

## UD10

# Como traballar en equipo? e como resolver os conflitos?

<b>1. Como traballar en equipo? e como resolver os conflitos? .....</b>	<b>3</b>
1.1 Equipo de traballo .....	3
1.1.1 Relacións dentro da empresa .....	3
Factores persoais .....	3
Factores externos .....	3
1.1.2 Grupos de traballo .....	4
Definición e características .....	4
1.1.3 Equipos de traballo .....	4
Etapas para desenvolver un equipo de traballo .....	5
Participación no equipo de traballo: desempeño de papeis, comunicación e responsabilidade .....	6
Desempeño de papeis: o individuo e o equipo .....	6
Comunicación nos equipos de traballo .....	6
Equipos eficaces e eficientes .....	8
1.2 Dinámicas de grupo .....	8
Criterios para elixir a técnica adecuada .....	8
Tipos de técnicas .....	9
Dinámicas de grupo nos procesos de selección de persoal .....	10
Consellos para realizar unha dinámica nun proceso de selección .....	10
1.3 Conflitos e a súa solución .....	11
Que é un conflito? .....	11
Causas dos conflitos .....	11
Características dos conflitos .....	12
Tipos de conflitos laborais .....	12
Etapas de desenvolvemento dos conflitos .....	13
Técnicas para a solución ou a superación dun conflito .....	13
Negociación .....	13
Mediación .....	14
Habilidades persoais que evitan a aparición dos conflitos e favorecen a súa resolución .....	14
Conclusión .....	15

# 1. Como traballar en equipo? e como resolver os conflitos?

---

## 1.1 Equipo de traballo

### 1.1.1 Relacións dentro da empresa

Dentro do contorno laboral establécense necesariamente relacións con diferentes persoas, como compañeiros/as, clientela, provedores ou xefes/as. Neste contexto, é necesario responder adecuadamente, xa que irá en beneficio dos obxectivos tanto empresariais como persoais. Aínda así, estas relacións veñen condicionadas por diversos factores persoais e externos.

#### Factores persoais

Hai determinados factores persoais que poden influír nas nosas relacións, tanto no contorno persoal como no laboral. Estes factores veñen determinados pola nosa educación, polas experiencias vividas, pola personalidade, etc. Vexamos algúns deles:

- **Carácter e personalidade:** é o conxunto de características que nos definen como individuo. Por exemplo, podemos ser máis ou menos sociables, tímidos, independentes, etc. A nosa personalidade fainos responder de xeito diferente ante un mesmo caso. Por exemplo, unha persoa ante unha experiencia negativa, en función da súa personalidade, pode responder positivamente ou, ao contrario, vivilo como un drama; nunha linguaxe sinxela significa "ver o vaso medio baleiro ou velo medio cheo".
- **Prexuizos e estereotipos:** son opinións preconcebidas cara a persoas, grupos de persoas, obxectos, etc., baseadas en xeneralizacións que poden ser favorables pero que, xeralmente, son negativas (prexuizos). Un exemplo é pensar que as persoas que teñen características distintas ás propias ou proceden doutras culturas son inferiores.
- **Preferencias e intereses:** en xeral, preferimos tratar con persoas que nos acheguen algo positivo (amizade, agarimo, reforzo das nosas opinións, seguridade, etc.) e tendemos a rexeitar aquelas que non nos recompensan ou que son moi diferentes a nós. Por exemplo, no noso traballo adoitamos levarnos ben cos/coas compañeiros/as que son máis parecidos/as a nós, aínda que estean noutro departamento.

#### Factores externos

Dentro deste grupo incluimos os factores que non están condicionados pola nosa forma de ser, senón por feitos externos. Os máis importantes son:

- **Tipo e tamaño da empresa:** pode ser que o tamaño da empresa inflúa na maneira de traballar en equipo. Se unha empresa é moi grande cumprirá estruturar moi ben os equipos e establecer canles de comunicación entre eses equipos. Nunha empresa máis pequena será máis doado, pero tamén pode presentar outros inconvenientes, como por exemplo, que se mesturen as relacións laborais coas persoais.
- **Organización do traballo:** é un dos factores que máis condiciona as relacións laborais, xa que en función de como estea organizado o traballo traballaremos en mellores ou peores condicións. A organización do traballo vén determinada polo grao de autonomía que

teñamos no traballo, pola responsabilidade e pola participación, e esa definición normalmente vén determinada pola empresa.

### 1.1.2 Grupos de traballo

Os grupos no contorno laboral son necesarios para desenvolver as tarefas. Estes grupos poden ser de diferentes dimensións e obxectivos, desde o grupo-empresa a pequenos grupos que se formarán para desenvolver as tarefas de traballo ou polas relacións de amizade entre compañeiros/as.

Con todo, non podemos considerar que calquera conxunto de persoas poida considerarse grupo. Por exemplo, a cola de clientes que hai na caixa dun supermercado non pode considerarse grupo, posto que non desenvolven ningunha actividade conxunta para conseguir un obxectivo común.

#### Definición e características

Definimos grupo de traballo como un conxunto de dous ou máis individuos que traballan de maneira independente para alcanzar un obxectivo global.

- No grupo de traballo non ten por que haber coincidencia espacial; pódese tratarse de persoas que traballan en grupo pero en diferentes departamentos.
- Os obxectivos do grupo son definidos pola persoa que exerce o liderado, e o grupo acepta eses obxectivos.
- O liderado é exercido por unha persoa, non compartido polo equipo.
- A responsabilidade do grupo radica en cada individuo, a responsabilidade non é compartida.

### 1.1.3 Equipos de traballo

Un equipo é un pequeno grupo de persoas con habilidades complementarias que están comprometidas cun obxectivo común e unha forma de traballo.

- A composición dun equipo pode ser entre 7 e 12 persoas. Os equipos de máis persoas requiren maior estrutura e soporte, e os equipos máis pequenos a miúdo teñen dificultades cando algúns dos seus membros se ausentan.
- Nun equipo de traballo os membros teñen habilidades e competencias que complementan o propósito do equipo. Non todos os membros teñen as mesmas habilidades, pero xuntos son mellores que a suma das súas partes.
- Nos equipos, os membros comparten papeis e responsabilidades e están constantemente desenvolvendo novas habilidades para mellorar o desempeño do equipo. O equipo identifica e alcanza consensos sobre os seus obxectivos e sobre como os levará adiante.
- O equipo sostén a responsabilidade dos seus membros. Cando se experimenta algún conflito cun dos seus membros, fálase directamente con ese individuo en vez de falar coa persoa supervisora. Cando un membro non traballa dentro do nivel requirido, o equipo soluciona o problema.
- O liderado é exercido polo equipo e os obxectivos son definidos polos membros de equipo, polo que teñen responsabilidades individuais e compartidas.
- O traballo é un resultado do equipo e non da suma das achegas dos membros, polo que ten un efecto sinérxico.

## Etapas para desenvolver un equipo de traballo

- **Inicio e toma de contacto.** A persoa coordinadora debe explicar que se espera das participantes e a forma en que van desenvolver o traballo e favorecer o mutuo coñecemento dos membros.
- **Definición de obxectivos e normas.** Os obxectivos serán o punto de partida do equipo de traballo, xa que dos obxectivos se derivarán as tarefas que se realicen. Ademais, para asegurar o bo funcionamento do equipo é necesario establecer certas normas do grupo que se referirán ás tarefas, ás relacións, etc.
- **Solución de conflitos.** Definidos os obxectivos e establecidas as normas, no equipo poden aparecer conflitos interpersoais. O propio equipo ou o/a coordinador/ora deben establecer mecanismos de solución.
- **Consolidación do grupo.** Nesta etapa, o equipo funciona eficientemente, xa que controla o seu funcionamento e resolve os conflitos. Neste punto hai cohesión, pero tamén pode ocorrer que se faga necesario establecer novas normas, definir obxectivos ou resolver novos conflitos. Xa que logo, estas etapas están relacionadas entre si, polo que poden mesturarse entre elas.

Diferenzas entre os grupos e os equipos de traballo	
Equipo	Grupo
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Liderado compartido. O equipo decide, discute e realiza un verdadeiro traballo en conxunto.</li> <li>▪ Os equipos teñen unha estrutura flexible.</li> <li>▪ A finalidade do equipo decídeala o mesmo equipo.</li> <li>▪ A responsabilidade individual e grupal compartida do equipo desenvolve produtos que son o resultado do esforzo colectivo do equipo. O produto do traballo é grupal.</li> <li>▪ O equipo discute e realiza reunións para resolver problemas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hai un só líder, que decide, discute e delega.</li> <li>▪ Os grupos teñen unha estrutura rixida, os seus membros teñen papeis e tarefas asignadas que non cambian co tempo.</li> <li>▪ A finalidade do grupo é a mesma que a misión da organización.</li> <li>▪ A responsabilidade é individual.</li> <li>▪ Un grupo produce produtos que son a suma das contribucións individuais dos seus membros. O produto do traballo é individual.</li> <li>▪ As reunións son propostas polo líder.</li> </ul>

Vantaxes e inconvenientes do traballo en equipo	
Vantaxes	Desvantaxes
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Os obxectivos lógranse dunha maneira máis eficaz, xa que cada membro posúe coñecementos, habilidades e experiencias nun campo concreto que pon ao servizo dos demais. Ao participar persoas diferentes, cada unha achega ao equipo. En definitiva, a diversidade permitirá o enriquecemento mutuo.</li> <li>▪ Dáse maior capacidade creativa.</li> <li>▪ Permite tomar decisións aceptadas por todos que, ao seren compartidas, poden resultar máis arriscadas e causar menos ansiedade. Lógrase a integración de metas específicas nunha meta común.</li> <li>▪ Dáse unha aprendizaxe continua ao ter que afrontar situacións novas.</li> <li>▪ Esixe menor esforzo individual.</li> <li>▪ Mellora as relacións interpersoais.</li> <li>▪ Aumenta a tolerancia e a flexibilidade dos individuos.</li> <li>▪ Prevalece a tolerancia e o respecto polas demais persoas.</li> <li>▪ As persoas, ao se sentiren parte real dun equipo, onde se lles ten en conta, motivanse a traballar cun maior rendemento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Non é doado traballar en equipo, posto que tendemos a ser individualistas e a facer prevalecer as nosas opinións. É difícil coordinar un grupo humano, pola diversidade nas formas de pensar, capacidades, disposición para traballar e responsabilidade, entre outros factores, e logo orientalos cara un mesmo obxectivo.</li> <li>▪ Esixe máis tempo que o traballo individual para efectuar tarefas concretas, pois antes deben acordarse polo grupo.</li> <li>▪ As diferenzas nas formas de pensar poden levar a discusións que dividan ao grupo.</li> <li>▪ Entendéndose que traballar en equipo implica asumir responsabilidades como tal, é posible que ao cometer erros ninguén queira asumilos de xeito particular.</li> </ul>

## Participación no equipo de traballo: desempeño de papeis, comunicación e responsabilidade

### Desempeño de papeis: o individuo e o equipo

Un equipo ten entidade por si mesmo e é distinta á dos individuos que o integran, aínda que o comportamento das persoas dentro do grupo veña determinado polo seu carácter, a súa educación, as súas experiencias, etc.

Esta suma de factores condicionará o papel que cada membro asumirá dentro do equipo. De todas as maneiras, un individuo pode exercer papeis contraditorios na súa vida; por exemplo, pode ser un traballador pasivo pero, en cambio, líder na súa asociación de veciños.

O papel é un modelo de conduta que determina os comportamentos coas demais persoas e define unha posición dentro dun grupo ou equipo.

Os papeis ás veces son voluntarios, pero noutras ocasións veñen dados polo contexto. Por exemplo, unha persoa pode ter que asumir o papel de líder, aínda que non teña aptitudes para selo.

Podemos distinguir os seguintes tipos de papeis

- **Líder:** é a persoa que asume o control do equipo e que favorece o seu funcionamento. O liderado pode ser formal (vén imposto) ou informal (imponse ao grupo pola súa personalidade). Pode ser un líder de tarefa, centrado no traballo, ou un líder socioemocional, que resolve conflitos e une o grupo.
- **Papeis positivos:** axudan á tarefa e ao bo funcionamento do equipo:
  - *Iniciador/a:* posúe iniciativa, fai suxestións, formula preguntas e propón ideas para a discusión ou a análise.
  - *Conciliador/a:* trata de aliviar as tensións producidas de conflito. Sabe facer bromas e procura atopar puntos comúns entre persoas que teñen posicións atopadas.
  - *Seguidor/a:* é a persoa que, sendo algo pasiva, participa no equipo aceptando as propostas doutros membros. Pode ser unha persoa tímida, pero interesada nas tarefas e no funcionamento do equipo.
- **Papeis negativos:** son papeis que impiden o funcionamento do equipo e obstaculizan o traballo:
  - *Dominador/a:* pretende que se acepten as súas propostas, polo que trata de manipular o equipo ou algún dos seus membros.
  - *Negativo/a:* leva a contraria sistematicamente a todas as propostas do equipo
  - *Agresor/a:* caracterízase por deteriorar as relacións interpersoais debido a que critica e censura constantemente o equipo.
  - *Paroleiro/a:* caracterízase por non escoitar e por non deixar intervir os demais.
  - *Distraído/a:* non só o é el/ela, senón que distrae os demais membros e molesta continuamente.

### Comunicación nos equipos de traballo

A comunicación é un elemento esencial para o funcionamento dos equipos de traballo. No ámbito laboral, pénsase con frecuencia que a comunicación é algo natural e espontáneo, do cal non fai falta ocuparse especialmente. Xa que logo, é habitual que nas empresas non se conte con elementos operativos concretos para resolver problemas vinculados á comunicación, nin se observe claramente que a comunicación dentro da empresa é unha ferramenta de xestión.

Os problemas asociados á comunicación xorden pola existencia de determinadas barreiras que fan dificultosa a comunicación e que impiden que as mensaxes sexan correctamente interpretadas. Estas barreiras son as seguintes:

- **Barreiras persoais.** Existen porque cada un de nos posúe unha personalidade, unha cultura, unha formación, unhas experiencias diferentes, que condicionan a nosa comunicación coas demais persoas. Exemplos de barreiras persoais:
  - *Estereotipos:* son xeneralidades que se utilizar para clasificar as persoas segundo as características do seu grupo ou pola súa imaxe persoal. Exemplo: "os do departamento de vendas viven moi ben".
  - *Prexuizos:* son opinións ou xuizos negativos sobre unha persoa ou un colectivo, sen ter ningunha experiencia directa previa con esas persoas ou colectivos.
  - *Experiencias previas:* as nosas experiencias anteriores poden condicionar as nosas relacións futuras. Por exemplo, se anteriormente tivemos unha mala experiencia cun equipo de traballo, poida que esteamos máis alerta e que mesmo nos condicione a relación con ese equipo, sendo máis desconfiado/a ou máis esixente.
  - *Efecto halo:* son as primeiras impresións favorables ou desfavorables que temos sobre unha persoa e que van condicionar a nosa relación con ela. Se consideramos que un compañeiro é moi eficiente, se comete calquera erro, escusáremolo entendendo que foi un bo día.
  - *Mecanismos de defensa:* aplicamos mecanismos de defensa cando temos resistencias ou temores ante unha determinada situación. Estes poden reflectirse en comportamentos tales como seleccionar unicamente a información que nos interesa ou resistirnos a comprender algo por temor aos cambios ou por inseguridade.
- **Barreiras semánticas.** Son as dificultades que xorden na comunicación debido á interpretación incorrecta dos símbolos do código. Poden ser debidas a:
  - Utilización dun idioma diferente.
  - Uso dun vocabulario demasiado técnico ou específico.
  - Mensaxes demasiado incompletas ou extensas.
- **Barreiras físicas.** As barreiras físicas son interferencias que hai no ambiente en que se transmite a mensaxe. Por exemplo:
  - Interferencias producidas polo ruído e que non permiten escoitar correctamente a mensaxe.
  - Interferencias radiofónicas.
  - Unha iluminación ou unha temperatura inadecuadas.

#### Técnicas para vencer as barreiras de comunicación

Se a empresa consegue vencer as barreiras comunicativas, lograrase un funcionamento moito máis efectivo dos equipos de traballo.

- Utilizar frecuentemente a retroalimentación, que permitirá verificar se o receptor comprendeu a mensaxe e, no caso de que non lle quedase claro, poderase repetir a mensaxe ou aclarar dúbidas.
- Sempre que sexa posible, utilizarase máis dunha canle de transmisión. Exemplo: nunha reunión, ademais da exposición oral utilizaranse fotocopias, transparencias, vídeos, etc.
- Utilizar elementos físicos do ambiente adecuados: temperatura agradable, asentos cómodos e boa iluminación.

## Equipos eficaces e eficientes

Eficacia e eficiencia son dous termos que, malia presentaren similitudes, teñen significados diferentes.

- **Equipos eficientes.** Definimos a eficiencia como a relación que existe entre os recursos utilizados na consecución dun obxectivo e os logros conseguidos. Un equipo será eficiente cando para o logro de determinados obxectivos utiliza os mínimos recursos.

Por exemplo: un equipo de traballo encargado de deseñar unha campaña publicitaria para unha empresa será eficiente cando diseña a campaña utilizando os mínimos recursos: horas de traballo, número de reunión e custos.

- **Equipos eficaces.** Definimos eficacia como o nivel de logro dos obxectivos. É dicir, un equipo é eficaz cando consegue os obxectivos previstos.

No exemplo anterior, o equipo sería eficaz cando consegue deseñar a campaña publicitaria dunha maneira exitosa.

Concluimos, xa que logo, que a eficacia e a eficiencia son dous termos diferentes no sentido de que a eficiencia se refire aos medios utilizados para o logro dos obxectivos, é dicir, ao "como", e a eficacia fai referencia á capacidade para alcanzar os obxectivos. Podemos, daquela, ser eficientes sen ser eficaces, e tamén ao contrario.

## 1.2 Dinámicas de grupo

- **Definición de dinámica de grupos.** É o conxunto de técnicas que, aplicadas sobre o grupo, melloran a súa eficacia e facilitan o logro dos seus obxectivos.

### Criterios para elixir a técnica adecuada

Elixir a técnica máis apropiada dependerá das circunstancias e das características do grupo. Por iso, para seleccionarmos a técnica adecuada, cumprirá termos en conta os seguintes factores:

- *Obxectivos:* a técnica será acorde cos obxectivos (incorporar novos membros, favorecer a participación, desenvolver a creatividade, etc.).
- *Madureza do grupo:* non todas as técnicas teñen a mesma complexidade, polo que é aconsellable comezar polas máis sinxelas.
- *Tamaño do grupo:* en grupos grandes é aconsellable utilizar técnicas nas que se establezan subgrupos.
- *Ambiente físico:* non todas as técnicas requiren o mesmo espazo, polo que hai que contar coas posibilidades que ofrece o espazo.
- *Tempo:* unhas técnicas levan máis tempo que outras. Non é recomendable deixar a medias unha técnica.
- *Características dos membros:* os grupos varían en función das características dos membros (idade, nivel de formación, intereses, expectativas, etc.).
- *Experiencia e capacidade do/da animador/a:* o uso das técnicas require coñecementos e adestramento na súa aplicación. Por iso, é conveniente comezar polas máis sinxelas.



## Tipos de técnicas

O conxunto de técnicas procuran axudar na integración dos individuos ao grupo e proporcionar oportunidades para o seu recoñecemento dentro da organización. Ademais, pretenden crear unha atmosfera agradable, aumentar a participación, facilitar a comunicación, fixar algunhas normas grupais e diminuír as tensións.

- **Autopresentación.** Esta técnica pretende unha primeira toma de contacto entre as persoas integrantes dun grupo ou grupo de traballo. Consiste en invitar as persoas participantes a sentar en círculo para poderen verse. Cadaquén preséntase e facilita o seu nome e algúns datos máis sobre si (lugar de nacemento, idade, estudos, profesión, etc.), que axude o grupo a coñecerse mellor.
- **Entrevista e presentación.** É unha técnica que, igual que a anterior, pretende que as persoas que integran un grupo se coñezan. Para iso trátase de intentar coñecer datos doutra persoa a través de diferentes preguntas. Consiste no seguinte:
  - Distribúense as persoas participantes por parellas.
  - Os membros da parella son designados cos números 1 e 2.
  - Pídeselles aos números 1 que entrevisten aos 2 e viceversa.
  - Débense facer cinco preguntas.
  - Transcorridos 10 minutos os números 1 presentarán ao resto do grupo os do número 2, e viceversa.
- **Tormenta de ideas.** Consiste en expresar ideas ou ocorrencias libremente, de xeito informal, en torno a un tema ou problema proposto. Un/unha secretario/a anotará as ideas nun papel ou nun encerado, co fin de elaborar conclusión a partir das ideas expostas que poden ser moi variadas.
- **Murmurio.** Trátase dun diálogo curto entre dúas persoas sobre un tema concreto. Consiste en dialogar durante cinco minutos, en pares, sobre un tema ou problema proposto. Posteriormente cada parella expón ao resto do grupo as conclusións ás que chegou, e unha persoa anota as ideas expostas.
- **Role-playing.** Pretende representar unha situación real para poder comprendela mellor. Esta representación implica asumir diferentes papeis e favorece o interese e a motivación, xa que permite un feito poida ser comprendido mellor polo grupo.
  - Preparación e organización:
    - Elección da situación que se vai representar.
    - A persoa que coordina escribirá nunha tarxeta o nome de cada persoa e colocará na súa solapa.
    - Ademais, concederlle un tempo para preparar os seus papeis.
  - Desenvolvemento:
    - A representación durará entre cinco e quince minutos, e non debe interromperse.
    - Posteriormente abrírase un debate para discutir sobre o tema. A persoa coordinadora permitirá que se expresen primeiro os actores e as actrices, e despois o resto do grupo.
    - Finalmente, o/a coordinador/a fará unha síntese das conclusións.
    - O grupo pode designar observadores/as especiais para determinados aspectos: actuación de cada personaxe, contradicións, fidelidade á situación, etc.
- **Phillips 66.** Esta técnica pretende desenvolver a capacidade de síntese e estimula a participación do grupo. O obxectivo principal, é promover a participación activa de todos os

membros dun grupo, por grande que este sexa, xa que se obteñen as opinións de todos os membros nun tempo moi breve; tamén facilita a toma de decisións e a obtención de informacións dun gran número de persoas acerca dun problema ou dunha cuestión.

Esta técnica é moi útil en grupos grandes de máis de 20 persoas. Seis persoas discuten acerca dun tema durante seis minutos e, posteriormente, cada grupo expón o resultado da súa discusión e fai unha pequena síntese.

- **Estudo de casos.** Pretende analizar e procurar solucións a un problema a partir dunha situación narrada en forma de historia. Consiste no seguinte:
  - Exponse por escrito, oralmente ou mediante dramatización un caso en forma de historia real, para que as persoas participantes o analicen e busquen solucións.
  - Posteriormente trátase de chegar as conclusións.
  - Pódese traballar de xeito individual (cada participante analiza e despois expón as súas ideas ao grupo) ou colectivo (en subgrupos ou en viva voz, se o grupo non é moi grande).
- **Foro.** Permite a libre expresión de ideas de todos os membros do grupo. Propicia a integración, o espírito crítico e participativo.

O foro realízase case sempre logo dunha actividade (película, teatro, simposio, etc.). A persoa que modera inicia o foro explicando con precisión o tema ou problema que se vaia tratar, e sinala as formalidades ás que deberán axustarse as persoas participantes (brevidade, obxectividade, etc.). Formula unha pregunta concreta e estimulante referida ao tema, elaborada de antemán, e invita o auditorio a expor as súas opinións.

### Dinámicas de grupo nos procesos de selección de persoal

Actualmente é moi frecuente que nos procesos de selección de persoal se utilicen dinámicas de grupo orientadas a coñecer as características das persoas e a súa adecuación ao perfil do posto de traballo vacante. Nun primeiro momento estas probas estaban orientadas a procesos de selección de postos directivos, pero cada vez é máis habitual atopalas en calquera proceso de selección de persoal.

Estas dinámicas adoitan realizarse en grupos de entre seis e oito persoas e normalmente propónse un problema que o grupo se debe resolver nun determinado tempo. É importante considerar que moitas veces esta problemática non ten unha solución nin boa nin mala; o que pretende na maioría dos casos é coñecer como as persoas participantes se desenvolven nun grupo de traballo, observándose o ton de voz, a linguaxe non verbal, etc. A través da dinámica, pódense obter datos sobre a personalidade das persoas participantes, as súas habilidades para traballar en grupo, os seus dotes para o liderado, etc.

### Consellos para realizar unha dinámica nun proceso de selección

- É importante ler detidamente as instrucións ante de comezar.
- Se ao comezar non coñece o grupo, pode promover que cadaquén se presente.
- Se non coñece de que tempo se dispón para a dinámica, pode preguntar. En relación ao tempo, se durante o desenvolvemento da dinámica comproba que están atascados nun punto, podes propor pasar ao seguinte para ir avanzando. Non debe impor; intente que sexa unha suxestión. Notarase que lle preocupa xestionar ben o tempo.
- Intente participar todo o que poida pero sen monopolizar; ten que deixar participar o resto do grupo e mesmo podes promover a participación das persoas que opinan menos. Debe intentar que as súas participacións sexan claras e concisas.

- Cando realice unha proposta, intente rematar coa oración: "que lles parece?".
- Pode ter a iniciativa de facer unha síntese á medida que o grupo vai avanzando na dinámica. Debe utilizar o plural; por exemplo: "De momento temos isto...".
- Coide tanto a linguaxe verbal como a non verbal, xa que estás nun proceso de selección e as formas son moi importantes.
- Intente ser convincente nos seus argumentos.
- Manteña a súa opinión, sendo asertivo/a, de modo que sexa quen de verbalizar as súas opinións e tamén de defendelas.
- Intente ser vostede mesmo/a; non intente demostrar que é algo que realmente non é.

## 1.3 Conflitos e a súa solución

### Que é un conflito?

Un conflito é un enfrontamento de posicións que xorde entre varias persoas ou grupos de persoas porque o comportamento dunha parte prexudica o logro dos obxectivos que persegue a outra. Desta definición podemos extraer as seguintes conclusións:

- Xorde entre dúas partes que poden ser individuos ou grupos.
- É unha loita de posicións na que cada parte pretende manter a súa posición.
- Os propósitos están enfrontados: a consecución dos dunha parte prexudica o logro dos da outra.

### Causas dos conflitos

As causas dos conflitos poden ser diversas e no mundo laboral ocorren adoito situacións conflitivas que se deben ás diferenzas de intereses ou aos diversos xeitos de interpretar as condicións de traballo entre empresario/as e traballadores/as, ou entre traballadores/as. Estes conflitos poden ser positivos, dado que da contraposición de opinións, de intereses e de formas de facer xorde a innovación, a mellora. Só serían negativos no caso de que non fosen afrontados e solucionados.

As causas da existencia de conflitos poden ser as seguintes:

- Percepción das situacións de maneira subxectiva. As persoas captamos as situacións dunha forma moi diferente. Por moito que pretendamos ser obxectivos, a distorsión é dificilmente evitable.
- Recepción dunha información incompleta. Hai xuízos e opinións que se emiten coñecendo só unha parte dos feitos.
- Existencia de fallos de comunicación entre as persoas ou grupos, porque o emisor non emite en condicións, porque o código (palabras, xestos, etc.) non é o adecuado ou porque o receptor non sabe, non pode ou non quere descifrar a mensaxe. E, ademais, as palabras son case sempre insuficientes para transmitir os pensamentos.
- Pretensión de que as persoas pensen e actúen igual ca nós. É unha dificultade asociada á dificultade de aceptar ás persoas como son, sen xulgalas.

## Características dos conflitos

- O conflito é parte da condición humana, é un estímulo para o desenvolvemento, que favorece o progreso e os cambios, e co que cómpre aprendermos a convivir.
- Os conflitos hai que afrontalos e non evitalos.
- Os conflitos débense ás diferenzas persoais, pero non se deben converter en conflitos persoais.
- Un conflito resólvese co "gañar-gañar" e non co "gañar-perder".
- Un conflito enquistado pode ser fonte de violencia e, na medida en que orixine frustración, pode producir hostilidade e resentimentos contra outras persoas.
- Pode chegar ser a causa de aumento da ansiedade e de múltiples síntomas psicosomáticos, como dores de cabeza, insomnio, etc.
- O conflito estimula as defensas individuais e, por iso, aumenta a capacidade dos individuos para afrontaren situacións.
- Axuda a que se consolide o realismo nas persoas, na medida en que ao longo da vida se vai percibindo que a realidade é teimosa e os choques van colocando a cadaquén no seu lugar, de tal xeito que se terminan establecendo os propios límites e o respecto aos dereitos alleos.
- Cando os conflitos son dun grupo contra outro, os grupos adquiren cohesión interna.

## Tipos de conflitos laborais

- **Grupal ou individual.**
  - Grupal: prodúcese entre os/as traballadores/as da empresa, considerados globalmente, e a empresa como tal. O obxecto do conflito adoita ser unha discrepancia xeral nas condicións de traballo. A solución de devandito conflito afecta globalmente todas as persoas implicadas.
  - Individual: prodúcese entre un/unha xefe/a e un/unha subordinado/a, ou entre xefes/as ou subordinados/as. O obxecto adoita ser unha reivindicación de carácter individual. A solución só afecta os individuos en conflito.
- **Normativo ou económico.**
  - Normativo: prodúcese por diferentes interpretacións das normas laborais.
  - Económico: xorde por intereses económicos contrapostos.
- **Pacífico ou violento.**
  - Pacífico: o que utiliza a negociación ou a mediación externa, para procurar un achegamento de posturas e, logo, a solución.
  - Violento: cando unha das partes, ou as dúas, utilizan provocacións, coaccións ou calquera medida violenta para chegar á solución.
- **Positivo ou negativo.**
  - Positivo: aquel cuxo resultado vai satisfacer, de forma razoable, as dúas partes.
  - Negativo: aquel cuxo resultado non vai satisfacer as dúas partes, nun afastamento de posturas que adoita agravar a situación.

Para comprender as consecuencias que un conflito colectivo poden ter nos/as traballadores/as, visualizarase un fragmento da película "Los lunes al sol", de Fernando León.



### Etapas de desenvolvemento dos conflitos

- **Identificación e asimilación.** Esta etapa é fundamental, dado que se unha das partes non identifica o conflito ou, malia identificalo, o ignora, este non ten solución e quedará oculto. Se é así, manifestarase máis tarde e con consecuencias moi negativas. Daquela, o primeiro paso é recoñecer a existencia dun problema e a vontade de afrontalo.
- **Análise.** Esta tarefa lévase a cabo por ambas as partes e consiste en analizar os intereses contrapostos, a complexidade do problema, a relación entre as partes, o número de persoas afectadas e as posibles consecuencias que poida carrexar o conflito se non se chega a unha solución rápida.
- **Procura de solucións.** Consiste en definir as posibles solucións e analízanse as consecuencias de cada unha delas. Nesta etapa é moi importante o proceso de negociación, que pode ser interno (no seo da empresa) ou externo (utilizando a mediación ou a arbitraje).
- **Elección da mellor solución.** Valoradas as posibles solucións, acórdase a que mellor achegue as posturas enfrontadas. É moi importante que ningunha das partes se sinta totalmente derrotada nin vencedora. A mellor das solucións non deixará contento nin descontento a ningún dos dous bandos.

### Técnicas para a solución ou a superación dun conflito

#### Negociación

A negociación é unha das técnicas fundamentais na solución a un conflito. A negociación non trata de impor solucións, non busca vencedores nin vencidos ao finalizar un conflito.

A negociación é un proceso polo que dúas partes, con posturas e obxectivos diferentes, tratan de chegar a un acordo satisfactorio para todos os implicados.

Unha negociación é, daquela, un proceso no que se trata de achegar posturas e lograr un acordo satisfactorio para as partes implicadas, de modo que ninguén se considere perdedor e todos gañen (aínda que menos do que pretendían ao principio).

Pero a negociación non é algo puntual, senón que, como todo proceso, se compón de varias fases que resumimos en tres:

- **Fase inicial** (ou de preparación): na que se trata de definir o que se pretende alcanzar e como se vai conseguilo (estratexia).

A preparación da negociación comeza coa definición de obxectivos que se queiran alcanzar. Estes obxectivos pódense situar en tres niveis:

- *Obxectivos óptimos*: todos os obxectivos previstos antes de se xerar o conflito que dá lugar á negociación.
- *Obxectivos posibles*: débense marcar uns obxectivos razoables e abandonar os máis ambiciosos.
- *Obxectivos mínimos*: teñen que se definir os obxectivos básicos que se queiran lograr.
- **Central** (ou de desenvolvemento): na que aplicaremos as estratexias, tentaremos a outra parte e poranse sobre a mesa as propostas de ambas as partes. Nesta fase é moi importante evitar levar o conflito ao terreo persoal, utilizar a táctica de negociar ao "todo ou nada", en lugar de procurar puntos intermedios.
- **Final**: na que se alcanzará o acordo e se pechará o proceso.

## Mediación

A mediación é unha forma voluntaria de resolver conflitos entre dúas ou máis persoas coa axuda dunha terceira persoa imparcial, o/a mediador/a, que non impón solucións senón que procura a comunicación das partes e a solución ao seu conflito.

A mediación consta dunha serie de fases nas que se promove a comunicación e o entendemento entre as partes en conflito, ofrecendo alternativas a través do diálogo.

- **Premediación**: fase previa á mediación, na que se crean as condicións para que se facilite a mediación. Nesta fase explícase o proceso e solicítase consentimento para acudir á mediación.
- **Recollida de información**: as partes intercambian información respecto á situación conflictiva.
- **Identificación do problema**: a persoa mediadora intenta identificar os puntos conflictivos e os puntos de coincidencia, co fin de establecer unha división do problema en partes.
- **Proposta de solución**: a persoa mediadora facilita a discusión de xeito que se procuren alternativas de solución e a flexibilidade entre as partes.
- **Acordo**: fase dedicada a definir os acordos que deben ser concretos, equilibrados e posibles. Neste apartado pódense definir estratexias para revisar e facer un seguimento dos acordos.

## Habilidades persoais que evitan a aparición dos conflitos e favorecen a súa resolución

Para que un equipo funcione correctamente e así evitar a aparición de conflitos é necesario que exista unha comunicación fluída entre os seus membros. Esta boa comunicación existirá cando as persoas que integran eses equipos apliquen determinados comportamentos. Exponmos algúns:

- **Saber escoitar**. Supón aplicar os seguintes comportamentos:
  - Manter o contacto ocular con quen se fale.
  - Indicar que se escoita dicindo "si" e afirmando coa cabeza.
  - Non interromper a quen fala.
  - Non xulgar.
  - Non rexeitar o que outra persoa estea a sentir, "iso non é un problema" ou "iso é unha parvada".
- **Empatía**. É a capacidade para situármonos no lugar doutras persoas e comprender os seus puntos de vista, aínda que non esteamos de acordo con eles. Se comprendemos a

persoa interlocutora podemos percibir cales son os seus sentimentos, tanto os agradables como os desagradables.

Pomos un exemplo: aparece un compañeiro de traballo molesto porque non lle fixemos determinada tarefa: "Comprendo que esteas molesto, eu no teu lugar tamén o estaría; vou facer todo o posible para facelo canto antes e que a situación non se volva repetir". Este comportamento supón empatizar coa outra persoa, de maneira que esta se relaxará ao ser comprendida e non persistirá no seu intento de confrontación.

A empatía é unha destreza básica da comunicación interpersoal e é fundamental para comprender en profundidade a mensaxe da outra persoa e, así, establecer un diálogo.

- **Asertividade.** É unha habilidade social que abrangue o conxunto de condutas que nos permiten defender os dereitos de cadaquén sen agredir nin ser agredido.

Poñamos un exemplo: estás no seu posto de traballo moi atarefado, pois está a revisar unha documentación moi importante que debe entregar ese mesmo día, e un compañeiro está a interrompelo a cada instante, facéndolle consultas do seu traballo, dicíndolle "Perdoa, poderías...". Podería adoptar os seguintes estilos de comunicación:

- *Resposta agresiva:* enfadarse e mesmo insultar o seu compañeiro por non deixalo traballar. Caracterízase por insultos, ameazas e agresións; demanda un cambio inmediato na conduta da persoa interlocutora usando intimidación e sarcasmo, ou apelando á violencia física. Con ela só conseguimos que nos teman ou se nos enfronten.
- *Resposta pasiva:* non dicir nada ou dicir "non pasa nada, pregúntame o que queiras". Non dicir nada sobre o comportamento que nos molesta, evitar actuar por medo ao que poida pasar. Este comportamento denota temor ou inseguridade. Con ela deixámonos asoballar e sentímonos culpables por non defender os nosos dereitos.
- *Resposta asertiva:* "Perdoa, pero debo entregar un informe hoxe e necesito estar concentrado, sen que ninguén me interrompa, xa que de non ser así non poderei rematar o traballo e entregalo". Esta resposta permite defender os nosos dereitos sen ferir as demais persoas. Significa expresar o que se quere e se desexa dun modo directo, honesto, e nun modo adecuado, que claramente indica o que un desexa da outra persoa, pero amosando respecto por esta. A aserción é a habilidade de expresar clara e concisamente os seus desexos e as súas necesidades a outra persoa, sendo ao mesmo tempo respectuoso co punto de vista da outra persoa.

#### Como ter un comportamento asertivo?

Un diálogo asertivo implica actuar da seguinte maneira:

- **Describir os feitos concretos.** Trátase de establecer unha base firme á negociación describindo os feitos concretos e evitando xuízos de valor. Un exemplo sería: "levas varios días sen facer esta tarefa" en lugar de "es un vago".
- **Manifestar os nosos sentimentos e pensamentos.** É comunicar os nosos pensamentos en primeira persoa. Exemplo: "Síntome molesta por esta situación". É importante substituír a palabra "ti" ("Ti non me fas caso", "ti sempre queres ter razón") polas palabras "eu" ("Eu síntome molesta", "Eu síntome triste con estas situacións").
- **Pedir de xeito concreto o que queremos que faga.** Trátase de comunicar claramente o que queremos, de maneira concreta. Exemplo: non vale que digamos "Quero que traballes máis" senón "quero que realices estes informes".
- **Especificar as consecuencias.** Supón comunicar o que vai ocorrer cando se realiza o que se pediu. Exemplo: "Se o fas, todo irá mellor".

## Conclusión

En resumo, cando se utiliza o método "eu gaño e ti perdes", as persoas terminan pechándose nas súas posicións e non queren perder, porque ven deslexitimados os seus propios argumentos e as súas aspiracións. Sentir que perdeu chama ao desquite, porque o que perde non se resigna e as persoas gañadoras venceron, pero non convenceron.

Co método "todos gañan" ambas as partes participan na procura de solucións. Os conflitos ben xestionados axudan a aprender, a mellorar, a estimular as habilidades de negocia-

ción, e terminan fortalecendo as relacións interpersoais.