

### 3.1. DEFINICIONES

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

Diferencia entre grupo y equipo	
<b>Grupo</b>	<b>Equipo</b>
Aunque mantiene una relación y buscan cumplir un objetivo común, el <b>beneficio es individual</b> .	Hay un objetivo común, un reparto adecuado de tareas y una buena relación entre todos sus miembros. <b>El beneficio es grupal</b> .
Formación de los equipos	
<b>Formación o etapa inicial</b>	Desconocimiento 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.
<b>Tormenta o conflicto</b>	Los miembros quieren mover o marcar su posición. Aparecen desavenencias, enfrentamientos y discrepancias. Es una etapa crítica, es la figura del líder la que hace que el equipo continúe.
<b>Estructuración</b>	Se establecen normas de funcionamiento (lo que se valora, lo que se tolera, los plazos de entrega). Aparece el sentimiento de pertenencia al equipo.
<b>Rendimiento o desarrollo</b>	Es la fase de pleno funcionamiento, donde aparecen los resultados y se consiguen los objetivos. Todos conocen su papel y el equipo adquiere madurez.
<b>Terminación</b>	El grupo se disuelve por diferentes motivos: se llega al final del proyecto o bien se consigue el objetivo.
¿Cómo mejorar las relaciones en los equipos?	
<b>Practicar la inteligencia emocional</b>	Capacidad para gestionar nuestras emociones y hacer un uso inteligente de las mismas. No se trata de esconderlas, si no de dirigirlas y equilibrarlas. Todas las emociones son necesarias y tiene su función. <b>Las básicas son:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Miedo: cuando estamos ante un peligro. Evita daños.</li> <li>• Alegría: cuando cumplimos un objetivo o vivimos una situación agradable.</li> <li>• Ira: aparece cuando las cosas no nos salen bien.</li> <li>• Tristeza: aparece cuando sufrimos alguna pérdida.</li> <li>• Asco: la sentimos cuando tenemos aversión hacia algo.</li> </ul>
<b>Asertividad</b>	Capacidad de saber expresar nuestros sentimientos sin herir a los demás ni huir de la situación. Algunas técnicas asertivas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disco rayado: expresamos nuestra postura de forma repetitiva y sistemática.</li> <li>• DESC: describir el hecho, expresar nuestro sentimiento, sugerir una solución y buscar consecuencias positivas.</li> </ul>
<b>Escucha activa</b>	Consiste en atender a quien habla, estar centrados únicamente en sus palabras y asimilarlas para poder darle una respuesta acorde a ellas. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un error habitual es estar pensando en la respuesta que vas a dar mientras la otra persona está hablando.</li> </ul>

### 3.3. ROLES DE LOS EQUIPOS

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

### 3.4. PROBLEMAS EN LOS EQUIPOS.

<b>Falta de confianza</b>	Es la base del equipo, muy importante. Sin confianza mutua el equipo no podrá alcanzar un rendimiento óptimo. En caso de ausencia debemos realizar acciones destinadas a aumentar la confianza entre los miembros.
<b>Temor al conflicto</b>	Sucede cuando se prefiere no encarar una discrepancia por miedo al enfrentamiento. No se quieren afrontar las situaciones desagradables. Se practica la huida.
<b>Falta de compromiso</b>	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.
<b>Evadir responsabilidades</b>	Sucede cuando no se asume la responsabilidad que cada uno debería tener definida. Se culpa a otras personas o factores externos.
<b>Falta de atención al resultado</b>	No se presta atención a los objetivos ni se sigue el proceso para conseguirlos. Se presta solo atención a los objetivos individuales, así, el equipo deja de tener sentido.

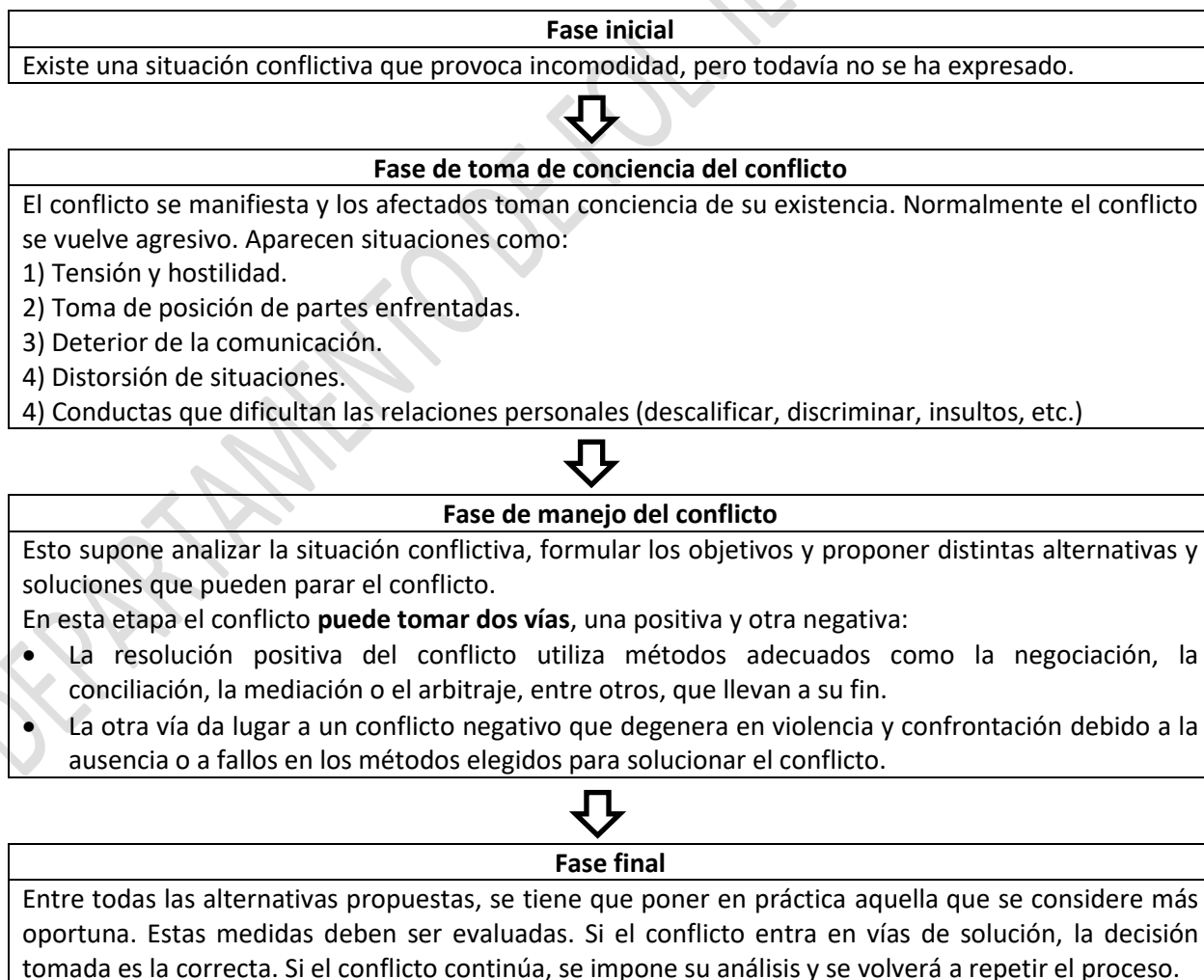
### 3.5. LA INFLUENCIA EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO

Mecanismos para influir en un grupo	
<b>Influencia de la mayoría</b>	Sometimiento del individuo a las presiones del grupo. Suele darse por una presión emocional del grupo hacia las personas que forman la minoría.
<b>Influencia de la minoría</b>	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.
<b>Pensamiento de grupo</b>	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.
<b>Polarización</b>	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.
<b>Holgazanería social</b>	Hay personas que se involucran menos en el grupo y derivan sus responsabilidades.

### 3.6. TIPOS DE CONFLICTO

Tipos de conflicto		Ejemplo
Según las personas afectadas	Individual	Un trabajador considera que tiene peores condiciones laborales que sus compañeros.
	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 jerárquico	Horizontal	Dos técnicos de mantenimiento tienen conflicto sobre el reparto de tareas.
	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 materia del conflicto	Normativos	A la hora de interpretar una ley, la empresa entiende una cosa y el trabajador otra.
	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 consecuencias	Positivo	Favorece las dos posiciones en conflicto y son positivos para la organización.
	Negativo	Aleja las posiciones y son negativos para la organización.

### 3.7. FASES DEL CONFLICTO



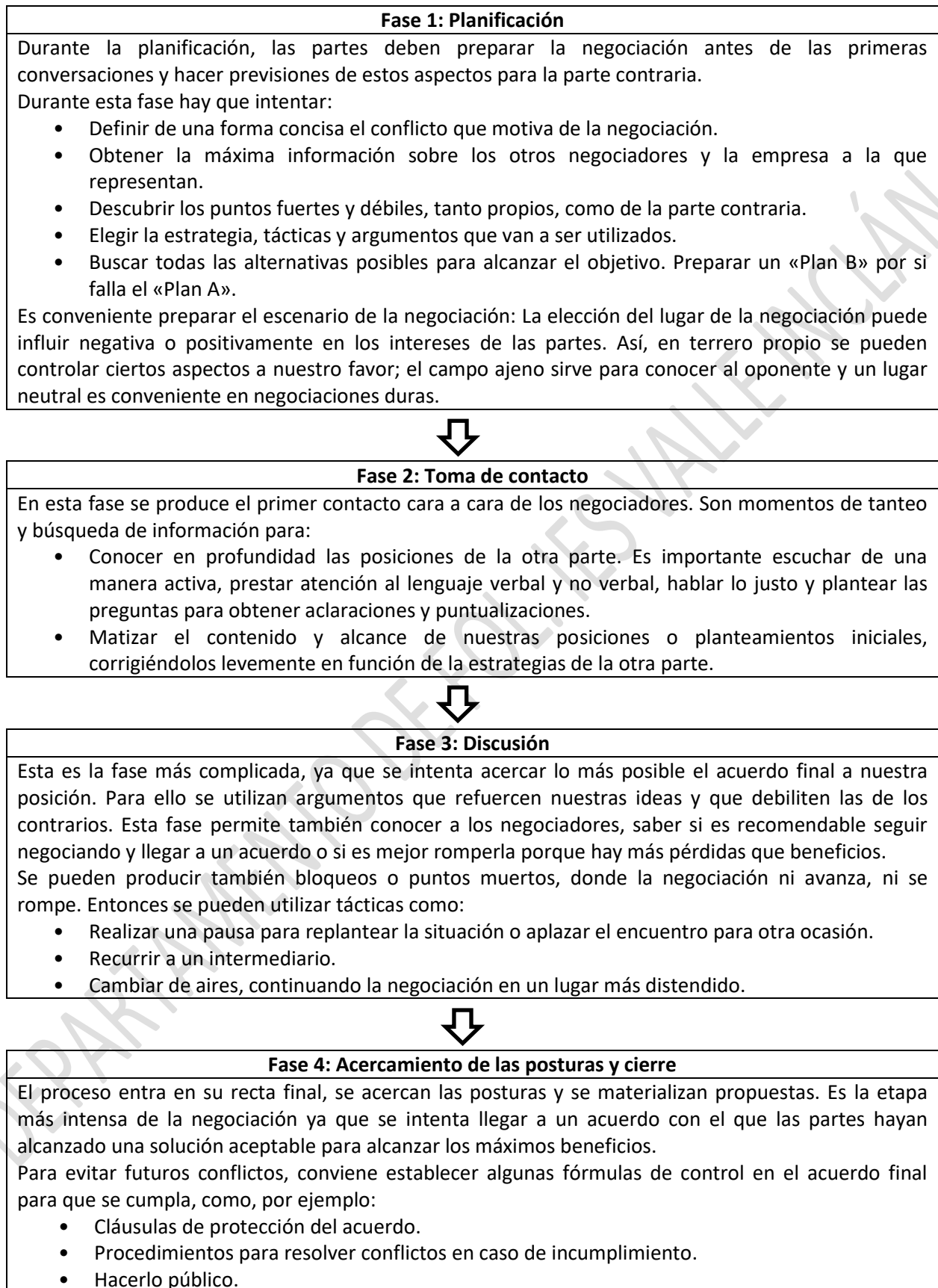
### 3.8. MÉTODOS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Entre las partes implicadas		A través de personas neutrales	
<b>Confrontación</b>	Forma primaria de resolución de conflictos, donde rige la ley del más fuerte. Siempre genera un ganador y un perdedor.	<b>Conciliación</b>	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 <b>Servicio de Mediación, Arbitraje y Conciliación (SMAC)</b> .
<b>Negociación</b>	Proceso por el cual dos o más partes con diferencias de intereses se disponen a dialogar, influenciándose de forma recíproca. Conduce a un acuerdo mutuamente aceptado.	<b>Mediación</b>	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.
		<b>Arbitraje</b>	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.
		<b>Justicia</b>	Las partes en conflicto encuentran la solución a través del litigio en los tribunales.

### 3.9 ESTILOS DE NEGOCIACIÓN

<b>R E L A C I Ó N</b>	<b>ACOMODATIVO</b> (yo pierdo – tú ganas) No importan los resultados, lo que importa es mantener una buena relación. Se cede completamente a la otra parte.		<b>COLABORATIVO</b> (yo gano – tú ganas) Ambas partes salen beneficiadas y ganan. Se quiere alcanzar el resultado, pero, además, como las relaciones son importantes, se quieren mantener.
		<b>DISTRIBUTIVO</b> (tú pierdes – yo pierdo) Todos ceden en las expectativas que tienen para llegar a un punto intermedio.	
	<b>EVITATIVO</b> (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.		<b>COMPETITIVO</b> (yo gano – tú pierdes) Unos ganan a costa de que otros pierdan. Se busca el máximo beneficio sin importar la relación con la otra parte. A largo plazo, suele dañar la relación.
<b>-</b>		<b>RESULTADO</b>	
		<b>+</b>	

### 3.10. FASES DE NEGOCIACIÓN



ANEXO 1. ¿CÓMO FUNCIONA LA JUSTICIA EN ESPAÑA?

