3.1. DEFINICIONES

Equipo	Es un conjunto de personas con <u>objetivos comunes</u> (no pensar en el beneficio propio sino en todo el		
	equipo), confianza mutua en el resto de los compañeros del equipo y buenas comunicaciones, fluidas,		
	adecuadas y sin reservas.		
Rol	Papel que adquiere una persona en un determinado momento.		
Desempeñar	mpeñar Actuar de la manera que se espera de ti en cada momento.		
un rol			
Influencia en	Proceso que hace que las decisiones que se toman en grupo no sean las mismas que se hubiesen		
el equipo	tomado individualmente.		
Conflicto	Una confrontación o desacuerdo entre ideas, valores, objetivos o posturas dentro del ámbito de una		
laboral	organización.		
Negociación	Proceso de resolución de conflictos entre dos o más partes. Consiste en una sucesión de acciones		
	llegar a un compromiso aceptable para todos.		

3.2. EQUIPO DE TRABAJO

		Dif	ferencia entre grupo y equipo			
	Grupo		Equipo			
Aunque mantiene una relación y buscan		ión y buscan	Hay un objetivo común, un reparto adecuado de tareas y una buena			
cumplir un objetivo común, el beneficio es		el beneficio es	relación entre todos sus miembros. El beneficio es grupal.			
individual.						
		_	Formación de los equipos			
Formación o	etapa inicial	Desconocimien	nto o incertidumbre de los miembros. Esta etapa consiste en conocerse			
		y se realiza un	primer reparto de tareas y funcionamiento. Emerge la figura de líder.			
Tormenta o	conflicto	Los miembros	quieren mover o marcar su posición. Aparecen desavenencias,			
		enfrentamiento	os y discrepancias. Es una etapa crítica, es la figura del líder la que hace			
		que el equipo o	que el equipo continúe.			
Estructuració	ón	Se establecen r	Se establecen normas de funcionamiento (lo que se valora, lo que se tolera, los plazos			
		de entrega). Ap	de entrega). Aparece el sentimiento de pertenencia al equipo.			
Rendimiento	o desarrollo	Es la fase de pleno funcionamiento, donde aparecen los resultados y se consiguen los				
		objetivos. Todos conocen su papel y el equipo adquiere madurez.				
Terminación		El grupo se disuelve por diferentes motivos: se llega al final del proyecto o bien se				
		consigue el obj	etivo.			
		¿Cómo m	ejorar las relaciones en los equipos?			
Practicar la	Capacidad p	ara gestionar nue	estras emociones y hacer un uso inteligente de las mismas. No se trata d			
inteligencia	esconderlas	, si no de dirigirla:	s y equilibrarlas. Todas las emociones son necesarias y tiene su función.			
emocional	Las básicas	as son:				
	Miedo:	o: cuando estamos ante un peligro. Evita daños.				
	Alegría:	a: cuando cumplimos un objetivo o vivimos una situación agradable.				
	Ira: apar	arece cuando las cosas no nos salen bien.				
Tristeza: apa		aparece cuando sufrimos alguna pérdida.				
	Asco: la	sentimos cuando tenemos aversión hacia algo.				
		e saber expresar	nuestros sentimientos sin herir a los demás ni huir de la situación.			
	Algunas técr	unas técnicas asertivas:				
• Disc		ayado: expresamos nuestra postura de forma repetitiva y sistemática.				
	DESC: della control contro	cribir el hecho, expresar nuestro sentimiento, sugerir una solución y buscar				
	consecu	encias positivas.				
Escucha	Consiste en atender a quien habla, estar centrados únicamente en sus palabras y asimilarlas para					
activa	poder darle	arle una respuesta acorde a ellas.				
	Un error	• Un error habitual es estar pensando en la respuesta que vas a dar mientras la otra persona está				
	habland	0.				
			Página 1 de 7			

3.3. ROLES DE LOS EQUIPOS

Rol de equipo	Contribución	Debilidad	
Cerebro	Creativo, imaginativo, genera ideas y	Demasiado absorto en sus pensamientos,	
	resuelve problemas difíciles.	falta de comunicación.	
Investigador de recursos	Extrovertido, entusiasta. Busca	Demasiado optimista. Pierde el interés	
	oportunidades. Tiene contactos.	cuando el entusiasmo inicial desaparece.	
Coordinador	Maduro, aclara metas y distribuye	Manipulador. Descarga trabajo personal.	
	funciones.		
Impulsor	Retador, dinámico, trabaja bajo presión.	Provoca a la gente. Puede ofender a los	
	Tiene iniciativa y coraje.	sentimientos de los demás.	
Evaluador	Analiza las opciones. Juzga con	Carece de iniciativa. No inspira a los demás.	
	exactitud.	Puede ser muy crítico.	
Cohesionador	Cooperador, diplomático. Impide los	Indeciso en las situaciones cruciales. Evita	
	enfrentamientos.	confrontación.	
Implementador	De confianza, transforma las ideas en	Inflexible, lento en responder. Dificultad	
	acciones y organizar.	para el cambio.	
Finalizador	Esmerado, ansioso. Busca los errores.	Tiende a preocuparse excesivamente. No	
	Pule y perfecciona.	delega.	
Especialista	Resuelto, entregado. Aporta	Contribuye en áreas muy limitadas.	
	conocimientos específicos.		

3.4. PROBLEMAS EN LOS EQUIPOS.

Falta de confianza Es la base del equipo, muy importante. Sin confianza mutua el e					
	alcanzar un rendimiento óptimo. En caso de ausencia debemos realizar acciones				
	destinadas a aumentar la confianza entre los miembros.				
Temor al conflicto Sucede cuando se prefiere no encarar una discrepancia p					
	enfrentamiento. No se quieren afrontar las situaciones desagradables. Se practica la				
	huida.				
Falta de compromiso	Cuando se toma una decisión los miembros del equipo deben comprometerse a				
	cumplirla. Pero si no se cree en el propio equipo, en el funcionamiento o en el				
	objetivo, sucede esta situación. Suele darse en las personas desmotivadas.				
Evadir responsabilidades	Sucede cuando no se asume la responsabilidad que cada uno debería tener definida.				
	Se culpa a otras personas o factores externos.				
Falta de atención al	No se presta atención a los objetivos ni se sigue el proceso para conseguirlos. Se				
resultado	presta solo atención a los objetivos individuales, así, el equipo deja de tener sentido.				

3.5. LA INFLUENCIA EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO

Mecanismos para influir en un grupo				
Influencia de la mayoría	Sometimiento del individuo a las presiones del grupo. Suele darse por una presión			
	emocional del grupo hacia las personas que forman la minoría.			
Influencia de la minoría	Persistencia de una minoría para introducir nuevas ideas o modificar las existentes.			
	Se basa en mantenerse firme en la postura a través de razones lógicas.			
Pensamiento de grupo	Los miembros del grupo son excesivamente leales al pensamiento del grupo y			
	sienten que traicionan al grupo o que rompen el mismo si se salen del pensamiento grupal.			
Polarización	El grupo adopta una postura más radical que la que tenía al principio cada uno de los individuos. La suma de argumentos hace que se extreme la posición inicial.			
Holgazanería social	Hay personas que se involucran menos en el grupo y derivan sus responsabilidades.			

3.6. TIPOS DE CONFLICTO

Tipos de conflicto		Ejemplo		
Según las	Individual	Un trabajador considera que tiene peores condiciones laborales que sus		
personas		compañeros.		
afectadas	Colectivo	La empresa quiere aplicar un horario de descanso de 14 a 15 horas y los		
		trabajadores de 13:30 a 15 horas.		
Según el nivel	Horizontal	Dos técnicos de mantenimiento tienen conflicto sobre el reparto de tareas.		
jerárquico	Vertical	El encargado opina que el rendimiento del peón es bajo. Mientras el peón		
		opina que es el encargado quien le da mucho trabajo.		
Según la	Normativos	A la hora de interpretar una ley, la empresa entiende una cosa y el trabajado:		
materia del		otra.		
conflicto	Económicos	Los trabajadores reclaman los atrasos en la nómina.		
	De tarea	Dos trabajadores se reparten las tareas más interesantes y dejan las tareas		
		más rutinarias para el resto.		
	De relación	Un miembro del departamento siempre da sus opiniones, aunque con ello		
		falte al respeto a los demás.		
Según sus	Positivo	Favorece las dos posiciones en conflicto y son positivos para la organización.		
consecuencias	Negativo	Aleja las posiciones y son negativos para la organización.		

3.7. FASES DEL CONFLICTO

Fase inicial
Existe una situación conflictiva que provoca incomodidad, pero todavía no se ha expresado.



Fase de toma de conciencia del conflicto

El conflicto se manifiesta y los afectados toman conciencia de su existencia. Normalmente el conflicto se vuelve agresivo. Aparecen situaciones como:

- 1) Tensión y hostilidad.
- 2) Toma de posición de partes enfrentadas.
- 3) Deterior de la comunicación.
- 4) Distorsión de situaciones.
- 4) Conductas que dificultan las relaciones personales (descalificar, discriminar, insultos, etc.)



Fase de manejo del conflicto

Esto supone analizar la situación conflictiva, formular los objetivos y proponer distintas alternativas y soluciones que pueden parar el conflicto.

En esta etapa el conflicto puede tomar dos vías, una positiva y otra negativa:

- La resolución positiva del conflicto utiliza métodos adecuados como la negociación, la conciliación, la mediación o el arbitraje, entre otros, que llevan a su fin.
- La otra vía da lugar a un conflicto negativo que degenera en violencia y confrontación debido a la ausencia o a fallos en los métodos elegidos para solucionar el conflicto.



Fase final

Entre todas las alternativas propuestas, se tiene que poner en práctica aquella que se considere más oportuna. Estas medidas deben ser evaluadas. Si el conflicto entra en vías de solución, la decisión tomada es la correcta. Si el conflicto continúa, se impone su análisis y se volverá a repetir el proceso.

3.8. MÉTODOS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Entre las partes implicadas		A través de personas neutrales	
Confrontación	Forma primaria de resolución de conflictos, donde rige la ley del más fuerte. Siempre genera un ganador y un perdedor.	Conciliación	El conciliador ni resuelve ni propone una solución, sino que invita a las partes a hacerlo. Solo sirve de testigo. La conciliación es obligatoria en casi todos los procesos laborales. Se realiza en el Servicio de Mediación, Arbitraje y Conciliación (SMAC).
Negociación	Proceso por el cual dos o más partes con diferencias de intereses se disponen a dialogar, influenciándose de	Mediación	El mediador presenta informaciones y propuestas de solución, facilitando de esta manera la negociación de las partes, para que puedan alcanzar un acuerdo al que les hubiera sido difícil llegar sin esa asistencia.
	forma recíproca. Conduce a un acuerdo mutuamente aceptado.	Arbitraje	Las partes en conflicto acuerdan someter sus controversias a la decisión de un tercero neutral, llamado árbitro. Este, tras oír a las partes implicadas en el conflicto, tiene la obligación de resolver el problema dictando un laudo.
		Justicia	Las partes en conflicto encuentran la solución a través del litigio en los tribunales.

3.9 ESTILOS DE NEGOCIACIÓN

ACOMODATIVO (yo pierdo – tú ganas) No importan los resultados, lo que importa es mantener una buena relación. Se cede completamente a la otra parte.		COLABORATIVO (yo gano – tú ganas) Ambas partes salen beneficiadas y ganen. Se quiere alcanzar e resultado, pero, además, como la relaciones son importantes, se quieren mantener.
	DISTRIBUTIVO (tú pierdes – yo pierdo) Todos ceden en las expectativas que tienen para llegar a un punto intermedio.	
EVITATIVO (no negociar) La negociación lleva a perder más que a ganar. Puede ser una buena salida si no es conveniente tratar un asunto que no nos interesa, o es mejor dejarlo para más tarde.		COMPETITIVO (yo gano – tú pierdes) Unos ganan a costa de que otro pierdan. Se busca el máximo beneficio sin importar la relació con la otra arte. A largo plazo, suel dañar la relación.

3.10. FASES DE NEGOCIACIÓN

Fase 1: Planificación

Durante la planificación, las partes deben preparar la negociación antes de las primeras conversaciones y hacer previsiones de estos aspectos para la parte contraria.

Durante esta fase hay que intentar:

- Definir de una forma concisa el conflicto que motiva de la negociación.
- Obtener la máxima información sobre los otros negociadores y la empresa a la que representan.
- Descubrir los puntos fuertes y débiles, tanto propios, como de la parte contraria.
- Elegir la estrategia, tácticas y argumentos que van a ser utilizados.
- Buscar todas las alternativas posibles para alcanzar el objetivo. Preparar un «Plan B» por si falla el «Plan A».

Es conveniente preparar el escenario de la negociación: La elección del lugar de la negociación puede influir negativa o positivamente en los intereses de las partes. Así, en terrero propio se pueden controlar ciertos aspectos a nuestro favor; el campo ajeno sirve para conocer al oponente y un lugar neutral es conveniente en negociaciones duras.



Fase 2: Toma de contacto

En esta fase se produce el primer contacto cara a cara de los negociadores. Son momentos de tanteo y búsqueda de información para:

- Conocer en profundidad las posiciones de la otra parte. Es importante escuchar de una manera activa, prestar atención al lenguaje verbal y no verbal, hablar lo justo y plantear las preguntas para obtener aclaraciones y puntualizaciones.
- Matizar el contenido y alcance de nuestras posiciones o planteamientos iniciales, corrigiéndolos levemente en función de la estrategias de la otra parte.



Fase 3: Discusión

Esta es la fase más complicada, ya que se intenta acercar lo más posible el acuerdo final a nuestra posición. Para ello se utilizan argumentos que refuercen nuestras ideas y que debiliten las de los contrarios. Esta fase permite también conocer a los negociadores, saber si es recomendable seguir negociando y llegar a un acuerdo o si es mejor romperla porque hay más pérdidas que beneficios.

Se pueden producir también bloqueos o puntos muertos, donde la negociación ni avanza, ni se rompe. Entonces se pueden utilizar tácticas como:

- Realizar una pausa para replantear la situación o aplazar el encuentro para otra ocasión.
- · Recurrir a un intermediario.
- Cambiar de aires, continuando la negociación en un lugar más distendido.



Fase 4: Acercamiento de las posturas y cierre

El proceso entra en su recta final, se acercan las posturas y se materializan propuestas. Es la etapa más intensa de la negociación ya que se intenta llegar a un acuerdo con el que las partes hayan alcanzado una solución aceptable para alcanzar los máximos beneficios.

Para evitar futuros conflictos, conviene establecer algunas fórmulas de control en el acuerdo final para que se cumpla, como, por ejemplo:

- Cláusulas de protección del acuerdo.
- Procedimientos para resolver conflictos en caso de incumplimiento.
- Hacerlo público.

ANEXO 1. ¿CÓMO FUNCIONA LA JUSTICIA EN ESPAÑA?









