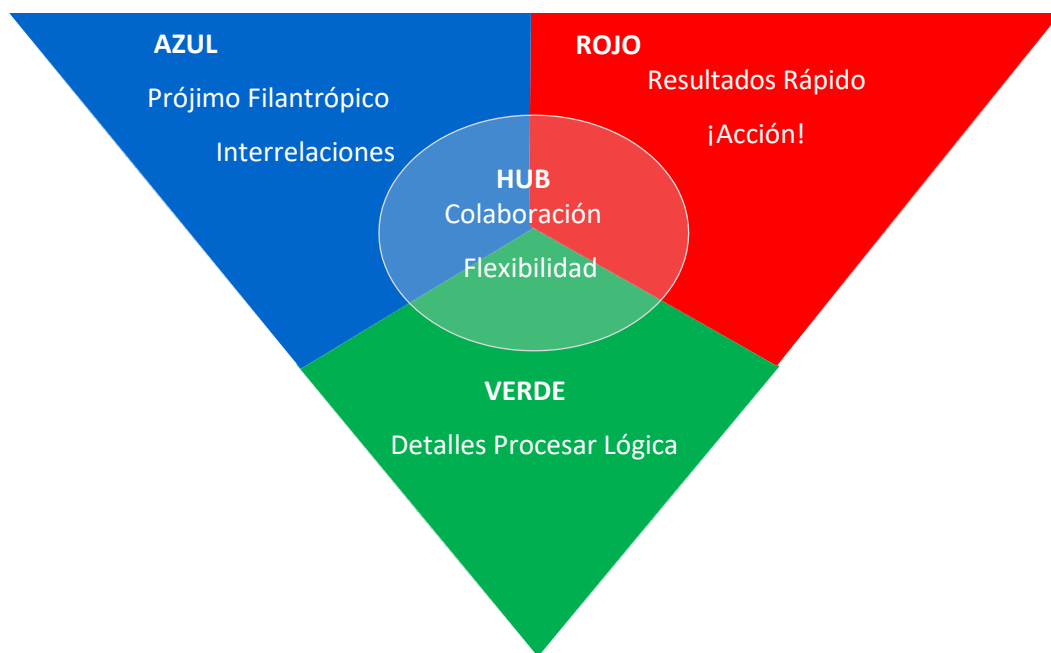


Figura 2. Color y predominio.

### Instrumento de Modos de Conflicto de Thomas-Kilmann (TKI)

Existen dos clases de conflictos, los «conflictos destructivos», que se deben evitar, y los «conflictos constructivos», que hay que permitir que se produzcan. Para esto, hay que comprender la forma que tienen cada uno de «gestionar los conflictos» tanto propios como ajenos.

El Instrumento de Modos de Conflicto fue desarrollado por Kenneth W. Thomas y Ralph H. Kilmann en la década de los setenta y se considera un clásico. Se usa para ayudar a las personas a ver la forma principal que tienden a usar para abordar la gestión de conflictos. En el cuestionario, no hay respuestas correctas ni incorrectas, ya que cada estilo es valioso en diferentes situaciones.

El cuestionario está diseñado para medir el comportamiento en situaciones de conflicto, donde surge una situación y al menos dos personas parecen ser incompatibles. En dichas situaciones, podemos describir el comportamiento de una persona en dos dimensiones básicas:

1. Asertividad, hasta qué punto un individuo procura satisfacer sus preocupaciones/intereses.
2. Cooperación, hasta qué punto un individuo procura satisfacer las preocupaciones/intereses de la otra persona.

Estas dos dimensiones básicas del comportamiento pueden utilizarse para definir cinco métodos específicos de gestionar los conflictos, tal y como se ve en el siguiente cuadro.

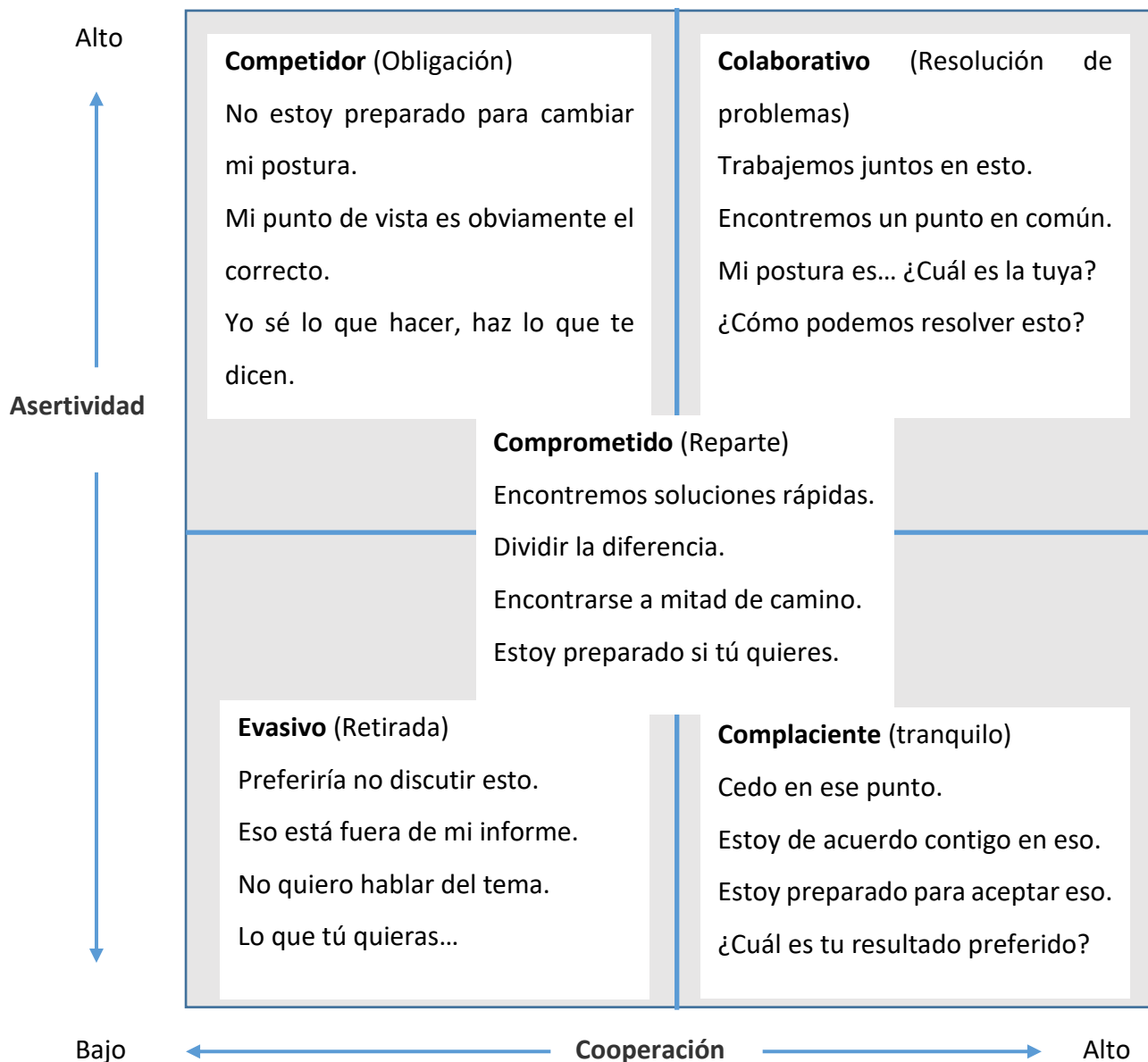


Figura 3. Dimensiones básicas del comportamiento

Descripción de los cinco modos de gestión del conflicto.

- **Competitivo:** es asertivo y poco colaborador —un individuo persigue sus propias preocupaciones a costa del otro. Este es un estilo orientado al poder, en el que uno usa cualquier medio que parezca apropiado para ganar su posición— la habilidad propia para discutir, el propio rango, sanciones económicas. Competir puede significar «alzarse por los derechos», defendiendo una postura que tú crees correcta (o incorrecta) simplemente por ganar.

- ▶ **Complaciente:** no asertivo, pero sí colaborativo —es el opuesto al competitivo. Cuando es complaciente, el individuo deja de lado sus propias preocupaciones para satisfacer las de la otra persona; hay un elemento de «auto-sacrificio» en este estilo. La complacencia puede adquirir la forma de generosidad altruista o caridad, al obedecer las órdenes de otra persona cuando uno preferiría no hacerlo o al claudicar al punto de vista de otra persona.
- ▶ **Evasivo:** no es asertivo y no es cooperativo —el individuo no persigue ni sus propios intereses ni los del otro. No se enfrentan al conflicto. El evasivo puede parecer que abandona un tema de manera diplomática, posponiendo una cuestión para un momento mejor, o simplemente retirándose de una situación conflictiva o amenazadora.
- ▶ **Colaborativo:** es tanto asertivo como cooperativo —el opuesto al evasivo. Colaborar implica un intento de trabajar con la otra persona para encontrar una solución que satisfaga plenamente las preocupaciones y los intereses de ambas partes. Significa profundizar en un tema para identificar las preocupaciones subyacentes de ambos individuos y encontrar una alternativa que sea un punto de encuentro entre ambos. La colaboración entre dos personas puede adquirir la forma de explorar en el desacuerdo para aprender lo que significa para el otro, lo que lleva a la resolución de algún asunto que de otra forma les habría tenido compitiendo por los recursos, o confrontándose e intentando encontrar una solución creativa a un problema interpersonal.
- ▶ **Comprometido:** es el punto medio entre asertividad y cooperación. El objetivo es encontrar algún recurso, una solución mutuamente aceptada que satisfaga a ambas partes. Es un punto medio entre el competitivo y el complaciente. El comprometido cede más que el competitivo, pero menos que el complaciente. Igualmente, afronta un asunto de una manera más directa que evitativa, pero no profundiza tanto como el colaborativo. Comprometerse puede significar dividir la diferencia, intercambiar concesiones o buscar rápidamente una postura intermedia.

Cada uno de los cinco estilos tiene fortalezas y debilidades, dependiendo de la situación de conflicto en la que te encuentres. Para maximizar tu habilidad para influenciar y gestionar el conflicto es importante saber cómo adaptar tu estilo según la situación.

El siguiente cuadro describe algunos ejemplos de situaciones conflictivas y sugiere el estilo de gestión de conflictos más apropiado para usar en esa situación.

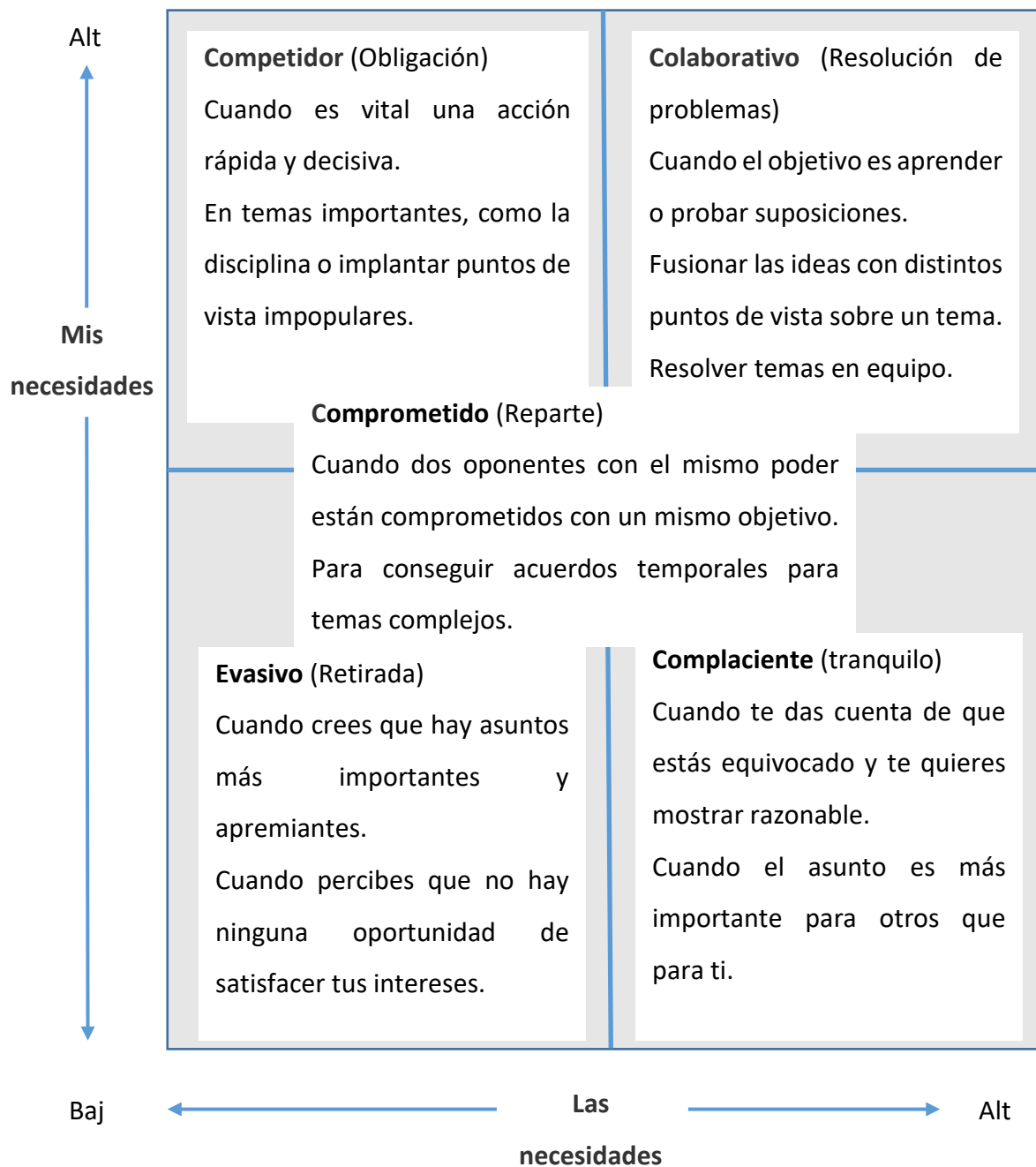


Figura 4. Ejemplos de situaciones conflictivas.

## 4.8. Referencias bibliográficas

FACTORHUMA.ORG, “Equipos de trabajo de alto rendimiento, el ejemplo de los castellers”, Fundació per a la Motivació dels Recursos Humans, 31/05/2000.

FACTORHUMA.ORG, “Unidad de conocimiento. Los equipos de alto rendimiento.”, Fundació per a la Motivació dels Recursos Humans, diciembre 2005.

LENCIONI, P., *Las cinco disfunciones de un equipo*, Madrid, Empresa Activa, 2003.

PHELPS, G. “*The Fundamentals of Performance Management*”, Gallup Management Journal, 10/02/2005

PMI, *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos: PMBoK*, Pensilvania, Newtown Square, PMI, 2017.

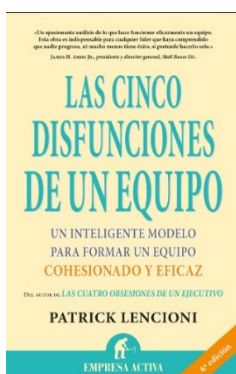
PORTER, E.H., *Strengths Deployment Inventory*, Londres, Personal Strengths Publishing Inc., 1996.

THOMAS, K.W., KILMANN, R., *Instrumento de modos de conflicto*, Xicom, 1997.

TUCKMAN, B., “*Developmental Sequence in Small Groups*”, Psychological Bulletin, 1965, Vol. 63, nº 6, pp. 384-399. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/cd78/c763010e6eb856250b939e4eec438e14ef8f.pdf>

## Las cinco disfunciones de un equipo

LENCIONI, P. (2003). *Las cinco disfunciones de un equipo*. Madrid, Empresa Activa.



El libro de Patrick Lencioni es una fuente de conocimiento básica para comprender cómo hacer que los equipos funcionen correctamente. En el temario hemos hablado de las cinco disfunciones que describe Lencioni, pero la lectura del libro es muy recomendable para descubrir las claves para superar estas disfunciones y conseguir que los equipos funcionen.

## Ants Tackle Challenge With Teamwork and Persistence

La cooperación, la perseverancia, la toma de decisiones y la creatividad determinan la supervivencia de las hormigas y pueden servir de ejemplo claro para observar el correcto funcionamiento de los equipos. El vídeo sirve de modelo para entender las capacidades que hacen falta para el trabajo en equipo.



Accede al vídeo a través del aula virtual o desde el siguiente enlace:

<https://www.youtube.com/watch?v=GB2UfjcUTvY>

## La gran evasión

---

Sturges, J. (Director). (1963). *La gran evasión* [Película]. EE. UU.: The Mirisch Corporation. Distribuida por United Artists.

---



En *La gran evasión*, un grupo de presos en la Segunda Guerra Mundial está dispuesto a escaparse a través de un túnel. Será necesario que todo el grupo actúe como un verdadero equipo para poder escavar el camino a la libertad y que no les pillen. La cooperación, la colaboración, la confianza y la comunicación son las claves que llevarán al equipo al éxito.

En esta película se pueden encontrar todos los ingredientes necesarios para formar un equipo orientado a resultados y que alcance el éxito, además de mostrar distintas formas de afrontar los conflictos y de tomar decisiones.

---

Accede al tráiler a través del aula virtual o desde la siguiente dirección web:

<https://www.youtube.com/watch?v=P4DDq7YgWNY>

---

## Total SDI

Esta página proporciona más información para conocer en profundidad la herramienta propuesta por Elias Porter, el SDI. Además, aquí se pueden encontrar las propuestas de formación y certificación que tienen en esta herramienta y en otras.

---

Accede a la web a través del aula virtual o desde el siguiente enlace:

<https://totalsdi.com>

---

1. ¿Cuáles son las características de los equipos de alto rendimiento?
  - A. Rotación, normas claras, intervención constante de los líderes.
  - B. Metas claras, procesos efectivos, pautas para la toma de decisiones.
  - C. Competencia perjudicial, roles no relevantes, procesos efectivos.
  - D. Relaciones solidarias, procesos efectivos, intervención constante de los líderes.
  
2. ¿Qué sucede cuando falta confianza en un equipo?
  - A. Que los miembros del equipo no quieren mostrar vulnerabilidad, se muestran recelosos y no comunican ideas.
  - B. Que los miembros del equipo hablan abiertamente y sin miedo.
  - C. Nada.
  - D. Que no hay responsabilidad, se evita rendir cuentas y no hay atención a los resultados.
  
3. Relaciona.

|              |   |   |                                             |
|--------------|---|---|---------------------------------------------|
| Comprometido | 1 | A | Asertivo y poco cooperativo                 |
| Evasivo      | 2 | B | Coopera, pero no es asertivo                |
| Complaciente | 3 | C | No es asertivo ni cooperativo               |
| Competitivo  | 4 | D | Es asertivo y cooperativo                   |
| Colaborativo | 5 | E | Punto medio entre asertividad y cooperación |

4. ¿Qué modo de gestión de conflictos es mejor para resolver temas en equipo?
- A. Comprometido.
  - B. Complaciente.
  - C. Colaborativo.
  - D. Competidor.
5. ¿Qué es el SDI del Dr. Elias Porter?
- A. Es un sistema de valores motivacionales para comprender cómo actúa cada persona y evitar conflictos. Describe a las personas en 4 colores.
  - B. Es un sistema de valores motivacionales para comprender cómo actúa cada persona y evitar conflictos. Describe a las personas en 7 colores.
  - C. Se usa para ayudar a las personas a ver la forma principal que tienden a usar para abordar la gestión de conflictos.
  - D. Son unas siglas que quieren decir Sistema de Detección de Intrusos.
6. ¿Es correcto en la gestión de conflictos tomar acciones disciplinarias?
- A. No, nunca se deben tomar acciones disciplinarias para que nadie se enfade.
  - B. Sí, es la primera medida que hay que adoptar.
  - C. No, lo correcto sería dar unos días libres para que la persona involucrada se lo piense.
  - D. Sí, se pueden tomar acciones disciplinarias en última instancia.
7. ¿Qué quiere decir la forma «compromiso» de resolución de conflictos?
- A. Hacer concesiones para mantener la armonía del grupo.
  - B. Incorporar múltiples perspectivas a través de la cooperación.
  - C. Que cada parte debe ceder algo.
  - D. Imponer una posición sobre las otras.

8. ¿Cuál es la diferencia entre Rendimiento y Desempeño?
- A. Rendimiento es el cómo y desempeño es el cuánto.
  - B. Son lo mismo.
  - C. El rendimiento nos lleva al desarrollo de competencias y el desempeño a los resultados.
  - D. Rendimiento es el cuánto y desempeño es el cómo.
9. ¿Cuál de las formas de resolución de conflictos se considera un «win-win» o «ganar-ganar»?
- A. Forzar.
  - B. Colaborar.
  - C. Compromiso.
  - D. Evitar.
10. ¿Qué se puede hacer para que las reuniones sean efectivas?
- A. Hacer que duren por sistema más de dos horas.
  - B. Hacer que el líder lleve la voz cantante y procurar que el resto no hable.
  - C. Improvisar los temas a medida que fluye la reunión.
  - D. Preparar la agenda del día, establecer un horario y publicar un acta con las decisiones adoptadas.