

## **UNIDAD 11: EQUIPOS DE TRABAJO Y GESTIÓN DEL CONFLICTO**

**Módulo profesional: Formación y orientación Laboral**

## Índice

RESUMEN INTRODUCTORIO.....	3
INTRODUCCIÓN.....	3
CASO INTRODUCTORIO .....	3
1. EQUIPOS DE TRABAJO: CONCEPTO, CARACTERÍSTICAS, ROLES, ETAPAS, FUNCIONAMIENTO Y CLASIFICACIÓN .....	5
1.1 La participación en el equipo de trabajo: los roles grupales .....	7
1.2 Valoración de las ventajas e inconvenientes del trabajo de equipo para la eficacia de la organización .....	8
1.3 Etapas en la evolución de los equipos de trabajo .....	10
1.4 Tipos de metodologías para trabajar en equipo .....	11
1.4.1 La comunicación en los equipos de trabajo: escucha activa y asertividad .....	13
1.5 Clasificación de los equipos de trabajo.....	14
1.6 Dinámicas de trabajo en equipo.....	15
2. CONFLICTO: CARACTERÍSTICAS, CAUSAS, TIPOS Y MÉTODOS PARA LA RESOLUCIÓN .....	17
2.1 Tipos de conflicto .....	18
2.2 Métodos para la resolución o supresión del conflicto en el ámbito laboral: conciliación, mediación, negociación y arbitraje.....	20
2.3 Variables que influyen en la resolución de conflictos .....	22
3. LA NEGOCIACIÓN COMO MEDIO PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS .....	23
3.1 Elementos del proceso negociador .....	24
3.2 Fases de la negociación.....	25
3.3 Estrategias de negociación .....	25
3.4 Tácticas de negociación.....	27
3.5 Características del negociador.....	28
RESUMEN FINAL .....	30

## RESUMEN INTRODUCTORIO

En esta unidad estudiaremos el concepto de grupo y equipo de trabajo, así como las diferencias entre los mismos. Veremos los diferentes roles que pueden participar en ellos y las numerosas ventajas del trabajo en equipo.

Para que el equipo de trabajo se forme hay que seguir una serie de etapas y una vez formado y para ello estudiaremos cómo existe un conjunto de metodologías para su buen funcionamiento.

Conoceremos los conflictos que pueden aparecer en los equipos o grupos de trabajo, analizando sus características y tipologías. Por último, estudiaremos con detenimiento los mecanismos existentes para la resolución de estos conflictos.

## INTRODUCCIÓN

A lo largo de nuestra vida laboral coincidiremos con muchos compañeros, con los que tendremos que realizar proyectos trabajando en equipo. Por esta razón se hace necesario el estudio de esta unidad.

Aunque muchas veces preferiremos trabajar solos y hacer las cosas a nuestra manera, cuando nos enfrentamos a tareas de cierta envergadura resulta imprescindible saber trabajar en equipo. La importancia de esta unidad radica en poder interiorizar y valorar las ventajas del trabajo en equipo.

Por otro lado, es recomendable conocer los conflictos que pueden surgir en el trabajo y sus características. Las relaciones laborales son relaciones humanas y sociales, por ello, es normal que se originen conflictos. La importancia radica en saber solucionarlos de la mejor forma posible para todas las partes.

## CASO INTRODUCTORIO

María, Francisco, Adrián e Irene son cuatro compañeros de trabajo a los que le han asignado un proyecto. Cada uno de ellos presenta una forma de enfrentarse a esta tarea.

- María está muy descontenta porque piensa que sus opiniones nunca se tienen en cuenta, aunque los demás replican que es así y que siempre se acaban haciendo las cosas como ella quiere.

- En las reuniones de trabajo, Francisco sale constantemente a hablar por teléfono, alegando que tiene mucho lío en casa.
- Adrián es muy obediente pero no aporta propuestas ni soluciones, sino que prefiere que le digan qué tiene que hacer.
- A la vista de la situación, Irene intenta mediar entre sus compañeros, aunque se siente sobrepasada por el ambiente.

Cuando llega la fecha límite para la entrega del trabajo, apenas han hablado de sus desencuentros. Aunque han realizado el trabajo, el jefe les informa de que no está bien terminado y les recrimina que no han sido capaces trabajar en equipo ¿Qué ha ocurrido en el grupo? ¿Han actuado correctamente? ¿Qué ventajas e inconvenientes del trabajo en equipo observas en esta situación? ¿Ha existido algún conflicto en el grupo? ¿Qué métodos para resolver conflictos pueden utilizar los miembros del grupo?

Al finalizar la unidad sabrás responder a todas estas cuestiones.

# 1. EQUIPOS DE TRABAJO: CONCEPTO, CARACTERÍSTICAS, ROLES, ETAPAS, FUNCIONAMIENTO Y CLASIFICACIÓN

*El jefe ha decidido incluirte en el trabajo encomendado a María, Francisco, Adrián e Irene con el fin de darles otra oportunidad para realizar el proyecto. Esperas que ahora y entre todos podáis detectar algunos errores del pasado, encontrar soluciones y formar un buen equipo de trabajo.*

*Siempre has oído hablar del trabajo en equipo y del equipo de trabajo y, por primera vez, lo vas a poder comprobar de primera mano. Confías en que, si el equipo trabaja unido y con buen talante, la tarea puede ser finalmente un éxito, así que interiorizas que hay que formar un buen equipo y trabajar todos con un mismo objetivo.*

Se define el **equipo de trabajo** como “el conjunto de personas que interactúan directamente, con una finalidad perseguida por todos y para cuya consecución establecen unas normas de funcionamiento acordadas por todos los miembros del equipo del cual se sienten parte”.

Tenemos que diferenciar el concepto de equipo de trabajo del concepto de grupo de trabajo. Entendemos por un **grupo de trabajo** la pluralidad de individuos que se relacionan entre sí, con un cierto grado de interdependencia, que dirigen su esfuerzo a la consecución de un objetivo común con la convicción de que juntos pueden alcanzar este objetivo mejor que en forma individual”.



Equipo de trabajo.

Fuente: <https://pixabay.com/es/>

En un grupo de trabajo el resultado del trabajo va a ser la suma de las aportaciones individuales, mientras que en el equipo de trabajo el resultado va a ser algo más que la mera suma de las aportaciones individuales, sintiéndose todos los miembros del equipo como protagonistas del resultado. Este fenómeno se denomina **sinergia**. Esta situación se producirá cuando entre sus miembros concurren las siguientes **características**, denominadas **las 5C**:

- **Confianza:** cada miembro confía en los demás, anteponiéndose el éxito del equipo sobre el individual.
- **Comunicación:** debe ser abierta para poder coordinar las actuaciones individuales de los miembros.
- **Complementariedad:** cada miembro domina una faceta determinada del proyecto, siendo todos los conocimientos necesarios para la consecución del objetivo común.
- **Coordinación:** con un líder, el grupo de profesionales debe actuar de forma organizada.
- **Compromiso:** los miembros se responsabilizan de ofrecer lo mejor y esforzarse para conseguir el objetivo.

Cuando no concurren estas características no existirá un equipo de trabajo, se tratará de un grupo de trabajo. En la siguiente tabla se pueden apreciar las diferencias entre ambos conceptos.

	GRUPO	EQUIPO
<b>OBJETIVO</b>	Sus integrantes muestran intereses comunes	La meta está claramente definida y especificada
<b>COMPROMISO</b>	Nivel de compromiso relativo	Nivel de compromiso elevado
<b>CULTURA</b>	Escasa cultura grupal	Valores compartidos y elevado espíritu de equipo
<b>TAREAS</b>	Se distribuyen de forma igualitaria	Se distribuyen según habilidades y capacidad
<b>INTEGRACIÓN</b>	Tendencia a la especialización fragmentada, a la división	Aprendizaje en el contexto global integrado
<b>DEPENDENCIA</b>	Independencia en el trabajo individual	Interdependencia que garantiza los resultados
<b>LOGROS</b>	Se juzgan los logros de cada individuo	Se valoran los logros de todo el equipo
<b>LIDERAZGO</b>	Puede haber o no un coordinador	Hay un responsable que coordina el trabajo
<b>CONCLUSIÓN</b>	Personales o individuales	De carácter colectivo
<b>EVALUACIÓN</b>	No se evalúan los miembros puede valorarse el resultado	La autoevaluación del equipo debe ser continua

Tabla: Resumen de los elementos que diferencian a los equipos y a los grupos de trabajo

## 1.1 La participación en el equipo de trabajo: los roles grupales

Los miembros de los equipos de trabajo pueden asumir diferentes roles en función de las tareas que desempeñan y de las actitudes respecto al desempeño de la tarea conjunta:

- **Coordinador:** coordina los esfuerzos de todos para alcanzar la meta, aunque no ocupe el cargo de líder.
- **Impulsor:** se encarga de empujar a los demás para avanzar en el trabajo.

- **Creador:** aporta ideas y sugerencias originales, que permiten que haya variedad de propuestas.
- **Evaluador:** analiza las ideas presentadas de forma objetiva, valorando sus pros y sus contras.
- **Comunicador:** identifica las necesidades e inquietudes de los demás miembros.
- **Rematador:** se responsabiliza de que el equipo desarrolle su actividad conforme al plan previsto, supervisando y preocupándose por los detalles.
- **Realizador:** transforma las decisiones y estrategias en tareas definidas y realizables.
- **Investigador:** aporta ideas del exterior de la organización, con la misión es evitar que el equipo se quede estancado.



Equipo de trabajo.

Fuente: <https://www.unir.net/empresa/desarrollo-directivo/liderazgo/dinamicas-trabajo-equipo/>

Puede darse la posibilidad que un mismo miembro ostente **varios roles de forma simultánea**.

## 1.2 Valoración de las ventajas e inconvenientes del trabajo de equipo para la eficacia de la organización

El trabajo en equipo es algo más que un grupo de individuos que colaboran en la realización de una serie de tareas para alcanzar unos objetivos comunes. Se trata de una estructura compleja y casi perfecta. Como consecuencia de ello los equipos de trabajo van a presentar **ventajas e inconvenientes** en su funcionamiento:



## A. VENTAJAS

- **Mejores resultados:** cuando las personas trabajan en equipo, es indiscutible que se mejoran los resultados.
- **Más motivación:** los equipos satisfacen necesidades de rango superior, ya que sus miembros tienen la oportunidad de aplicar sus conocimientos y competencias y ser reconocidos por ello, desarrollando un sentimiento de autoeficacia y pertenencia al grupo.
- **Mayor compromiso:** participar en el análisis y toma de decisiones compromete a los miembros con las metas del equipo y los objetivos organizacionales.
- **Más ideas:** el efecto **sinérgico** que se produce cuando las personas trabajan juntas tiene como resultado la producción de un mayor número de ideas que cuando una persona trabaja en solitario.
- **Más creatividad:** la creatividad es estimulada con la combinación de los esfuerzos de los individuos, ayudando a generar nuevos caminos para el pensamiento y la reflexión sobre los problemas, procesos y sistemas.
- **Estimulación del aprendizaje:** al compartir diferentes ideas, cada miembro del equipo adquirirá nuevos conocimientos y competencias.
- **Mejora la comunicación:** compartir ideas y puntos de vista con otros, en un entorno que estimula la comunicación abierta y positiva, contribuye a mejorar el funcionamiento de la organización.

## B. INCONVENIENTES

- **Retraso de la toma de decisiones:** requiere más tiempo para las tareas al tener en cuenta las opiniones de todos los miembros.
- **Conformismo de algunos miembros:** algunos miembros pueden conformarse con las soluciones dadas por sus compañeros por miedo o timidez.
- **Menor nivel de esfuerzo:** puede ocurrir que algún miembro del equipo se relaje y no coopere lo necesario al comprobar que sus compañeros por sí solos van a lograr una solución.



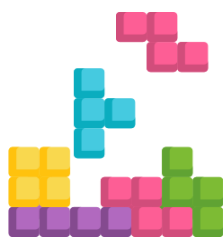
### COMPRUEBA LO QUE SABES

Ahora que conoces lo que son los equipos de trabajo, ¿sabrías citar tres ventajas de trabajar mediante equipos? ¿Y tres roles? Responde en el foro de la unidad con experiencias que te hayas encontrado en tu vida profesional.

### 1.3 Etapas en la evolución de los equipos de trabajo

Como unión de personas, el equipo de trabajo presenta una evolución hasta alcanzar la máxima funcionalidad. A lo largo de esa evolución podemos diferenciar distintas **etapas**:

1. **Creación y orientación**: al principio los miembros del equipo no siempre se conocen entre sí, o no han trabajado juntos con anterioridad, por lo que es una etapa inicial de conocimiento. El coordinador o líder debe disipar todas las dudas, fijando los objetivos del grupo y la forma de trabajo.
2. **Conflictos**: una vez que el grupo ya se conoce, es normal que surjan conflictos entre sus miembros. El coordinador deberá propiciar el buen clima de trabajo y proponer suficientes alternativas a los problemas.
3. **Eficiencia y rendimiento**: una vez superados los conflictos, el equipo alcanza una madurez que le permite afrontar los retos necesarios para alcanzar los objetivos marcados con creatividad y eficacia.
4. **Desempeño**: el equipo domina las tareas a realizar y todos sus miembros han aprendido a trabajar juntos y asumir sus funciones. Los miembros se encuentran muy unidos y existe un orgullo de pertenencia al equipo.
5. **Terminación**: la disolución del grupo se produce una vez se ha alcanzado la meta propuesta. Es una etapa típica de los equipos que se crean para realizar una tarea concreta en un periodo de tiempo establecido.



### EJEMPLO PRÁCTICO

Mario, Sofía, Alberto y Laura se encuentran realizando un proyecto encomendado por el departamento de negocios de su empresa. Sofía está muy molesta con Alberto porque considera que puede dar mucho más de lo que está dando en el proyecto. Cree que está ahorrando esfuerzo mientras que los demás están poniendo todo su empeño en realizar el trabajo lo mejor posible. Sofía no sabe qué hacer y lo pone en conocimiento del resto de compañeros. ¿Qué pueden hacer para remediar la situación?

### SOLUCIÓN

El resto de compañeros deben hablar con Alberto de forma tranquila, haciéndole saber que son conscientes de su potencial y que por alguna causa se está excluyendo, intencionadamente o no, y eso produce efectos negativos en el rendimiento del equipo. No se lo han de decir de forma agresiva ni ofensiva. Se ha de buscar el diálogo constructivo. Deben transmitirle que están deseosos que Alberto muestre todas sus competencias ayudando al equipo, en busca del bien individual y colectivo. Se ha de poner en aplicación las 5c.

## 1.4 Tipos de metodologías para trabajar en equipo

Para lograr un buen funcionamiento de los equipos de trabajo, es recomendable seguir una serie de **recomendaciones** que diversos estudios relacionan con el éxito:

- **Evitar la supervisión excesiva:** los equipos de trabajo con madurez suficiente para la autogestión tienen mejor rendimiento que aquellos que cuentan con la supervisión del líder.
- **Emplear el buen humor:** el humor positivo del líder está relacionado con el rendimiento del equipo de trabajo. Sin embargo, no está claro el sentido de causa y efecto de esa relación: si rinde más el equipo por el humor positivo del líder o este se debe al buen rendimiento.

Se diferencian entre dos tipos de participación: la substantiva, con consecuencias, y la consultiva, que solo ofrece la posibilidad de opinar. Solo la participación substantiva influye positivamente sobre la satisfacción y, en menor cuantía, el rendimiento de los equipos.

- **Integrar el reconocimiento:** no se establece relación directa entre las recompensas y el rendimiento, productividad o efectividad de los

procesos grupales. Sin embargo, el reconocimiento parece mostrar una relación positiva entre recompensas y alguna forma de efectividad del equipo de trabajo, como la confianza en el equipo directivo, el compromiso organizacional, la satisfacción y las ratios de rendimiento percibidos por el propio equipo.

- **Fomentar la cohesión:** la **cohesión** grupal está muy relacionada con el rendimiento conjunto, según se evidencia de estudios en el rendimiento de los equipos de atención sanitaria en hospitales o el servicio al cliente en equipos de venta.
- **Crear estándares comunes:** las normas de comportamiento, como estándares compartidos por el equipo de trabajo, ayudan al funcionamiento de los miembros del equipo. Se relaciona positivamente con el nivel de compromiso hacia la organización, la confianza en la dirección y la satisfacción, aunque no está relacionada con medidas objetivas como el absentismo.
- **Fomentar las experiencias compartidas:** el recientemente denominado como “pensamiento colectivo” o “memoria transactiva” influye en el resultado del equipo. Estos términos se refieren al conocimiento conjunto del equipo, que supera a la suma de los conocimientos individuales de sus miembros.
- **Destacar la importancia de la tarea:** las características de la tarea, a menudo evaluadas en términos de autonomía, **feedback**, significación, identidad y variedad de habilidades aplicadas, están positivamente asociadas con las ratios de rendimiento, la satisfacción y el compromiso organizacional.



#### ENLACE DE INTERÉS

La empresa Randstad, una empresa de trabajo temporal reconoce las ventajas del trabajo en equipo. Puedes leer un artículo en el siguiente enlace:

<https://www.randstad.es/tendencias360/trabajo-en-equipo-la-union-conlleva-al-exito/>

### **1.4.1 La comunicación en los equipos de trabajo: escucha activa y asertividad**

Todas las metodologías y técnica recomendadas para que un equipo de trabajo funcione de forma adecuada están íntimamente relacionadas con los conceptos de **escucha activa** y **asertividad**.

La **escucha activa** la podemos definir como la capacidad de escuchar no solo las palabras que otra persona está diciendo, sino la capacidad de entender las ideas y sentimientos que esas palabras conllevan. Se trata de entender lo que una persona está diciendo desde el punto de vista de la persona que las dice. Por esta razón se entiende que la escucha activa está muy relacionada con la **empatía**.

La ausencia de escucha activa puede generar problemas a la hora de comunicarse dado que una simple conversación puede dar lugar a muchas interpretaciones diferentes y si no se intenta poner en aplicación la escucha activa, estas conversaciones pueden derivar en conflictos. Esto puede suceder en cualquier ámbito de la vida (social, familiar, laboral, etc.) pero aquí nos interesa la escucha activa en el **ámbito laboral-profesional**. La diferencia que existe cuando los miembros de un equipo de trabajo intentan poner en práctica el mecanismo de la escucha activa es abismal. Va a mejorar la comunicación entre ellos, solventando posibles problemas, fusionando puntos de vistas, mejorando sus relaciones laborales y, finalmente, obteniendo un resultado óptimo para el proyecto.

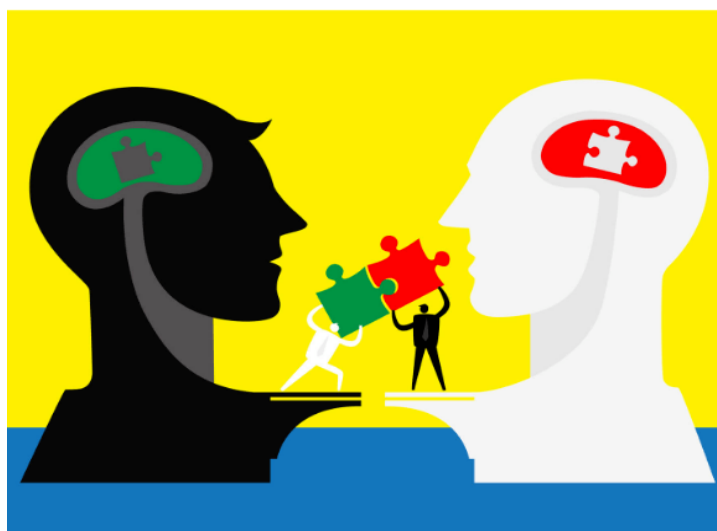
Otro concepto de gran interés aquí es el de **asertividad**. Durante el transcurso de las actividades que realizan los equipos de trabajo van a existir, se quiera o no, situaciones de tensión en las que un miembro pida explicaciones a otro por alguna acción. La conducta más habitual en estas situaciones es que los miembros actúen con:

- **Agresividad:** personas que quieren imponer sus derechos frente a los demás, hablando de forma agresiva y violenta, preocupándose únicamente por su propio interés.
- **Pasividad:** personas tímidas a la hora de expresar sus opiniones y sentimientos. Se limitan a permanecer en silencio por miedo a ser rechazadas y aunque puedan tener grandes conocimientos y habilidades técnicas pierden muchas oportunidades por no mostrar sus ideas.

Actuando de estas formas no se conseguirán los resultados esperados en el equipo y el clima social será muy conflictivo en el futuro. En estas situaciones

se recomienda actuar con asertividad. Para actuar con asertividad se han aplicar las siguientes **técnicas**:

- Describir los hechos de forma concreta para iniciar tu argumento y que la otra persona sepa que partes desde unos hechos concretos.
- Manifestar sentimientos y pensamientos en base a los anteriores hechos. Una persona va a tener sentimientos y pensamientos y es recomendable que, de forma educada y con respeto, se los haga saber a la otra persona.
- Pedir de forma concreta y operativa lo que se pretende. Los anteriores hechos han provocado una situación no recomendable, y ahora se tiene que pedir que se actúe de una forma concreta y específica.
- Especificar las consecuencias que tendrá que se hagan las cosas que se pide. De esta forma y con consecuencias positivas, la otra persona lo verá como una oportunidad.



La escucha activa.

Fuente: <https://depsicologia.com/la-escucha-activa/>

De esta forma será posible generar un clima de trabajo adecuado en el que los miembros del equipo tengan la capacidad de trabajar en equipo por un fin común manteniendo un clima social lo más favorable posible.

## 1.5 Clasificación de los equipos de trabajo

Los equipos de trabajo se pueden **clasificar** según diferentes criterios, como la duración, el grado de formalidad, su finalidad o la jerarquización de sus miembros. En la actualidad, algunos de los equipos de trabajo presentes en las organizaciones son:

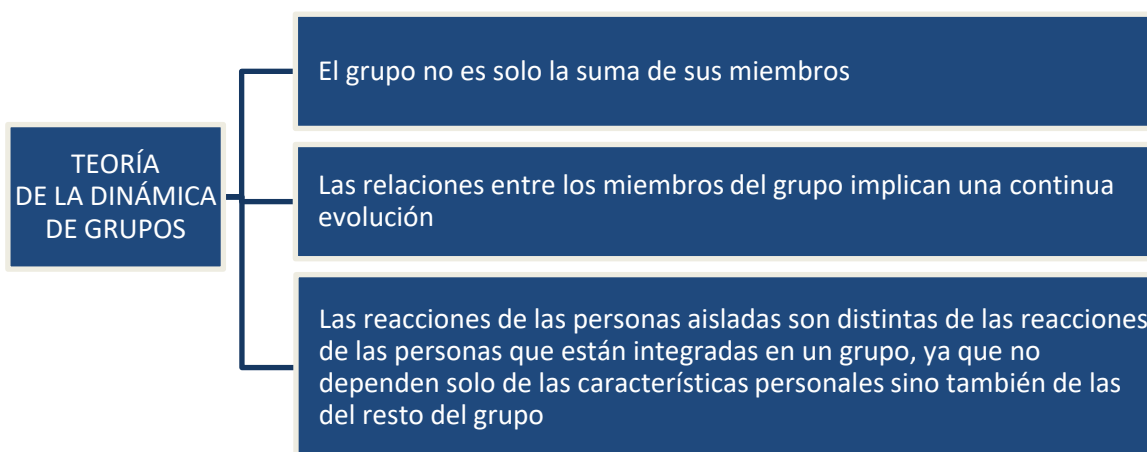
- **Círculos de calidad:** surgidos en empresas japonesas, con una cultura de gestión basada en el trabajo autónomo, en los años 60. Están formados por entre cuatro y ocho trabajadores de la misma área que se reúnen de forma espontánea, voluntaria y periódica con el fin de solucionar problemas o introducir mejoras en aspectos específicos de su trabajo. Los resultados o conclusiones obtenidas se plantearán a sus superiores, que podrán aprobarlas y dotarlas de recursos para llevarlos a cabo.
- **Equipos de alto rendimiento o alto desempeño:** son grupos de trabajadores muy preparados, procedentes de diversas áreas funcionales de la organización, dirigidos por un líder para la consecución de objetivos claros y desafiantes. Mantienen un elevado compromiso con el equipo y participan para la consecución de sus objetivos, por lo que son recompensados colectiva o individualmente.
- **Equipos de mejora:** su objetivo es la mejora de la calidad, encargándose de identificar, analizar y buscar soluciones a fallos detectados en el propio trabajo y persiguiendo una constante mejora de la calidad. Estos equipos están formados los propios trabajadores, que son quienes mejor conocen el trabajo.
- **Equipos de procesos:** son equipos **multifuncionales** que actúan para mejorar un proceso específico o la sincronización entre diferentes fases de un proceso productivo completo.
- **Equipos de autogestión:** son aquellos que planifican el trabajo, el control de las tareas y la toma de decisiones operativas, así como la resolución de los problemas que se detectan.

## 1.6 Dinámicas de trabajo en equipo

La dinámica de trabajo es el conjunto de herramientas para actuar sobre distintos aspectos del funcionamiento de los equipos de trabajo, de manera que sus miembros puedan profundizar sobre ellos y obtener conclusiones.

Existe un gran número de dinámicas, que pueden centrarse en la creación, evolución y funcionamiento del equipo, en las interacciones entre sus miembros, o tener finalidades específicas como fomentar la creatividad.

La teoría de la dinámica de trabajo se basa en:



Algunas de las dinámicas de trabajo más empleadas son:

- **Philip 66:** se divide el grupo en equipo de 6 personas para discutir un tema durante 6 minutos. Pasado este tiempo, los coordinadores de cada grupo exponen sus conclusiones. El moderador realiza una síntesis del tema.

Se suele utilizar para:

- Promover la participación de todo el grupo.
- Obtener muchas opiniones en poco tiempo.
- Resolver un problema de forma creativa.
- Descubrir diferentes opiniones sobre un tema concreto.

- **Tormenta de ideas o brainstorming:** el grupo aporta el mayor número de ideas posibles sobre un tema propuesto por un moderador. Después se forma un jurado para seleccionar las ideas más originales, reales o eficaces.

Se suele utilizar para:

- Desarrollar la creatividad.
- Descubrir conceptos nuevos.
- Resolver problemas.
- Superar el conformismo y la **monotonía**.

- **Estudio de casos:** consiste en el análisis de una situación real que se presenta a cada participante para que la estudie individualmente en un tiempo prefijado. Después se analiza la solución en grupos para extraer conclusiones.

Se suele utilizar para discutir en grupo problemas concretos y aportar posibles soluciones a los mismos.



- **Role-playing o juego de rol:** se trata de dramatizar la situación que se desea discutir, para lo cual cada uno de los integrantes del grupo representa un papel. Finalizada la representación, el moderador pide a los participantes que expongan sus sentimientos y aporten conclusiones. Se suele utilizar para simular una situación real con el fin de ponerse en el lugar de otra persona y trabajar la empatía.

## 2. CONFLICTO: CARACTERÍSTICAS, CAUSAS, TIPOS Y MÉTODOS PARA LA RESOLUCIÓN

*Lleváis ya trabajando en equipo algunas semanas. Hasta ahora todo ha ido muy bien, los compañeros han cambiado de actitud respecto al anterior proyecto y tu entrada en el equipo ha servido para crear un clima de trabajo óptimo. Habéis tomado conciencia de que la buena actitud de todos y el respeto al rol de cada uno serán elementos diferenciales en el futuro.*

*Sin embargo, ayer a última hora, Adrián e Irene tuvieron una pequeña discusión al pedirse explicaciones mutuamente por la pérdida de una documentación importante. Los dos salieron de la oficina sin hablarse ni mirarse y hoy parece que el clima sigue tenso. De esta forma es muy difícil avanzar. Nunca habías presenciado un conflicto como este en primera persona y no sabes cómo actuar. Le pides consejo al resto de compañeros para hacer algo y solucionar el conflicto.*

El **conflicto** se puede definir como la situación en la que dos o más personas tienen ideas, objetivos o necesidades diferentes e incompatibles entre sí. En el ámbito laboral es muy frecuente que entre los propios trabajadores o trabajadores y empresarios se originen conflictos. En la unidad 6 estudiamos el conflicto laboral entre trabajadores y empresarios desde el punto de vista **jurídico-laboral**. En este caso, vamos a ver el conflicto laboral teniendo en cuenta, también, el punto de vista de los **equipos de trabajo**, es decir, los conflictos que pueden aparecer entre los miembros de un equipo durante el transcurso de un proyecto laboral en el día a día de las empresas.



Trabajando en equipo.  
Fuente: <https://pixabay.com/es/>

Estos conflictos pueden aparecer por las siguientes **causas**:

- El **reparto poco nítido del trabajo** que debe realizar cada persona. Esto puede dar lugar a que ciertos trabajos sean realizados por varias personas y otros trabajos se queden sin realizar.
- **Puntos de vistas diferentes** respecto a la realización de algún trabajo.
- **Objetivos o intereses diferentes** en un mismo momento respecto a una misma situación.
- Los **enfrentamientos personales** entre miembros de la empresa, que pueden originar situaciones de tensión que afecten a la productividad. En algunas ocasiones es el propio trabajo el que provoca el conflicto, mientras que en otros son circunstancias ajenas al entorno laboral.
- **Mala comunicación.**
- **Falta de liderazgo o liderazgo ineficaz.**

## 2.1 Tipos de conflicto

Los conflictos laborales se pueden **clasificar en base a diferentes criterios**:

- **Según el número de personas afectadas:**

- **Conflicto individual de trabajo:** surge entre dos trabajadores o entre un trabajador y un empresario por la reclamación de un derecho.
- **Conflicto colectivo de trabajo:** surge entre un colectivo de trabajadores o entre un conflicto de trabajadores y la empresa. Su objeto es un interés atribuido a un grupo de trabajadores y la solución del problema afecta a todas las personas que tomaron parte de ese colectivo.
- **Según el nivel jerárquico de las personas o grupos:**
  - **Conflicto horizontal:** se produce entre trabajadores o un grupo de trabajadores del mismo nivel jerárquico en la empresa.
  - **Conflicto vertical:** se produce entre personas que pertenecen a distintos niveles jerárquicos en la empresa u organización.
- **Según la materia tratada:**
  - **Conflicto jurídico:** surge de la diferente interpretación de la norma o normas aplicables sobre un determinado asunto.
  - **Conflicto económico:** se produce entre diferentes intereses económicos enfrentados entre sí.
- **Según el resultado:**
  - **Conflicto positivo, productivo o funcional:** es aquel del que se obtiene un resultado que favorece las posiciones de los partes.
  - **Conflicto negativo o destructivo:** también denominado conflicto **disfuncional**, es el que no logra acercar posturas, sino que agrava la diferencia entre ellas, desestabilizando funciones y tareas en la empresa u organización.
- **Según los recursos utilizados para su resolución:**
  - **Conflicto agresivo:** es el que no utiliza para su solución medios pacíficos como el diálogo o la negociación.

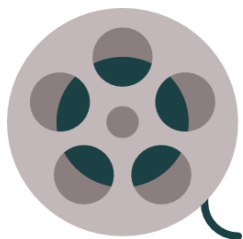
- **Conflicto pacífico:** se da cuando las partes implicadas utilizan medios no violentos para su solución, como la mediación o el arbitraje.



#### COMPRUEBA LO QUE SABES

¿Serías capaz de demostrar con algún ejemplo ficticio la diferencia existente entre un conflicto negativo y positivo? Coméntalo en el foro de la unidad.

Para prevenir estos tipos de conflictos se recomienda que las empresas pongan en práctica los conceptos de **escucha activa y asertividad**. Estos mecanismos tienden a mejorar el funcionamiento de los equipos de trabajo trabajando la empatía y la buena comunicación.



#### VIDEO DE INTERÉS

En este enlace encontrarás un vídeo animado sobre el manejo de los conflictos a través de diferentes mecanismos:

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

## 2.2 Métodos para la resolución o supresión del conflicto en el ámbito laboral: conciliación, mediación, negociación y arbitraje

Para solucionar los conflictos laborales podemos utilizar la vía judicial, en cuyo caso los Juzgados y Tribunales de lo Social dictarán la solución a través de **resolución judicial**.

Es recomendable que antes de optar por acceder a la vía judicial, las partes accedan a llegar a una solución a través de algún **mecanismo extrajudicial** de conflictos, entre los que podemos diferenciar los siguientes:

### A. CUANDO INTERVIENEN ÚNICAMENTE LAS PERSONAS EN CONFLICTO.

- La **confrontación**: es aquel mecanismo de resolución sin ánimo negociador, generalmente impera la solución de la parte que tiene una

posición dominante, generándose un ganador y un perdedor en el conflicto. De esta forma una parte saldrá ganadora y otra saldrá perdiendo. Los mecanismos de confrontación más comunes en el mundo laboral son la huelga y el cierre patronal.

- La **negociación**: las partes intentan resolver el conflicto a través del diálogo, sin emplear la violencia y avanzando mediante la modificación de sus demandas iniciales hasta llegar a un compromiso por ambas partes. Este medio de resolución de conflictos lo estudiaremos detenidamente en el siguiente epígrafe.

## **B. CUANDO INTERVIENEN PERSONAS AJENAS AL CONFLICTO.**

- La **conciliación**: interviene una persona neutra que acerca a las partes y media entre ellas, pero no es responsable de proponer una solución. En el ámbito laboral el acto de conciliación ya lo estudiamos en la Unidad Didáctica 1, al que catalogamos como el acto previo que se realiza antes de demandar (en determinados procedimientos) y después de presentar la papeleta de conciliación laboral.
- La **mediación**: interviene una persona neutral que presenta propuestas que no son vinculantes para las partes. En el ámbito laboral, cuando las partes deciden acudir al acto de mediación, este sustituye al acto de conciliación previo y obligatorio.
- El **arbitraje**: interviene una persona neutral que resuelve el problema dictando un laudo de obligado cumplimiento para las partes. Las partes podrán acudir al arbitraje sin necesidad de acudir previamente a un procedimiento de mediación.



### **ENLACE DE INTERÉS**

A través del siguiente enlace podrás acceder a información sobre la mediación en el ámbito laboral:

<https://www.iberley.es/temas/mediacion-laboral-5071>



### EJEMPLO PRÁCTICO

Jorge, Sonia y Mario han tenido una discusión con su empresario por funciones que venían realizando y que creen que no entran dentro de la competencia de su categoría profesional. El conflicto se ha desarrollado a través del diálogo, de forma cooperadora y, finalmente, se pudo llegar a un buen acuerdo para ambas partes ¿Qué tipo de conflicto ha tenido lugar?

### SOLUCIÓN

El conflicto que ha tenido lugar se trata de un conflicto colectivo (entre varios trabajadores y el empresario), vertical (entre trabajadores y empresario existente diferente posición jerárquica), jurídico (por la diferente interpretación de la norma que regula las funciones), positivo (han logrado un acuerdo beneficioso para ambas partes) y pacífico (dado que se han utilizado medios pacíficos de resolución).

## 2.3 Variables que influyen en la resolución de conflictos

En la resolución de conflictos intervienen una serie de variables que pueden generar que el resultado se decante en uno u otro sentido, por lo que es importante que ambas partes, y la mediación entre ellas, las conozcan y traten de controlar en la medida de lo posible.

- a) **Presiones:** las partes pueden estar influidas por diferentes fuerzas que obliguen a solucionar el conflicto en un determinado sentido. Al igual que en la toma de decisiones, las presiones son más fuertes cuando afectan a aspectos esenciales de la persona.
- b) **Tiempo:** disponer de bastante tiempo permitirá analizar con calma el origen del problema, las alternativas y las consecuencias de las posibles soluciones.
- c) **Experiencia:** cuanta más experiencia se tiene, más facilidad existe para afrontar problemas y solucionar los conflictos.
- d) **Sujetos implicados:** cuanto mejor sea la relación existente entre las partes, mayor es la posibilidad de encontrar fácilmente soluciones, mientras que una situación **hostil** dificulta la comunicación.
- e) **Riesgo:** hay que analizar que riesgos tiene cada solución, pues el riesgo puede desequilibrar la balanza en un sentido u otro.

- f) **Complejidad del problema:** un problema que afecta a varios aspectos (económicos, puestos de trabajo, personales...) siempre es más difícil de solucionar que los problemas únicos.
- g) **Número de personas afectadas:** cuantas más opiniones existen sobre las causas posibles y las soluciones, menores son las posibilidades de encontrar una solución.
- h) **El grupo:** cuando el conflicto afecta a un grupo de personas debe articularse algún sistema para decidir una solución que vincule a todos. Normalmente, las decisiones sobre cómo solucionar un asunto se toman por mayoría, aunque cabe también la **unanimidad** e incluso la decisión por delegación.
- i) **Personalidad de las partes:** el carácter conciliador contribuye a la solución pacífica de los problemas, mientras que el carácter agresivo genera tensión.

### 3. LA NEGOCIACIÓN COMO MEDIO PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

*El clima sigue muy tenso en tu equipo de trabajo debido a la discusión entre Adrián e Irene. El equipo lleva unos días trabajando con menos eficacia y los resultados son patentes. Los demás miembros habéis convencido a Adrián e Irene para que se sienten a intentar resolver el problema de forma civilizada.*

*Tras una larga reunión de ambos miembros, han salido con una sonrisa en la cara. El malentendido ha quedado solucionado. Ambos han admitido una serie de errores propios y se han comprometido a olvidar los malos momentos para poner toda su voluntad en terminar el proyecto con el mejor resultado posible.*

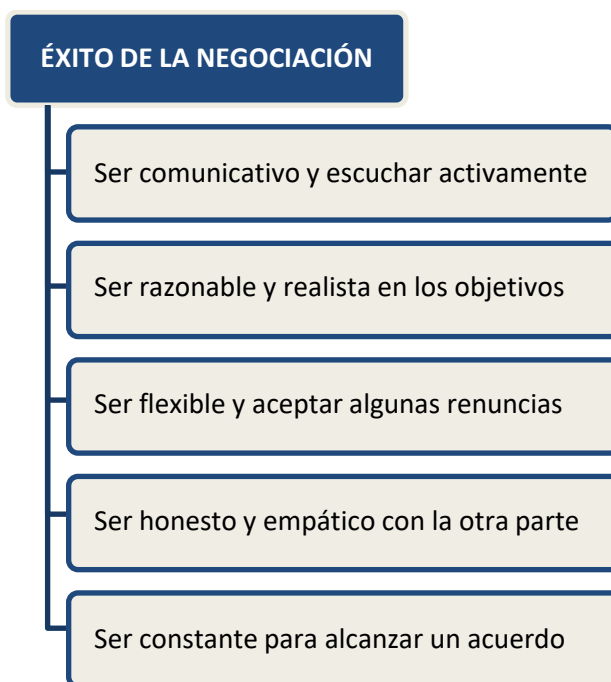
La **negociación** es un procedimiento de resolución de conflictos en el que las partes intentan resolver el conflicto a través del diálogo, sin emplear la violencia y avanzando mediante la modificación de sus demandas iniciales hasta llegar a un compromiso por ambas partes.

Para los trabajadores de las empresas serán numerosas las veces que tendrán que negociar. Esta negociación podrá ser, por una parte, **con la propia empresa**, por ejemplo, la negociación de las condiciones del contrato de trabajo o la negociación del contenido del convenio colectivo. Pero, además,



también se tendrá que negociar **con otros compañeros de trabajo o con otras empresas en relación a cuestiones relacionadas con la propia actividad laboral**, por ejemplo, la negociación con proveedores.

El **éxito de una buena negociación** radica en la capacidad de ambas partes para:



La negociación es un procedimiento para resolver conflictos en muchos ámbitos de la vida. Aquí nos centraremos en el estudio de la negociación en el ámbito laboral, pero también es un mecanismo eficaz para aplicar en otros ámbitos como el familiar, educativo, etc.

### 3.1 Elementos del proceso negociador

Los componentes que intervienen en los procesos de negociación son los siguientes:

- Los **sujetos de la negociación**: las personas que debaten sobre un asunto. Los sujetos que intervienen en estos procesos pueden defender intereses propios o de otras personas a quienes representan.
- El **objeto de la negociación**: el conflicto sobre el que una de las partes realiza su reclamación y por el que ambas deben ponerse de acuerdo.
- Los **objetivos**: son las **pretensiones** que tienen las partes.



- El **poder de cada parte**: en los procesos negociadores ambas partes deberían tener el mismo poder para negociar.
- El **acuerdo de la negociación**: es el resultado de la negociación, con el compromiso que deberán cumplir una o ambas partes.

### 3.2 Fases de la negociación

Los procesos de negociación pasan por las siguientes fases:

1. **Fase de preparación**: señala lo que se quiere conseguir y los medios de los que se dispone, fijando los objetivos.
2. **Fase de discusión**: los sujetos de ambas partes se conocen, presentando posturas y debatiendo sobre el asunto a tratar.
3. **Fase de acercamiento de posturas**: ambas partes dan pasos para llegar a una solución que beneficie a todos.
4. **Fase de cierre**: finaliza la negociación, ya sea con éxito o sin él.



### 3.3 Estrategias de negociación

Se define la **estrategia** como la postura que asume una parte en el proceso negociador para lograr un buen resultado, como actitud general y plan de acción.

Las **estrategias** más frecuentes a adoptar en un proceso negociador son:

- **Estrategia competitiva**: las partes entienden que una negociación es un proceso en el que se enfrentan a adversarios, adoptando una actitud defensiva en el proceso.

Se conoce como estrategia "ganar-perder", ya que los negociadores compiten entre sí y el intento de acuerdo satisface las necesidades y los intereses del ganador, en detrimento del perdedor.

- **Estrategia integradora o de cooperación:** las partes entienden que la negociación es un proceso en el que todos tienen que salir beneficiados, adoptando una actitud cooperativa.

Pueden ser estrategias “ganar-ganar”, que tratan de llegar a un acuerdo que resulte beneficioso para todas las partes implicadas, reduciendo los posibles conflictos o resentimientos de los perdedores; o “perder-perder”, que cierran la negociación en un punto intermedio en que se minimizan las pérdidas por ambas partes.

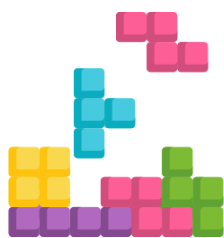
- **Estrategia mixta:** es la actitud que mezcla o combina elementos de las estrategias distributiva o de competición y la estrategia integradora o de cooperación.



#### ENLACE DE INTERÉS

A través del siguiente enlace podrás acceder a una serie de recomendaciones de cara a afrontar una negociación:

<https://iberoeconomia.es/internacional/3-consejos-para-una-negociacion-efectiva/>



### EJEMPLO PRÁCTICO

Tu empresa, dedicada a la venta de material tecnológico, está negociando la adquisición de una serie de productos con una empresa proveedora. Tu superior os ha encomendado, a ti y a tu compañero Alberto, la negociación de este acuerdo.

Al llegar a la Sala de reunión, notáis algo tensos a los miembros de la empresa proveedora. De forma un poco agresiva os saludan y os dicen “esperemos que esta vez no salgáis ganando con el acuerdo, como en las últimas ocasiones”.

Comenzáis a explicar vuestra postura y os cortan continuamente con reproches y quejándose de las condiciones que proponéis. ¿Qué tipo de estrategia están adoptando los miembros de la empresa proveedora?

### SOLUCIÓN

Se encuentran adoptando una estrategia competitiva muy agresiva en la que no cesan de reprochar y comentar de malas formas cualquier aspecto. Ante estas actitudes resulta muy difícil llegar a acuerdos beneficiosos para ambas partes dado que, independientemente de las condiciones que se negocien, la actitud de los miembros hace que no se pueda hablar de los aspectos y circunstancias necesarias para buscar un fin común.

## 3.4 Tácticas de negociación

Una vez analizadas las estrategias de la negociación, ahora estudiaremos **la táctica**, que se define como el medio o acción concreta que el negociador va a utilizar conseguir los objetivos marcados en la estrategia. Atendiendo a la estrategia anteriormente adoptada, podemos diferenciar las siguientes **tácticas de negociación**:

- **Tácticas de desarrollo:** se limitan a concretar la estrategia elegida, ya sea de competición o de cooperación, sin que supongan un ataque a la otra parte.  
Aunque implican una elección, son tácticas que no perjudican las relaciones entre los implicados, como facilitar a la otra parte toda la información o solo la que se considere necesaria, o ser el primero en ceder o esperar a que sea la otra parte la que lo haga.
- **Tácticas de presión:** tratan de fortalecer la propia posición y debilitar la del contrario. Algunos ejemplos son:
  - **Desgaste:** no abandonar la postura ni hacer concesiones hasta conseguir que la otra parte ceda a nuestros intereses.

- **Ofensiva:** presionar e intimidar, atacando al contrario y rechazando sus propuestas de acuerdo, generando un clima que incomode a la otra parte.
- **Engaño:** proporcionar información falsa o aparentar estados de ánimo irreales con el fin de obtener lo que se desea.
- **Ultimátum:** forzar a la otra parte a tomar una decisión rápida sin tiempo suficiente para la reflexión.
- **Aumentar las exigencias:** ceder en algún aspecto a cambio de continuar realizando peticiones, de forma que se presione a cerrar el acuerdo lo antes posible.



Acuerdo.

Fuente: <https://pixabay.com/es/>



#### COMPRUEBA LO QUE SABES

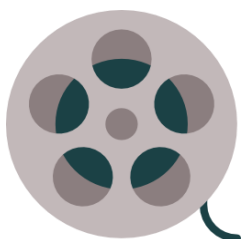
Menciona algunas tácticas de negociación a poner en práctica en una negociación en la que vas a optar por una estrategia de cooperación. Coméntalas en el foro de la Unidad.

### 3.5 Características del negociador

La actitud de las personas que van a llevar a cabo una negociación va a ser clave en el buen fin de la misma. Las características más recomendadas para los negociadores son:

## CARACTERÍSTICAS DE UN NEGOCIADOR

Le gusta negociar	Entusiasta	Gran comunicador
Persuasivo	Observador	Psicólogo
Sociable	Respetuoso	Honesto
Profesional	No le gusta improvisar	Meticuloso
Firme	Autoconfianza	Ágil
Resolutivo	Paciente	Creativo
Asertivo	Acepta los riesgos	Convincente



### VIDEO DE INTERÉS

En este enlace encontrarás un vídeo sobre la importancia de planificar bien tus objetivos en una negociación:

<https://www.youtube.com/watch?v=BA57QYOyjCY>

## RESUMEN FINAL

No es lo mismo trabajar en grupo que trabajar en equipo. Un **equipo de trabajo** es algo más. Entre otras diferencias, el trabajo en grupo implica menos compromiso que el trabajo en equipo. Además, mientras en el trabajo en grupo se juzgan los logros individuales, en el trabajo en equipo se valoran y evalúan los **logros colectivos**.

Trabajar en equipo está cada vez más valorado pues de él se desprenden muchas ventajas: mayor motivación, mayor compromiso, más ideas, más creatividad, una mejoría de la comunicación y mejores resultados.

Para alcanzar el trabajo en equipo eficiente hay que superar una serie de etapas, en las que juegan un papel importante los roles que adopten los miembros del grupo. Para el funcionamiento de los equipos es fundamental que exista un buen clima de trabajo, que todo el mundo se sienta importante, que no haya supervisión excesiva, que se reconozca el trabajo de los compañeros, etc.

Por otra parte, el **conflicto** surge como consecuencia de que dos o más personas tienen diferentes objetivos o necesidades. Cuando ocurren en el ámbito laboral, debemos reconocerlos y saber cómo actuar para resolverlos lo antes posible.

Hay que diferenciar las **causas** del conflicto para poder solucionarlo de forma adecuada. Estos conflictos pueden clasificarse:

- Según el número de personas afectas.
- Según el nivel jerárquico.
- Según la materia tratada.
- Según el resultado.
- Según los recursos utilizados.

El proceso de resolución de conflictos es largo y minucioso y existen muchas variables y medios que pueden ayudar a resolverlos (judiciales y extrajudiciales). Es necesario que los conozcamos bien para poder actuar de manera eficaz (mediación, arbitraje, conciliación, confrontación y negociación).

Finalmente, como medida más beneficiosa para resolver conflictos, destaca la **negociación**. Para que la negociación sea satisfactoria hemos de:

1. Conocer los elementos que participan en la negociación.
2. Desarrollar las fases del proceso de negociación.
3. Elegir la estrategia y adoptar una táctica adecuada.
4. Conocer las características de los negociadores.