

## CAPÍTULO 11

Se corresponde con el "Para poner en práctica" de la página 331

### **CONFLICTOS EN UN GRUPO DE TRABAJO DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN \*Significativo**

La empresa Roger SL dedicada a la elaboración y venta de calzado de piel de gran diseño y calidad se esta planteando internacionalizarse, para lo cual necesita financiación. Con este fin los actuales dueños y directivos están buscando nuevos socios que inviertan en la empresa, así como entablado conversaciones con varios bancos para conseguir también financiación ajena.

Para facilitar la tarea de "vender bien" la empresa al exterior se ha creado un equipo de trabajo, cuyo objetivo es fortalecer la imagen corporativa, y dar a la empresa visibilidad. El equipo está formado por directivos de larga tradición en la empresa y por una consultor especialista en esta tarea que actúa como líder.

A pesar de la urgencia y de la importancia del cometido de este equipo de trabajo, éste no estaba rindiendo todo lo esperado debido a que desde muy pronto comenzaron los conflictos, que en lugar de ejercer una fuerza positiva por el desafío y el reto que supone superarlos y salir de ellos más grande y más fuerte, la fuerza que ejercía era paralizante.

Los principales motivos que originaban los múltiples conflictos dentro del equipo eran los siguientes:

La impuntualidad de algunos miembros del equipo enrarecía el ambiente, propiciando la falta de entendimiento desde incluso antes de empezar la reunión.

Una vez comenzaba la reunión se ponía una y otra vez de manifiesto que para algunos miembros el trabajo encomendado era algo prioritario en su agenda ,mientras que para otros suponía una carga impuesta que no les interesaba ni les motivaba por considerarlo un capricho de los jefes. La cabeza de estas personas estaba en su trabajo habitual y diario, en el cual si eran buenos profesionales y en el que daban los mejor de si mismos. Esto suponía continuas interrupciones por llamadas de trabajo, escritos en los portátiles, etc., lo que hacía sentir muy incómodos a otros miembros del equipo.

El equipo trabajaba descoordinado. Uno de los miembros motivados, tenía muchas iniciativa, aportaba buenas ideas, pero cada vez calculaba más si exponerlas o no, pues el resto del equipo aprovechaba para delegar en él todo el trabajo que la puesta en marcha suponía, procediendo después a desentenderse de la tarea, al considerar que la habían delegado.

La dirección en un par de meses se percató de la falta de eficacia y eficiencia de este grupo de trabajo y decidió introducir un gestor del equipo – para lo cual se contrató un consultor externo especialista en esta tarea -. Gracias a su maestría, el nuevo gestor asumió un liderazgo de manera natural, consiguiendo el respeto y la aceptación de los miembros del equipo. Este gestor fue convirtiendo los conflictos en oportunidades de crecimiento y de mejora.

En un plazo razonable el equipo comprendió la importancia de alcanzar el objetivo propuesto, el compromiso se instauró como base de trabajo, las ideas fluyeron, la comunicación se cuidaba con esmero y los resultados finales fueron más que satisfactorios.