FOL UD-12

LOS EQUIPOS DE TRABAJO Y LA GESTIÓN DEL CONFLICTO

ÍNDICE

[LA UTILIDAD DEL TRABAJO EN EQUIPO 3](#_Toc135380866)

[A. TRABAJO EN GRUPO Y TRABAJO EN EQUIPO. 3](#_Toc135380867)

[B. VENTAJAS E INCONVENIENTES DEL TRABAJO EN EQUIPO 4](#_Toc135380868)

[LA EFICACIA EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO 5](#_Toc135380869)

[A. ASPECTOS PARA CONSEGUIR EQUIPOS DE TRABAJO EFICACES 5](#_Toc135380870)

[1) La Personalidad de los Individuos 5](#_Toc135380871)

[2) Tamaño y Estructura 5](#_Toc135380872)

[B. COMUNICACIÓN EFICAZ 5](#_Toc135380873)

[1) Principios básicos para una buena comunicación oral 5](#_Toc135380874)

[2) Principios básicos para una buena comunicación gestual 6](#_Toc135380875)

[3) Principios básicos para una buena comunicación escrita 6](#_Toc135380876)

[4) Estrategias para mejorar la Comunicación: La escucha activa y el feedback 6](#_Toc135380877)

[5) Estrategias para mejorar la Comunicación: La Asertividad 7](#_Toc135380878)

[LA PARTICIPACIÓN DE LOS MIEMBROS EN UN EQUIPO DE TRABAJO. 7](#_Toc135380879)

[A. EL JEFE DE EQUIPO 7](#_Toc135380880)

[*B.* ANÁLISIS DE LOS POSIBLES ROLES DE SUS INTEGRANTES. 8](#_Toc135380881)

[EL CONFLICTO Y SUS MEDIOS DE RESOLUCIÓN. 10](#_Toc135380882)

[A. FUENTES DE CONFLICTOS 10](#_Toc135380883)

[B. TRATAMIENTO DEL CONFLICTO: Resolución entre las partes afectadas 10](#_Toc135380884)

[C. TRATAMIENTO DEL CONFLICTO: Resolución con Intervención de un tercero 11](#_Toc135380885)

# LA UTILIDAD DEL TRABAJO EN EQUIPO

¿Qué significa trabajar en equipo? ¿Qué diferencia hay entre trabajo en equipo y trabajar, simplemente, en grupo?

Son muchas las preguntas, pero una cosa es clara, la competencia “trabajo en equipo” es una de las más valoradas por las empresas, por lo que poseerla incrementa tus posibilidades de conseguir trabajo y tener éxito en tu carrera profesional.

## TRABAJO EN GRUPO Y TRABAJO EN EQUIPO.

Todo equipo es un grupo, pero no todo grupo es un equipo. Un equipo implica un grupo de personas trabajando de manera coordinada en la ejecución de un proyecto que va más allá de la suma de aportaciones individuales. El funcionamiento de un equipo de trabajo se basa en cinco **características** llamadas las "5 c":

* **Complementariedad**: cada miembro domina una parcela determinada del proyecto. Todos estos conocimientos son necesarios para sacar el trabajo adelante.
* **Coordinación**: el grupo de profesionales, con un líder a la cabeza, debe actuar de forma organizada con vistas a sacar el proyecto adelante.
* **Comunicación**: el trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos sus miembros, esencial para poder coordinar las distintas actuaciones individuales. No se limitan a compartir la información, sino que la procesan conjuntamente generando sinergias positivas.
* **Confianza**: cada persona confía en el buen hacer del resto de sus compañeros. Antepone el éxito del equipo al propio lucimiento personal y confía en que estos harán lo mismo. Sabe que éste es el único modo de que el equipo pueda lograr su objetivo.
* **Compromiso**: cada miembro se compromete a aportar lo mejor de si mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante. Los miembros no solo se sienten responsables de su trabajo individual, sino también de la obtención del resultado final.

El equipo responde conjuntamente de los resultados obtenidos, goza de libertad para organizarse como considere más conveniente. Dentro de ciertos márgenes el equipo tomará sus propias decisiones sin tener que estar permanentemente solicitando autorización a los estamentos superiores.

## VENTAJAS E INCONVENIENTES DEL TRABAJO EN EQUIPO

En los últimos años las empresas demandan un perfil de profesional con capacidad de trabajo en equipo, pero **no todas las actividades justifican la formación de un equipo de trabajo**.

Hay actividades que se organizan mejor en base al trabajo individual que al trabajo en equipo. Son trabajos donde el profesional es autosuficiente. Por ejemplo, el trabajo en equipo ofrece ventajas en la invención y diseño de un producto, así como, el diseño del proceso de fabricación, pero el trabajo en grupo puede ser más eficaz en su fabricación cuando ya está claro qué y cómo hay que hacer las cosas.

Constituir y hacer funcionar un equipo de trabajo es una labor compleja que exige mucho esfuerzo, por ello debe haber una razón que lo justifique. Tampoco se puede renunciar a formar un equipo de trabajo simplemente porque nunca se ha trabajado de esa manera. Hay que optar por la fórmula más eficiente en cada caso concreto. El siguiente cuadro nos ofrece una comparativa entre ambos que puede ayudar en esta decisión:

|  |  |
| --- | --- |
| VENTAJAS | INCONVENIENTES |
| Más productividad: El resultado es mejor al haber más variedad de competencias e información.  Se aprende más rápidamente  El equipo ofrece una visión más heterogénea y amplia.  Atmósfera más estimulante y creativa  Se desarrollan habilidades como negociar, tomar decisiones conjuntamente, resolver conflictos...  Mayor compromiso: Los individuos se sienten más implicados con los objetivos cuando ellos han participado en su establecimiento.  El equipo actúa como fuente de motivación interpersonal y satisfacción | Puede reducir el esfuerzo individual  El trabajo es más lento ya que supone ponerse de acuerdo varias personas  Efecto presión a la conformidad: se evita decir lo que se piensa por miedo a ser rechazado por el grupo  Aparecen conflictos como consecuencia de las distintas personalidades y la carga de trabajo (unos hacen más que otros)  Si la comunicación no es buena pueden surgir rumores, malentendidos, críticas solapadas...  No se cumplirán los objetivos si hay una mala coordinación y no se han establecido normas de funcionamiento. |

# LA EFICACIA EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO

## ASPECTOS PARA CONSEGUIR EQUIPOS DE TRABAJO EFICACES

1. La Personalidad de los Individuos

Lo ideal es que los integrantes del equipo sean **heterogéneos** (diferentes en personalidad y competencias profesionales),pero que todos ellos deben:

* Tener alto grado de **polivalencia** que les permita asumir distintas tareas.
* **Adaptarse a los cambios**.
* Ser **leales** consigo mismo y con los demás. Tener **confianza en las habilidades propias** y de los demás.
* Tener espíritu de **autocrítica** y de crítica constructiva.
* Tener sentido de **responsabilidad** para cumplir con los objetivos.
* Tener capacidad de **autodeterminación**, **optimismo**, **iniciativa** y **tenacidad**.
* Tener inquietud de **perfeccionamiento**, para la superación.
* Saber **comunicarse y tener empatía**.

1. Tamaño y Estructura

El **tamaño** del grupo es algo muy importante, un equipo demasiado pequeño no será muy enriquecedor, pero un equipo de grandes dimensiones resultará difícil de manejar, de coordinar y de llegar a acuerdos.

La mayoría de los especialistas sitúan entre **cinco y nueve** el número ideal de miembros para las tareas de resolución de problemas en equipo.

## COMUNICACIÓN EFICAZ

Para que un equipo de trabajo sea eficaz debe tener una comunicación también eficaz. Nos referimos a la comunicación en sentido amplio: oral, gestual, escrita, la escucha activa, el feedback, la asertividad, etc.

1. Principios básicos para una buena comunicación oral

La interacción **cara a cara** es la forma más efectiva de **persuadir** o **motivar** al receptor. Su retroalimentación automática inmediata permite descubrir si el receptor ha captado la información.

La regla más importante para **hablar en público** es saber muy bien de qué se está hablando. Quizás suene obvio, pero lo cierto es que la mayoría de los oradores que tienen dificultades para hablar en público no tiene tampoco una idea clara de lo que quieren transmitir a su audiencia. Además, de practicar todo lo posible. Muchas personas sienten que deberían adoptar una postura seria, solemne e inexpresiva y se olvidan de que el humor, anécdotas puede ser uno de los instrumentos más importantes para emocionar y llegar a la audiencia.

1. Principios básicos para una buena comunicación gestual

El lenguaje corporal, es todo lo que se trasmite por medio de movimientos o gestos, expresan de manera inconsciente los sentimientos de las partes que conversan.

Cuando conversas estás enviando, inconscientemente, miles de señales y mensajes a través de tus gestos. Está comprobado que entre **un 60% y un 80% de la comunicación entre seres humanos se realiza por canales no verbales.** Conviene tomar conciencia de ello y practicar tus gestos.

1. Principios básicos para una buena comunicación escrita

Hay muchas formas de comunicación escrita, tal como notas, informes detallados o manuales de instrucciones. Este medio es muy útil para recordar y presentar detalles técnicos.

Los mensajes escritos tradicionalmente vienen siendo lentos para desarrollar y transmitir, pero los medios electrónicos han venido a agilizarlos: **El correo electrónico (e-mail)**: (permite enviar rápidamente la información escrita a todos los niveles de la organización), el **teléfono móvil** (grupos de **whatsapp** o **sms** para recordar reuniones, etc.).

En todo caso, si se pretende que la comunicación escrita sea eficaz se recomienda:

* Utilización de un lenguaje claro, concreto y preciso.
* Las frases cortas para facilitar la comprensión del mensaje.
* Se han de evitar las abreviaturas.

1. Estrategias para mejorar la Comunicación: La escucha activa y el feedback

La **escucha activa** significa escuchar y entender la comunicación desde el punto de vista del que habla. La escucha activa se refiere a la habilidad de captar, también, los sentimientos, ideas o pensamientos que subyacen a lo que se está diciendo. Para llegar a entender a alguien se precisa asimismo cierta **empatía**, es decir, saber ponerse en el lugar de la otra persona.

El **Feedback o retroalimentación** es el elemento comunicativo por el que informamos a la otra persona de nuestro grado de comprensión o de la necesidad de mayor aclaración. Ejemplos de expresiones de feedback o retroalimentación serían: "Si no te he entendido mal...", "O sea, que lo que me estás diciendo es...", "A ver si te he entendido bien...", etc.

1. Estrategias para mejorar la Comunicación: La Asertividad

Existen tres estilos básicos de conducta interpersonal: pasivo, agresivo y asertivo. El **agresivo** utiliza la amenaza y la pelea, sin tener en cuenta los sentimientos de los demás. El **pasivo** es aquella persona que no defiende sus intereses, que permite que los demás le pisen, se da cuando evitamos decir o pedir lo que queremos o nos gusta.

Emplear la **conducta asertiva** es saber pedir, saber negarse, negociar y ser flexible para poder conseguir lo que se quiere, respetando los derechos del otro y expresando nuestros sentimientos de forma clara. La asertividad consiste, también, en hacer y recibir cumplidos y en hacer y aceptar quejas. El elemento básico de la asertividad consiste en atreverse a mostrar nuestros deseos de forma amable, franca, etc., pero el punto fundamental consiste en lanzarse y atreverse.

# LA PARTICIPACIÓN DE LOS MIEMBROS EN UN EQUIPO DE TRABAJO.

## EL JEFE DE EQUIPO

Todo equipo necesita alguien que lo dirija: puede ser un **jefe** impuesto por la empresa, o un **líder** que recibe su autoridad del propio equipo que le respeta y sigue voluntariamente. Hay jefes que no son líderes y líderes que no son jefes. **Lo ideal es que ambos rasgos coincidan en la misma persona**.

Todo jefe tiene que reunir una serie de cualidades para poder realizar con éxito las funciones que le van a ser encomendadas. ¿Cuáles son estas cualidades y funciones?

|  |  |
| --- | --- |
| **Cualidades y funciones del jefe o de la jefa de Equipo** | |
| **Cualidades** | **Funciones** |
| * Debe ser una persona justa. * Muy trabajadora. * Exigente pero humana. * Respetuosa. * Defensora de su equipo. * Persona con capacidad de organización. * Persona decidida, que sepa tomar decisiones. | * Planificación: definir objetivos, determinar recursos. * Organización: preparar y desarrollar los planes de acción. * Ejecución: Llevar a cabo los programas. * Coordinación y liderazgo: crear un equipo cohesionado, establecer normas, motivar, tomar decisiones, resolver conflictos. * Control y valoración: Vigilar el cumplimiento de los objetivos y el funcionamiento del equipo. |

## ANÁLISIS DE LOS POSIBLES ROLES DE SUS INTEGRANTES.

Cada miembro del equipo tiene su personalidad. Es de esperar que existan desacuerdos; pero esos desacuerdos pueden ser incluso positivos. Son la expresión de ópticas diferentes, que dan valor al equipo.

En los equipos de trabajo es fácil encontrar unos roles muy característicos, algunos positivos para el desempeño del equipo, mientras que otros pueden resultar muy negativos. Entre ellos:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **ROLES POSITIVOS/PRODUCTIVOS** | | **ROLES NEGATIVOS/IMPRODUCTIVOS** | | |
| **Rol** | **Característica** | **Rol** | **Característica** | |
| **Líder** | Fuerte personalidad, carisma, buena capacidad de expresión, convicción. Influye sobre el equipo y se implica en los conflictos que surgen. | **Dominador** | | Ataca al equipo, influye a través del miedo, el chantaje. Intransigente. |
| **Defensor** | Defenderá y peleará las batallas del equipo con las personas externas también brinda un fuerte apoyo a los miembros internos. | **Pícaro / Vago** | | Se aprovecha del trabajo del resto de los compañeros. |
| **Investigador** | Tiende a favorecer la obtención de más información antes de tomar decisiones. | **Manipulador** | | Orienta al equipo hacia sus propios objetivos personales. |
| **Experto** | Domina un área de conocimiento. Aporta ideas cuando se trata de dicho tema. | **Sumiso** | | Se somete al grupo por temor o vergüenza (defecto físico...). |
| **Animador** | Empuja hacia delante y se involucra en el proyecto; contagia su entusiasmo al resto de los compañeros. Ofrece satisfacciones personales al resto de miembros. | **Opositor** | | Adopta la postura "de qué se habla que me opongo", siempre en desacuerdo, aunque no tenga razones objetivas para ello. |
| **Trabajador** | Establece estándares altos de rendimiento. Frecuentemente, son personas que trabajan duro y no ocultan su esfuerzo. | **El pelota** | | Gira siempre en torno al jefe, buscando su aprobación y conformidad, informando de todo lo que sucede. |
| **Observador** | Tiene capacidad de escucha y no tiende a imponer su punto de vista sobre los demás. | **Sentimental** | | Expone sus problemas y sentimientos para conseguir el apoyo y el afecto del grupo. |
| **Jefe Formal** | Tiene el poder oficial en el equipo. Influye sobre los demás por su "status" formal. | **Gracioso** | | Interrumpe continuamente el trabajo del grupo con bromas o imitaciones, desviándolo de sus objetivos. |
| **Secretario/**  **portavoz** | Se encarga de distribuir el material, registrar los distintos aspectos que se van tratando...Suele ser disciplinado y eficiente. | **Discutidor** | | No está de acuerdo con nada, siempre defiende otra tesis, aunque sin ánimo destructivo, a diferencia del opositor. |
| **Cerebro** | Es creativo, innovador, poco comunicativo y prefiere trabajar a su propio ritmo. Resuelve problemas difíciles. Busca nuevas alternativas. | **Incordio** | | Es inoportuno, siempre con un comentario desafortunado en el momento menos adecuado, molestando a los compañeros. |
| **Evaluador** | Serio, perspicaz, estratega con poca iniciativa. Percibe todas las opciones. Se preocupa por verificar que se cumplan las reglas. | **Charlatán** | | Emplea la más mínima oportunidad para comenzar a hablar reteniendo la palabra. |
| **Promotor** | Es bueno para adoptar ideas de los creadores, innovadores y encontrar los recursos para promoverlas y que se hagan realidad. | **Listillo** | | Él lo sabe todo y de hecho suele tener un nivel de preparación por encima de la media. Resultan insufribles. |
| **Cuadriculado** | | Tiene unos esquemas mentales muy consolidados de los que resulta muy difícil moverle o que considere otras opciones. |

# EL CONFLICTO Y SUS MEDIOS DE RESOLUCIÓN.

## FUENTES DE CONFLICTOS

El conflicto es la situación de confrontación entre ideas o posiciones opuestas en las que se ven inmersas varias personas o grupos de personas. Algunas de las causas más frecuentes son:

* Reparto poco nítido de las tareas.
* Falta de coordinación
* Cada miembro pretenda que el trabajo se desarrolle conforme a sus intereses.
* Problemas en las relaciones interpersonales. Choques de personalidad.
* Desconfianza entre los miembros, por ejemplo, uno quiere ascender y maniobra para; atribuirse méritos de compañeros, ocultar información, culpar a otros de lo que sale mal, etc.

## TRATAMIENTO DEL CONFLICTO: Resolución entre las partes afectadas

Ante un conflicto, es conveniente dejar cierto margen a las partes para que lo solucionen **los implicados.** Se pueden emplear distintas tácticas:

* **Competitiva**: la o las partes intentan imponerse sin ceder. Es el “yo gano y tú pierdes”.
  + Si ambas partes utilizan esta estrategia, no se soluciona el conflicto.
  + Si una de las partes opta por evitar el conflicto o complacer a la otra parte:
    - Si es algo trivial desaparece el conflicto.
    - Si es algo importante genera insatisfacción y resentimiento en la parte sometida, lo que puede implicar un simple aplazamiento, hasta una oportunidad para atacar.
* **De compromiso**: Las partes hablan con franqueza y están dispuestos a ceder para encontrar una solución mutuamente aceptable. Es el “ambos cedemos”.
* **De colaboración**: Las partes trabajan para encontrar una solución que beneficie a las dos partes. Es el “ambos ganamos”. Es, lógicamente, la táctica ideal.

Si las partes no solucionan en conflicto debe **actuar el jefe**. Además, si el jefe no interviene su autoridad frente al resto del equipo se deteriorará. Entre las tácticas más utilizadas:

* **Suavización**: se invoca la lealtad, el espíritu de equipo, la colaboración y la necesidad de "limar asperezas". Con frecuencia no soluciona nada y el conflicto continúa actuando subyacentemente.
* **Compromiso**: tratar que las partes lleguen a un acuerdo. Ambas partes ceden para alcanzar una solución.
* **Confrontación**: el conflicto se aborda directamente; se explora el proceso que ha tenido lugar, a fin de localizar las causas y aclarar malentendidos; se generan soluciones viables, y se elige una, mutuamente aceptada.

## TRATAMIENTO DEL CONFLICTO: Resolución con Intervención de un tercero

Cuando ni las partes en conflicto ni el jefe de equipo han podido resolver el conflicto, es aconsejable la intervención de un tercero neutral y ajeno a la empresa. En cualquier caso, debe ser aceptado voluntariamente por las partes. Esta intervención puede llevarse a cabo a través de alguno de los siguientes **métodos**:

* **Conciliación**: Intervención mínima. El conciliador se limita a animar a las partes a resolver el conflicto. Su función es reunirlas e instarlas a un acercamiento. No realiza propuestas de resolución.
* **Mediación**: Intervención media. Intenta acercamiento de posturas y propone soluciones no vinculantes.
* **Arbitraje**: Intervención máxima. Las partes voluntariamente se someten a un tercero neutral. La decisión del árbitro es vinculante para las partes y se formaliza en un laudo.