



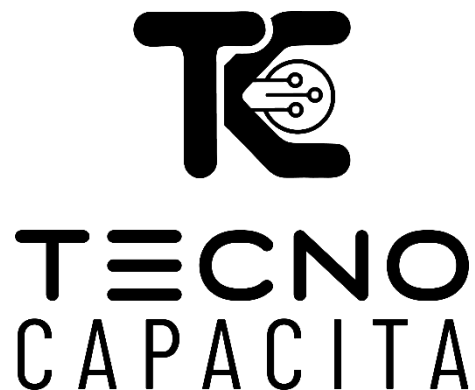
**TECNO
CAPACITA**

**TRABAJAR COLABORATIVAMENTE
CON LOS MIEMBROS DEL EQUIPO**



sence



A large, bold version of the TECNO CAPACITA logo, with the 'T' and 'C' stylized and containing a circuit graphic, and the words 'TECNO' and 'CAPACITA' stacked below in a clean, sans-serif font.

MANUAL PARTICIPANTE

TRABAJAR COLABORATIVAMENTE CON LOS MIEMBROS DEL EQUIPO

El curso “Trabajar colaborativamente con los miembros del equipo” tiene como propósito fortalecer las competencias necesarias para desempeñarse eficazmente en entornos laborales colaborativos, especialmente en contextos exigentes como la industria minera.

A lo largo de sus unidades, los participantes desarrollarán habilidades clave como el trabajo en equipo, la comunicación efectiva, la gestión de conflictos y la orientación al logro de objetivos comunes, promoviendo una cultura de cooperación, respeto y mejora continua.

El enfoque del curso combina aspectos conceptuales y prácticos, permitiendo aplicar herramientas concretas para mejorar la convivencia laboral y la productividad del equipo

Índice

Objetivo General	6
Introducción	6
1. Unidad I: ¿Qué Es El Trabajo En Equipo?	9
1.1. ¿Por Qué El Trabajo En Equipo Es Importante?	12
1.2. Diferencia Entre Trabajo En Equipo Y Trabajo Grupal.....	14
2. Unidad II: Desarrollo De Equipos	18
2.1. Toma de decisiones y planificación grupal	18
2.1.1. Adaptabilidad y flexibilidad.....	18
2.1.2. Inteligencia emocional	19
2.1.3. Comunicación.....	19
2.2. Desarrollo de Personas y Trabajo en Equipo.....	21
2.3. Colaboración Y Trabajo En Equipo	23
2.4. Roles en el trabajo en equipo.....	24
3. Unidad 3: El Conflicto, Un bien necesario para el desarrollo humano	27
3.1. Objetivo Particular:	27
3.2. Beneficios del Aprendizaje:	27
3.3. Definición y naturaleza del conflicto.-.....	28
3.3.1. Ventajas Del Conflicto	30
3.3.2. Desventajas Del Conflicto.....	30
3.4. Conozcamos los conflictos.....	30
3.4.1. Conflicto Interpersonal.....	33
3.4.2. Conflicto Intergrupal.....	34
3.4.3. Conflicto a Nivel Individual	34
3.4.4. Conflicto a Nivel de Organización (Organizacional).....	35
3.4.5. La Funcionalidad del Conflicto.....	36
3.5. Yo y mi relación con el conflicto.....	37
3.6. Indicadores de los Conflictos.....	39
3.6.1. Técnicas para la estimulación del conflicto	39
4. El manejo de Conflictos	42
4.1. Cómo las emociones intervienen en los conflictos	43
4.2. Síntomas de estar desconectado	47
4.3. Estrategias para el manejo de conflicto	48

4.3.1.	Las estrategias para el manejo de conflictos:.....	48
4.3.2.	Algunos de los métodos más comunes para manejar los conflictos son	50
4.4.	Técnicas para la resolución del conflicto	52
5.	La Comunicación en el manejo de conflictos.....	54
5.1.	Herramientas para el manejo de conflicto.-	55
5.1.1.	La Negociación en el Manejo de Conflictos.....	55
5.1.2.	El Proceso de Negociación	57
5.2.	La percepción y los procesos de comunicación.-	58
5.3.	La palabra escrita tiene dos ventajas sobre el mensaje hablado.....	60
5.4.	Barreras de la comunicación.-.....	61
5.4.1.	Escucha Activa	62
5.4.2.	Las ventajas.....	63
6.	Unidad 6: El logro de los objetivos del equipo y la solución de problemas.	70
6.1.	7 tipos de equipos de trabajo que suelen haber en las organizaciones:	70
7.	Unidad 7: Generando confianza y trabajo en equipo.	75
8.	Unidad 8: Enfrentando los problemas y conflictos en el equipo de trabajo.....	79

Aprendizajes esperados por unidad

Unidad	Aprendizajes esperados
Unidad 1: ¿Qué es el trabajo en equipo?	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocer el concepto de trabajo en equipo y su diferencia con el trabajo grupal. • Identificar la importancia del trabajo colaborativo en contextos laborales. • Comprender las características y beneficios de los equipos de trabajo efectivos. • Analizar cómo la coordinación y colaboración impactan en los resultados.
Unidad 2: Desarrollo de equipos	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar herramientas de planificación y toma de decisiones grupales. • Desarrollar habilidades de adaptabilidad, flexibilidad e inteligencia emocional. • Fortalecer la comunicación como base del trabajo en equipo. • Identificar roles dentro del equipo y su impacto en el desempeño.
Unidad 3: El conflicto en el trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocer el conflicto como un fenómeno natural en las relaciones humanas. • Identificar tipos, causas e indicadores de conflictos. • Analizar ventajas y desventajas del conflicto en equipos de trabajo. • Reflexionar sobre la relación personal con el conflicto.
Unidad 4: Manejo de conflictos	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar estrategias para enfrentar conflictos de manera efectiva. • Identificar estilos de resolución de conflictos (competir, colaborar, evitar, etc.). • Analizar el impacto de las emociones en situaciones conflictivas. • Utilizar técnicas para la resolución constructiva de conflictos.
Unidad 5: Comunicación en el manejo de conflictos	<ul style="list-style-type: none"> • Comprender el rol de la comunicación en la resolución de conflictos. • Aplicar técnicas de comunicación efectiva y escucha activa. • Identificar barreras comunicacionales y cómo superarlas. • Utilizar herramientas de negociación en contextos laborales.
Unidad 6: Logro de objetivos del equipo y solución de problemas	<ul style="list-style-type: none"> • Comprender cómo los equipos contribuyen al logro de metas organizacionales. • Identificar distintos tipos de equipos de trabajo. • Aplicar estrategias de resolución de problemas en equipo. • Desarrollar competencias para el trabajo colaborativo orientado a resultados.

Unidad 7: Generando confianza y trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none">• Comprender la importancia de la confianza en el desempeño del equipo.• Identificar etapas de desarrollo de un equipo (formación, conflicto, desempeño, etc.).• Promover valores como respeto, apertura e interdependencia.• Fortalecer la cohesión y el compromiso grupal.
Unidad 8: Enfrentando problemas y conflictos en el equipo	<ul style="list-style-type: none">• Aplicar normas de conducta para el trabajo en equipo.• Identificar prácticas para manejar conflictos de forma productiva.• Reconocer factores internos y externos que afectan el desempeño del equipo.• Promover la toma de decisiones colaborativa y la mejora continua.

Objetivo General

Al finalizar el módulo los participantes aplicarán nuevos conocimientos, habilidades y actitudes para el manejo efectivo de conflictos.

Introducción

El presente Módulo, está orientado a proporcionar herramientas para el manejo efectivo de los conflictos, ya que si bien es cierto que el hombre, que ha sido capaz de crear vehículos para la conquista del espacio, a menudo es incapaz de lograr un entendimiento con su vecino de enfrente, con sus compañeros de trabajo y consigo mismo.

Es importante resaltar en el participante que aproveche en forma natural las capacidades personales y de grupo.

- Introducir en el tema de manejo alternativo de conflictos, específicamente aquellos que ocurren en el ámbito de su comunidad.
- Rescatar aquellas experiencias de manejo de conflictos, que se hayan dado en el seno de la comunidad y aprender de ellas.
- Tener los elementos para analizar las situaciones conflictivas que los afectan y puedan de esta forma, considerar las herramientas para su atención.

Para la resolución de conflictos es importante tener una orientación hacia la tolerancia, la cooperación y colaboración junto con técnicas de comunicación y de pensamiento que faciliten y no impidan éste proceso.

La verdadera prueba para manejar conflictos se da cuando interactuamos con los demás. A menudo nuestras acciones son menos nobles que nuestras palabras o nuestras ideas acerca de cómo somos o cómo creemos que debemos ser. Comenzamos a salirnos no solo cuando se ensancha la grieta entre nuestros objetivos y nuestra conducta, sino también cuando nos aferramos a metas ficticias.

Pero para reducir esta grieta hay que evaluarnos y reflexionar acerca de nuestras conductas, así como hacer que los objetivos sean de mayor realismo.

Es importante mencionar que el ser humano tiene la capacidad de resolver conflictos, más no de que los seres humanos puedan vivir juntos sin que éstos se produzcan.

Uno puede elegir las conductas y la actitud que utiliza frente al conflicto en cada evento. Para eso tenemos que mirarnos y poder elegir las conductas más efectivas en una situación dada y evitar aquellas que hemos visto que no nos favorece.

Si se emplea la auto evaluación puede ser muy valiosa, gracias a la información que aporta y ésta puede convertirse en un catalizador de la autorreflexión y un estímulo para aprender mas acerca del conflicto.

Tomas y Killmann proponen que hay que analiza las conductas en el conflicto usando parámetros de asertividad y cooperación, el asertividad es la medida en la que los individuos intentan satisfacer sus propias preocupaciones, y la cooperación es la medida en que los individuos buscan satisfacer las preocupaciones de los demás.

El módulo, está diseñado en grandes rubros que van desde el marco conceptual del conflicto, los factores determinantes del conflicto, identificando sus principales características, la influencia de los procesos comunicativos en el manejo de conflictos, así como mecanismos alternativos para el manejo del conflictos, todo esto a través de casos prácticos de la vida cotidiana de los participantes, experimentar de manera vivencial como se viven los conflictos y que efectos producen tanto en su vida personal como colectiva, aprendiendo a comprender la mejor manera de manejar con efectividad los conflictos, ya que éstos forman parte de la vida.

7

Este material tiene como propósito proporcionar una herramienta fundamental para adecuarnos efectivamente al ritmo de nuestro tiempo de modo que logremos ser los estrategas de nuestra existencia, a través del reconocimiento de la necesidad de cambiar,

Para lograr lo anterior, te invitamos a participar entusiasta y creativamente en este módulo, tratando de encontrar un puente entre tu experiencia como líder o colaborador, tus valores como ser humano y la aplicación práctica en el manejo de conflictos tanto en tu vida personal como laboral



UNIDAD 1:

¿QUE ES EL TRABAJO EN EQUIPO?



1. Unidad I: ¿Qué Es El Trabajo En Equipo?

Hay varias formas de definir el trabajo en equipo. A mí me gusta la expresión francesa (espíritu de cuerpo). Esto significa sentido de unidad, de entusiasmo por intereses y responsabilidades comunes, como el que desarrollamos entre personas con las cuales estamos íntimamente asociadas para llevar a cabo una tarea, una empresa, una meta en común.

En este sentido, el trabajo en equipo promueve la confianza y el apoyo entre todos quienes forman parte de un equipo, que permite superar los obstáculos y lograr los objetivos. De hecho, las sinergias que se logran con el trabajo en equipo son esenciales para la gestión efectiva de los recursos humanos y materiales.

En el mundo actual, casi todo se lleva a cabo en equipos. Las grandes compañías a menudo conforman equipos de proyectos para expandirse. Las pequeñas compañías emplean los equipos para asegurar que sus servicios lleguen a sus clientes. Las organizaciones sin fines de lucro ponen a sus equipos a trabajar en conjunto para conseguir sus metas. Por su parte, en las instituciones educativas, los docentes organizan a sus estudiantes en grupos colaborativos para practicar alguna temática.

Adicionalmente, estos agentes de cambio trabajan en equipo para implementar el currículo, con el fin de alcanzar los objetivos académicos.

Como vemos, hoy se reconoce la importancia del trabajo en equipo en nuestra sociedad. Sin embargo, la revisión de la literatura releja un acuerdo marginal en relación con su aproximación conceptual. La variedad de definiciones puede deberse, en parte, a los diversos tipos de equipos.

Según Cohen y Bailey (1997), los equipos tienen una variedad de propósitos (generación de un producto, aprendizaje, trabajo puntual, beneficios mutuos, reputación, etc.), formas (virtual, presencial, etc.), tamaño (grande, pequeño, mediano) y duración (de largo plazo, etc.).

Aunque los conceptos de grupo y equipo pueden emplearse indistintamente, no todos los grupos son un equipo. Por tanto, conviene que establezcamos una diferencia entre ambos. En este sentido, consideremos las siguientes definiciones de grupo y equipo:

De acuerdo a Martin y Henderson (2001, p. 93), "un grupo es un conjunto de personas que interactúan unos con otros porque se perciben a sí mismos con un propósito similar o intereses similares". Un equipo es algo más complejo que un grupo (Weaver, 2008). Por otra parte, un equipo es un grupo con un sentido de meta o tarea común, cuyo cumplimiento requiere la colaboración y la coordinación de sus miembros, quienes interactúan, de manera regular y frecuente unos con otros (Martin y Henderson, 2001). Payne (2005) agrega que el significado de los conceptos de equipo y trabajo en equipo es controversial, pero son parte integral de cualquier actividad de desarrollo de personas, en donde los participantes se encargan de darle sentido a lo que hacen, mientras que, al mismo tiempo, comprenden las diferencias que existen dentro de cada grupo.

Como es de advertir, los grupos y los equipos presentan diferencias de tamaño, composición y complejidad. Hay grupos y equipos pequeños, medianos y grandes. En cualquier caso, los miembros en un equipo necesitan tomar decisiones, tomar acciones y concordar soluciones, que posiblemente realizarían de otra forma, si lo hicieran de manera individual (Paice, 2007).

En cualquier caso, la sola presencia de personas en un equipo implica necesariamente un cambio importante en su comportamiento. Ahora bien, un grupo de personas se convierte en equipo cuando éstas trabajan de manera mancomunada, bajo la dirección y acompañamiento de un líder, y cuando todas colaboran y se coordinan hacia un fin común.

10

Por nuestra parte, creemos que un equipo es un enfoque laboral, en donde un colectivo de personas, que trabaja, en forma sistémica y colaborativa, hacia una meta común, logra resultados extraordinarios.

Entendiendo que puede haber otras aproximaciones conceptuales, por opción personal, me adscribo a la clásica teoría de sistemas, que permite establecer insumos del equipo, procesos del equipo y resultados del equipo, como describo a continuación:

- a) Los insumos del equipo representan el conjunto de recursos del equipo (composición del equipo, fundamentalmente conocimientos y habilidades, estructura del equipo, y diseño de tareas). Es importante señalar que los insumos pueden constituir elementos facilitadores o inhibidores de la efectividad de los equipos. Adicionalmente, los insumos incluyen las características de quienes conforman el equipo, las especificaciones de las tareas y el contexto en el cual éstas se realizan. En esta fase, para abordar la conformación del equipo, sugerimos las siguientes preguntas orientadoras:

- ¿Cuáles son las competencias profesionales de los miembros del equipo?
 - ¿Cuál es su trayectoria en el núcleo del negocio/ proyecto?
 - ¿Cuáles son sus modelos mentales?
 - ¿Cómo se ven frente al cambio?
 - ¿Cómo está su inteligencia emocional?
- b) Los procesos del equipo incluyen la interacción y coordinación que debe existir entre todos los miembros para realizar las diversas tareas y así alcanzar las metas y objetivos que se tracen. Es durante esta fase en donde los equipos se la juegan para lograr los resultados esperados. Por tanto, debido a su criticidad, sugerimos abordar esta etapa trabajando las siguientes preguntas orientadoras:
- ¿Cómo responden los miembros del equipo a la necesidad de colaborar)
 - ¿Hasta qué punto y cómo se implican en las tareas)
 - ¿Quién tiende a solicitar prórrogas)
 - ¿Quién parece aprovecharse del trabajo de los demás)
 - ¿Quién está comprometido)
 - ¿Quién realiza lo estrictamente necesario)
 - ¿Quién adopta un enfoque transformacional)
 - ¿Quién adopta un enfoque transaccional)
- c) Los resultados del equipo consisten en los productos que se generan a partir del trabajo conjunto, el compromiso y la colaboración. Para esta fase, proponemos responder las siguientes preguntas orientadoras:
- ¿Responden los productos a los estándares o requerimientos del negocio/proyecto)
 - ¿Necesitan los productos ser intervenidos para afinar su calidad)
 - ¿Se percibe en los productos dedicación y esmero)
 - ¿Proyectan los productos el propósito del negocio/proyecto)
 - ¿Contribuyen los productos efectivamente al negocio/ proyecto)
 - ¿Se observa creatividad e innovación en los productos)
 - ¿Quién responde activamente)
 - ¿Qué productos apuntan al cambio)

Como vemos, la ventaja comparativa del trabajo en equipo es evidente y ésta reside en la posibilidad de combinar capacidades y talentos. En efecto, toda la evidencia señala que el trabajo en equipo es el atributo más importante que los recién egresados necesitan para tener éxito en su vida profesional. De hecho, hoy se asume que un profesional es competente si además de ciertos conocimientos técnicos, demuestra ciertos atributos personales y actitudes hacia el trabajo.

1.1. ¿Por Qué El Trabajo En Equipo Es Importante?

El trabajo en equipo no significa que todos hagan la misma cosa o que todos sean capaces de hacer el trabajo del otro. Es esencialmente un medio para sinergizar el trabajo de todos, donde la suma es más que sus partes. Cuando es bien gestionado, el trabajo en equipo maximiza las fortalezas, aprovechando lo mejor de cada miembro del equipo. En otras palabras, las fortalezas individuales son complementadas con las fortalezas de los otros, o del equipo como unidad.

Como vemos, el trabajo en equipo es central en la vida profesional actual. Ahora, pasemos a responder la pregunta. El trabajo en equipo es importante porque:

- Crea sinergia - donde la suma es más que las partes.
- Constituye una forma más empoderada de trabajar, que permite eliminar las limitaciones que podrían impedir a las personas realizar su trabajo más efectivamente.
- Promueve la construcción de estructuras organizacionales más planas y livianas, con menos jerarquía.
- Estimula la flexibilidad y la responsabilidad, especialmente la capacidad para responder al cambio.
- Satisface a los clientes a quienes les gusta trabajar con buenos equipos. A veces, los clientes podrían ser parte del equipo.
- Con un buen liderazgo, el trabajo en equipo es el mejor enfoque para lograr el éxito.

Adicionalmente, podríamos identificar las siguientes características del trabajo en equipo:

- **Mayor eficiencia en el trabajo:** El trabajo en equipo permite que concluyamos nuestras tareas de manera mucho más rápida y eficiente que si abordamos los proyectos de forma individual. La cooperación conjunta reduce la carga de trabajo y nos permite compartir responsabilidades e ideas. El trabajo en equipo también reduce la presión en los trabajadores, permitiéndoles cumplir mejor con los roles que se les han asignado. Por cierto, en la asignación de roles es preciso considerar la especialización o competencias de cada miembro del equipo.
- **Mejores relaciones interpersonales:** El trabajo en equipo es importante en una organización porque nos ofrece la oportunidad de establecer alianza con otros, lo que mejora nuestras relaciones con todos. Cuando pertenecemos a un equipo, a menudo nos sentimos satisfechos, felices y valorados cuando las tareas o proyectos han concluido exitosamente.
- Lo anterior es simplemente porque hemos tenido la oportunidad de contribuir al cumplimiento de las metas trazadas. Esto también nos lleva a respetar las capacidades del otro, con lo cual mejoran las relaciones humanas. De hecho, el trabajo en equipo incrementa la cohesión entre sus miembros, gracias a la confianza mutua que se ha construido entre ellos.
- **Mayor rendición de cuentas:** El trabajo en equipo genera mayor rendición de cuentas, especialmente cuando trabajamos con un líder que es respetado y valorado en la organización por su capacidad de trabajo, proactividad y creatividad. En estas circunstancias, no sería una buena idea disminuir el ritmo de trabajo del equipo. Por el contrario, bajo este liderazgo, debemos demostrar que somos capaces de adaptarnos a nuevas situaciones y contextos laborales. Desde una mirada sinérgica, todos nos vemos beneficiados por una mayor productividad, lo que nos obliga a respetar los plazos fatales o adelantarnos a ellos. NUNCA serás bien evaluado si tiendes a solicitar prórrogas.
- **Oportunidades inmejorables para aprender:** Cooperar en un proyecto es una oportunidad para que todos aprendan de los miembros más experimentados. Los equipos a menudo se construyen con miembros que difieren en términos de formación, especialización, experiencia, capacidades y talentos. Trabajar con otros, hacia una meta común, es una gran oportunidad para adquirir habilidades que, de otra forma, sería difícil desarrollar. A diferencia del enfoque individual, el trabajo en equipo nos permite probar nuestras ideas y desafiar constantemente a los otros a comprometerse y contribuir con soluciones creativas que tributen al éxito del equipo.

- **Colaboración verdadera:** Colaborar es el acto cuando dos o más personas trabajan hacia una tarea específica. Esto supone trabajar juntos, codo a codo, hasta lograr la meta compartida. Cuando colaboramos con otros se dan algunos elementos de comunicación, coordinación y cooperación. Cuando las personas colaboran de manera genuina, pues están focalizadas en la creación, no en la información, estos elementos luyen con naturalidad, Si alguien te invita a colaborar, debes considerar que esta persona está evaluando alguna competencia que posees y también ten en cuenta que ésta tiene muy claros sus objetivos y que maneja muy bien el en-foque de trabajo en equipo. Si no estás en condiciones de colaborar con aportes genuinos y con el tiempo suficiente, es más honesto excusarse que verse obligado a hacerlo, ya que esta actitud es observable y hablará muy mal de ti.

1.2. Diferencia Entre Trabajo En Equipo Y Trabajo Grupal

Todos los equipos son grupos de individuos, pero no todos los grupos son equipos. El estar en grupos es parte de nuestra vida diaria. Muchos de nosotros pertenecemos a numerosos grupos, por ejemplo, grupos familiares, grupos sociales, grupos deportivos, comités, etc. Tradicionalmente-te, los académicos solemos utilizar los términos grupo, trabajo grupal, interacción grupal, estructura grupal, etc. para referirnos a la dinámica de las personas trabajando juntas hacia una causa en común.

14

Como vemos, la palabra grupo tiene varios significados. Sin embargo, la principal característica de los grupos es que sus integrantes comparten ciertos intereses o características en común. Por ejemplo, los pasajeros en un vuelo comparten un mismo propósito "viajar". Un grupo de estudiantes que se juntan a estudiar para una prueba comparten la idea de "estudiar juntos para obtener mejores calificaciones", y así sucesivamente.

A la inversa, un equipo es generalmente más específico. No nos referiríamos a un grupo de pasajeros como "equipo", a menos que el avión se caiga en una isla desierta y los pasajeros necesiten trabajar juntos para sobrevivir. La distinción está en que un equipo trabaja hacia una meta o causa común. Un grupo de estudiantes puede estar en la misma clase, mientras que un equipo de estudiantes podría estar trabajando en un proyecto específico dentro de la clase.

Cuando hablamos de grupos y equipos, generalmente utilizamos ambos términos de manera indistinta, pero... recuerda, es posible formar un grupo sin ser equipo, pero no es

posible un equipo sin un grupo. En otras palabras, dependiendo de su organización y asignación de roles, un grupo podría transformarse en equipo.

De hecho, una de las primeras cosas que debemos reconocer es la diferencia entre una persona, que trabaja como parte de un grupo y otra que trabaja como parte de un equipo.

A continuación, comparto una tabla en donde veremos la diferencia entre estas dos categorías. Luego de haber leído la tabla, te darás cuenta de qué significa trabajar verdaderamente bajo la modalidad de trabajo en equipo.

Características de los grupos

A partir de lo antes señalado, podemos identificar las siguientes características en los grupos:

- Un grupo puede estar formado por cualquier número de personas.
- Las personas en los grupos interactúan y se conectan o identifican con el otro, a menudo a horas y lugares determinados.
- Los miembros de un grupo comparten creencias, principios y áreas de interés común, y puede reunirse para trabajar en tareas comunes.

15

Las personas en un grupo se definen a sí mismas como miembros de un grupo, en otras palabras, son conscientes que son parte de un grupo.

Características de los equipos

Según Douglas McGregor en su clásica obra de gestión “The human side of Enterprise” (El lado humano de la em-presa) de 1960, los equipos presentan las siguientes características:

- Los miembros de un equipo comparten una clara unidad de propósito.
- Los miembros de un equipo son conscientes de sus fortalezas y debilidades.
- Los equipos tienen metas de desempeño claras y exigentes.
- La atmósfera de trabajo de los equipos tiende a ser informal, cómoda y relajada.
- El trato entre los miembros de un equipo es informal y afectuoso.

- En los equipos se promueve la discusión, con la participación virtualmente de todos.
- Los miembros de un equipo expresan libremente sus sentimientos, como también sus ideas.
- Muchas veces hay desacuerdos, pero estos son aceptados, pues aportan al éxito del equipo.
- La mayoría de las decisiones se toman en un punto en donde existe un acuerdo general.
- Cada individuo se distingue por sus capacidades y talentos, siendo respetados y valorados precisamente por estas características diferenciales.
- En los equipos es frecuente la crítica franca y constructiva. El tema no es quien impone su punto de vista, sino quien contribuye con la mejor solución.

Tabla 1. Diferencia entre grupo y equipo

GRUPOS	EQUIPOS
Los miembros se agrupan en torno a intereses o atributos en común.	Los miembros se unen en torno a un objetivo, meta, misión o visión en común.
Los miembros trabajan de manera independiente, y, a menudo, no trabajan hacia el mismo objetivo.	Los miembros trabajan de manera interdependiente y siempre trabajan hacia el logro de las metas personales y del equipo, comprendiendo que el éxito sólo se logra con el apoyo mutuo.
Los miembros se focalizan principalmente en ellos mismos porque no se involucran en la planificación de los objetivos y metas del negocio (proyecto, unidad, departamento, etc.)	Los miembros comparten un sentido de pertenencia hacia su rol en el equipo, porque están comprometidos con los objetivos y metas comunes, y colaboran para su logro.
Los miembros realizan su trabajo, sin mayor compromiso y, rara vez, recogen las sugerencias que se les brinda.	Los miembros colaboran y aplican su talento y experiencia para contribuir al éxito de los objetivos del equipo.
Los miembros son muy cautelosos en lo que dicen y sienten temor de preguntar.	Los miembros hacen un esfuerzo consciente por ser honestos, respetuosos, y escuchar los puntos de vista de los demás, sin presentar temores de ningún tipo.
Los miembros no asimilan las orientaciones, protocolos o estándares que se establezcan para el trabajo.	Los miembros asimilan rápidamente todas las orientaciones, protocolos o estándares que se les entreguen para el éxito del trabajo, incluso muchos evangelizan en esa dirección.
Los miembros se resisten a modificar sus patrones de comportamiento y prefieren mantenerse en su zona de confort.	Los miembros se adaptan fácilmente al cambio, lo que les permite participar activamente en la toma de decisiones, comprendiendo que el líder podría tomar otra decisión si no se logra un rápido acuerdo ante una situación que requiere ser resuelta oportunamente.



UNIDAD 2:

DESARROLLO DE EQUIPOS



2. Unidad II: Desarrollo De Equipos

Basándome en la evidencia internacional, y en lo que personalmente conozco y creo sobre el trabajo en equipo, a continuación, presento un modelo integral, que tiene como núcleo los siguientes componentes:

- Toma de decisiones y planificación grupal
- Adaptabilidad y flexibilidad, Inteligencia emocional; y
- Comunicación.

Soy un convencido de que estas competencias nucleares son claves para un trabajo en equipo efectivo. En la base del modelo se encuentra la comunicación, que actúa como pegamento cultural del equipo. Veamos en qué consiste cada componente del modelo.

2.1. Toma de decisiones y planificación grupal

Este componente se define como la habilidad del equipo para recoger e integrar información esencial para la buena marcha del negocio o proyecto. Esta capacidad se demuestra porque los miembros del equipo:

- Identifican posibles problemas;
- Recogen información clave;
- Asumen un enfoque transdisciplinar;
- Evalúan la información;
- Comparten información;
- Toman decisiones; y
- Fijan meta

2.1.1. Adaptabilidad y flexibilidad

Este componente se define como el proceso mediante el cual el equipo es capaz de recoger información contextual para ajustar sus estrategias a la dinámica del negocio o proyecto. Esta capacidad se demuestra cuando los miembros del equipo:

- Ofrecen ayuda desinteresada;
- Reorganizan actividades o tareas;
- Entregan y aceptan retroalimentación; y
- Monitorean y ajustan su desempeño.

2.1.2. **Inteligencia emocional**

Este es una amplia área de desarrollo que permite comprender y manejar nuestras propias emociones y aquéllas de las personas con quienes nos relacionamos en el trabajo. Las personas con un alto grado de inteligencia emocional saben lo que están sintiendo, y cómo estas emociones pueden afectar a los otros miembros del equipo. Esta capacidad se demuestra cuando los miembros del equipo:

- Comparten el trabajo;
- Buscan mutuamente soluciones creativas;
- Se abren a otros puntos de vista;
- Reconocen sus fortalezas y debilidades;
- Incluyen positivamente en los demás; y
- Lideran de manera transformadora.

2.1.3. **Comunicación**

Esta es la base que sustenta el trabajo en equipo e involucra el intercambio claro y preciso de información clave para la toma de decisiones. Esta capacidad se evidencia cuando los miembros del equipo:

- Se comunican fluidamente con todos los miembros del equipo;
- Se reportan de manera regular para así mantener informado al líder y al equipo;
- Entregan información oportuna, clara y precisa;
- Escuchan de manera activa;
- Formulan preguntas; y
- Prestan atención a la comunicación no verbal.

Tabla 2. Modelo Integral de Trabajo en Equipo

ATRIBUTOS PERSONALES	COMPETENCIAS		
	TOMA DE DECISIONES Y PLANIFICACIÓN GRUPAL	ADAPTABILIDAD Y FLEXIBILIDAD	INTELIGENCIA EMOCIONAL
EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • Aplica su experiencia previa para mejorar su desempeño y el del equipo. • Comparte información pertinente para el desarrollo del negocio/proyecto. • Actúa con sentido de propósito frente a las necesidades del equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Colabora motivado/a por el éxito del negocio/proyecto. • Se compromete con las actividades y tareas del negocio/proyecto. • Proporciona y acepta retroalimentación. • Aplica sus conocimientos y experiencia a nuevos contextos y situaciones. • Piensa de manera transdisciplinar para así potenciar al equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acepta puntos de vistas divergentes. • Contribuye con nuevos puntos de vista. • Reconoce las fortalezas y debilidades propias y de los demás. • Sabe gestionar disputas y controversias. • Se ocupa del éxito individual y organizacional. • Influye positivamente en los miembros del equipo.
ACTITUDES	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene una actitud positiva hacia el trabajo colaborativo. • Identifica un problema y propone su solución. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se adapta con facilidad a nuevos contextos y situaciones. • Demuestra capacidad para asumir nuevos desafíos. • Asume el cambio como un impulsor de la mejora continua. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lidera para generar cambios transformacionales, en cualquier nivel de la organización.
COMUNICACIÓN			
<ul style="list-style-type: none"> - Se comunica fluidamente con todos los miembros del equipo. - Se reporta de manera regular para así mantener informado al líder y al equipo. - Entrega información oportuna, clara y precisa. - Escucha de manera activa. - Formula preguntas. - Presta atención a la comunicación no verbal. - Comparte ideas abiertamente. 			

2.2. Desarrollo de Personas y Trabajo en Equipo

El desarrollo de personas es crucial para el éxito de las organizaciones. Dado el actual escenario de cambios permanentes, es imperativo desarrollar el talento con foco en los objetivos organizacionales y en el crecimiento personal. Así, para que una organización implemente exitosamente su Plan Estratégico, necesitará capacitar a sus miembros en áreas críticas que tributen a la fase de procesos del equipo, tales como, planificación, toma de decisiones, pensamiento sistémico y resolución de problemas, entre otras. Ahora bien, si la organización ha decidido enfocar su calidad hacia el deberá ofrecer instancias de reflexión para que sus miembros analicen y comprendan mejor los objetivos estratégicos que se ha trazado.

Sin lugar a dudas, los líderes y profesionales de una organización son el motor del éxito, por lo que su desarrollo profesional y crecimiento personal son críticos para el desempeño de la organización, pero, y, finalmente, A nivel nacional, es evidente que el trabajo en equipo se hace cuesta arriba para algunas personas debido a que culturalmente, a diferencia de otros contextos, no somos un país en donde se promueva el colaboracionismo. A modo de ejemplo, la evidencia obtenida en cursos de perfeccionamiento docente muestra que son varios los docentes que tienen dificultades para conformar equipos, y algunos no logran cumplir satisfactoriamente con ciertos requerimientos académicos. La situación se agrava cuando deben trabajar con sus pares, en ambientes virtuales.

21

Entonces, Como sabemos, la única forma que tienen las organizaciones de concretar su misión es a través de la creación de equipos, ya que este enfoque de trabajo tiene varias ventajas:

- Una gran variedad de temas complejos puede ser resueltos por un panel de expertos;
- Los problemas son expuestos a una mayor diversidad de conocimientos técnicos, habilidades y experiencias, y finalmente;
- Este enfoque sube la moral y el sentido de pertenencia a través de la toma de decisiones participativas.

A pesar de ello, sin un cambio en los modelos mentales de quienes forman los equipos, no es posible generar una cultura del mejoramiento continuo. Claramente, el trabajo en equipo y las correspondientes acciones de desarrollo de


sus miembros sólo son posibles con el compromiso de todos quienes participan en estos colectivos.

Un concepto básico en el desarrollo de equipos es su formación, pero, A nuestro entender, es algo complejo, pues fomentar el trabajo en equipo equivale a crear una cultura de trabajo en donde prime el valor de la colaboración y respeto hacia las personas. Indudablemente, en un ambiente con un fuerte sentido de equipo, la gente entiende y cree que el pensamiento conjunto, la planificación, las decisiones y las acciones de mejoramiento son mejores cuando se hacen de forma colaborativa. En estos contextos, la gente tiende a reconocer, e incluso a asimilar, la creencia de que "el trabajo interdependiente es mucho mejor que el independiente".

Por experiencia propia, en donde más se observa el trabajo en equipo es en China, país, en donde el progreso se basa en el colaboracionismo, el cual está arraigado fuertemente en su cultura. Sin embargo, en Chile resulta algo difícil encontrar lugares de trabajo que sean ejemplos de trabajo en equipo efectivo. Peor aún, en los ambientes educativos, en donde he tenido la posibilidad desarrollarme como profesional, he visto que no son muchos quienes optan por un enfoque transformacional como práctica. Por el contrario, varios prefieren un enfoque mucho más autocrático e incluso transaccional. Entonces, e independientemente de lo que señala la teoría en relación con el desarrollo de equipos, Veamos algunas estrategias básicas.



Tabla 3. Desarrollo de equipos



Etapa de desempeño	Esta etapa se caracteriza por la completa funcionalidad alcanzada por el equipo. La energía de los integrantes ya no se dirige a conocerse y entenderse, sino a realizar la tarea que los ocupa. Esta etapa incluye flexibilidad, capacidad de liderazgo, respuesta oportuna y aspectos relacionados con la toma de decisiones y resolución de problemas.
Etapa de regulación	Esta etapa se caracteriza por el establecimiento de las reglas del juego. Aquí comienza a surgir un enfoque más metódico y sistemático de cómo realizar el trabajo. Se clarifica el propósito del equipo; se valora a quienes lo componen; se establecen objetivos; se recoge información relevante; se consideran todas las opciones; se prepara un plan detallado; y se revisa la marcha del equipo para introducir mejoras. Esta etapa de regulación se da por concluida cuando se solidifica la estructura del equipo y se han establecido un conjunto de expectativas sobre lo que se define como el comportamiento correcto.
Etapa de conflicto	Esta etapa se distingue, precisamente, por los conflictos internos que en ella se dan. Los miembros aceptan la existencia del grupo, pero se resisten a las restricciones que les impone su individualidad. También se presentan conflictos para el líder del equipo. En esta etapa hay mayor preocupación por los valores, puntos de vista, y problemas de los demás y termina cuando cada uno reconoce su rol.
Etapa de formación	Esta etapa se caracteriza por una gran incertidumbre; sobre el propósito, la estructura y el liderazgo del grupo. Los miembros sondean el medio para determinar qué conductas son las aceptables. En esta etapa los miembros prestan poca atención a los valores y puntos de vista de los demás y tampoco comprenden cabalmente lo que se necesita hacer. Esta etapa concluye cuando los miembros comienzan a considerarse parte del equipo.

Para los equipos permanentes la etapa de desempeño es la última de su desarrollo. En cambio, para los equipos temporales que tienen una tarea limitada, queda una fase de desintegración. En esta etapa el grupo se prepara para disolverse y su prioridad ya no es un desempeño superior, sino que la atención se dirige a las actividades de cierre y de nuevos rumbos.

23

2.3. Colaboración Y Trabajo En Equipo

Convengamos en que la colaboración es la base del trabajo en equipo; constituye el acto de trabajar efectivamente con otros para lograr un fin común. De allí que los equipos necesitan ser contruidos sobre la base de la confianza, que se genera a partir de ciertos valores de sus miembros, tales como, honestidad, apertura de mente, consistencia, y respeto hacia el otro. A continuación, propongo una breve descripción de cada concepto.

La honestidad significa que los miembros del equipo hablan con la verdad.

No sólo escuchan lo que desean oír. Se sienten cómodos discutiendo abiertamente los problemas, de manera que todos pueden contribuir a su solución y así vencer los obstáculos.

La apertura de mente significa que los miembros del equipo no sienten temor de decir lo que piensan. Entendiéndose que estos actúan constructivamente, tampoco temen a las repercusiones que sus comentarios pudieran originar, independientemente del fondo y forma de éstos. En este sentido, un miembro constructivo evita emitir juicios valorativos sobre los demás, siendo este aspecto clave para la construcción de confianzas. Por otra parte, comparten información, pues confían en que nadie se mofará de sus ideas.

La consistencia significa que cada miembro del equipo trabaja e interactúa, de manera consistente. Esto permite que todos sepan qué se espera de ellos. Consecuentemente, el camino hacia el éxito puede verse mermado si alguien actúa de manera inconsistente y desalineada con los objetivos trazados. Esto se manifiesta cuando alguien no responde solicitudes, no asiste a reuniones de equipo, no se comunica, tergiversa la realidad, o simplemente emite juicios valorativos sobre los demás.

El respeto significa que los miembros del equipo se ven los unos a los otros como partes vitales del negocio o proyecto. Hablan y se comportan respetuosamente con cada uno.

También prestan atención a las ideas de los demás, sin emitir ningún juicio valorativo. Muy por el contrario, ofrecen siempre

24

2.4. Roles en el trabajo en equipo

La complejidad de un equipo de fútbol es una analogía apropiada para definir la complejidad de los equipos en el mundo fuera del campo de juego. Así, un equipo que no tiene la correcta mezcla de personas, desempeñándose en los roles correctos, está condenado al fracaso. Tener a las personas más brillantes e idóneas no es suficiente. La composición del equipo debe tener la cantidad y mezcla perfecta de personas con sus roles, las que deben alinear-se totalmente al objetivo o propósito del equipo. Por tanto, la mejor estrategia para tener un equipo efectivo es identificar las fortalezas específicas de cada miembro y aprovecharlas al máximo.

¿Cómo se definen los roles en un equipo?

Hay varias formas de definir los roles en un equipo, sin embargo, como estrategia consideraré tres perspectivas decisivas. La primera se basa en la personalidad; la segunda se relaciona con la descripción de funciones; y la tercera toma en cuenta el estilo de pensamiento.

Al respecto, Heller (1998) identifica los siguientes roles:

- **El líder** recluta, apoya, comunica, moviliza al equipo hacia las metas.
- **El crítico** encuentra las debilidades del equipo, ayuda a definir los temas, e identifica los obstáculos.
- **El implementador** aborda los problemas, anticipa formas de prevenir los retrasos.
- **El diplomático** se focaliza en las relaciones externas al equipo, actúa como enlace.
- **El coordinador** mantiene el foco, hace cumplir las tareas, ejecuta la planificación y cautela el presupuesto.
- **El innovador** aporta con ideas y perspectivas, identifica cursos de acción.
- **El inspector** monitorea el progreso, descubre temas faltantes, realiza control de calidad.

Por su parte, Edward de Bono, autor de la clásica obra “Los Seis Sombreros para pensar”, define los roles de un equipo usando los colores de los sombreros para describir los roles del equipo basado en el estilo de pensamiento.

25

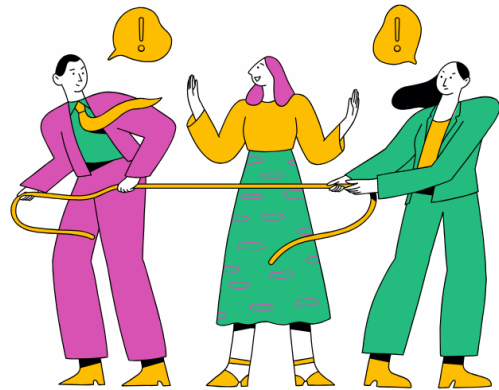
- **Sombrero blanco:** objetivo, se focaliza en los hechos.
- **Sombrero amarillo:** oportunidad, se focaliza en los aspectos positivos.
- **Sombrero negro:** cuidado y precaución, se focaliza en los aspectos negativos.
- **Sombrero rojo:** apasionado, se focaliza en los sentimientos.
- **Sombrero verde:** fértil, se focaliza en la creatividad, innovación.

Como vemos, los roles en un equipo no necesariamente se centran en el conocimiento técnico de sus miembros, sino más bien en sus atributos personales. Por tanto, cuando se trata de definir roles, es importante considerar las tres perspectivas mencionadas más arriba, es decir, la personalidad, la descripción de funciones y el estilo de pensamiento.



UNIDAD 3:

EL CONFLICTO EN EL TRABAJO EN EQUIPO



3. Unidad 3: El Conflicto, Un bien necesario para el desarrollo humano

3.1. Objetivo Particular:

- Los participantes al finalizar el tema reconocerán lo que son los conflictos, de donde provienen, ejemplificando la naturaleza de los mismos.

3.2. Beneficios del Aprendizaje:

Lograrán identificar el conflicto, las causas, los efectos, e indicadores, proporcionándole herramientas para su vida personal y laboral, con un nuevo enfoque más humano.

El conflicto puede ser productivo y beneficioso, ya que, si estos se resuelven satisfactoriamente el problema, tendrá una consecuencia efectiva. Es importante tener una participación activa y ser conscientes de nosotros mismos y reflexivos para que el conflicto resulte fructífero.

El conflicto es un fenómeno presente en todos los escenarios de nuestra vida personal y laboral; por ello se hace preciso comprender los fenómenos que lo generan y que lo gobiernan, para poder entender las más efectivas formas de resolverlo o administrarlo.

Algunas personas le temen al conflicto y por eso están dispuestas a entregar todo con tal de estar en paz; otras, por el contrario, disfrutan de los conflictos y los promueven. El conflicto debe ser visto de una forma neutral y es preciso administrarlo cuando no se puede resolver.

En un conflicto se encuentran involucradas personas y son estas quienes participan en la negociación. Por tal razón, es primordial analizar algunos aspectos psicológicos que intervienen en el proceso de negociación, tales como: percepciones, personalidad, motivaciones, emociones, frustraciones, temores y formas de comunicación, que van a determinar la forma como se aborda un conflicto

A través de este tema, se invita a los participantes a estar abiertos al análisis y reflexión sobre sus propias vivencias, identificando todo lo que le ocasiona o le ha ocasionado vivir en permanente conflicto con uno mismo, con la familia, con los compañeros y con

los grupos con los que comparte la vida diaria, acordándonos que nadie da lo que no tiene.

Los subtemas a tratar son los siguientes:

- a) Definición de conflicto y naturaleza de los conflictos.
- b) Conozcamos los conflictos.
- c) Yo y mi relación con el conflicto.
- d) Indicadores de los conflictos.

3.3. Definición y naturaleza del conflicto.-

Objetivo Específico.-

Los participantes analizarán mínimo tres ideas que se tienen del concepto “CONFLICTO”, con ejemplos prácticos de la vida cotidiana para introducirlos en las ventajas y desventajas del mismo.

Introducción:

En este tema analizaremos porque el conflicto tiene ventajas y desventajas en el desarrollo humano, poniéndole énfasis en las características que tienen y como influye en nuestro comportamiento. Te invitamos a participar activamente en el desarrollo del tema, ya que tu experiencia enriquece los aspectos teóricos del mismo.

28

¿Qué es un conflicto?

Un conflicto surge cuando entran en contraposición los objetivos, metas o métodos de dos o más personas.

El conflicto básicamente es un problema de percepción porque las partes involucradas deben percibir que entre ellas existe un conflicto, si nadie está consciente del conflicto entonces no existe; pero en el momento que una parte percibe que la otra la ha afectado negativamente, o está a punto de afectarla, en ese momento se inicia el Proceso de Conflicto.

Algunos investigadores han encontrado que muchos gerentes dedican aproximadamente el 20% de su tiempo al manejo de conflictos.

Cuando el ambiente organizacional no satisface las necesidades del personal, se propicia más la generación de conflictos.

Un conflicto puede surgir en cualquier área, a nivel individual, a nivel grupal o incluso como un conflicto organizacional.

Algunos de los conflictos son una respuesta a las decisiones equívocas de la empresa o sus líderes, pero en una gran parte, los conflictos son más una respuesta a la Ley de las Diferencias Individuales, de la cual ya hablamos anteriormente, y por la cual las personas perciben las cosas y los hechos de diferente manera, los juzgan de acuerdo a diferentes paradigmas y a escalas de valores distintas y muestran actitudes y conductas que entran en contraposición.

Los conflictos pueden ir desde un acto sutil de desacuerdo hasta la oposición violenta.

Anteriormente se pensaba que los conflictos eran negativos y destructivos, que eran provocados por personas problemáticas que afectaban a la organización, pero hoy se sabe que no necesariamente es así, el conflicto se considera algo inevitable en los grupos humanos y si se maneja adecuadamente puede transformarse en una efectividad humana y organizacional enriquecida y más generadora de desarrollo.

La naturaleza de los conflictos y sus efectos en las organizaciones han sido estudiados por científicos de diferentes corrientes de pensamiento, por lo tanto, como dice Stephen Robbins, ha habido "conflicto" sobre el papel que desempeña el conflicto en las organizaciones.

29

Se pueden identificar principalmente tres enfoques distintos:

- El punto de vista Tradicional,
- El punto de vista de Relaciones Humanas y
- El punto de vista Interaccionista.

<p>El punto de vista de Relaciones Humanas.</p>	<p>Se basa en la creencia de que el conflicto es natural e inevitable en los grupos humanos. El conflicto se acepta, no se le puede eliminar e incluso ocasionalmente puede ser benéfico para el desempeño de un grupo.</p>
<p>El punto de vista Interaccionista.</p>	<p>Sostiene la idea de que el conflicto no tan sólo es una fuerza positiva que estimula la productividad del grupo (ya que un grupo tranquilo y apacible suele volverse apático y por ende estático), sino que es absolutamente necesario para que el grupo se desempeñe eficazmente. Por lo tanto, favorece la discusión con madurez y autocrítica, enfocándose más al buen manejo del conflicto para que sus resultados sean efectivos.</p>

3.3.1. Ventajas Del Conflicto

- Sirven de válvula de escape permitiendo que se libere la presión y trayendo a la superficie los problemas más ocultos, los cuáles pueden afrontarse y resolverse.
- Se estimula a los individuos a ser creativos y buscar mejores métodos que generen resultados de mayor satisfacción, al mismo tiempo que los impulsa a innovar y probar nuevas ideas.
- Ayuda a las partes en conflicto a lograr un mejor conocimiento de los demás y también de sí mismos.
- Cuando los conflictos se resuelven de conformidad para ambas partes, las personas se sentirán más comprometidas con la solución, lo que llevará no sólo al logro de los objetivos, sino también a una interrelación más sana y madura.

3.3.2. Desventajas Del Conflicto

- Las posibles desventajas existen especialmente cuando el conflicto se sale de control y dura mucho tiempo o se vuelve demasiado intenso. También cuando se pretende evadir el conflicto y éste como una bola de nieve se va convirtiendo en un alud más difícil de manejar.
- Los conflictos interpersonales pueden deteriorar la disponibilidad para la cooperación y el trabajo en equipo, ya que a veces generan un clima de desconfianza que afecta o impide la coordinación de esfuerzos.
- Algunas personas sufren un deterioro de su autoestima, en otros se afecta su motivación.
- Los dirigentes deben prevenir estas desventajas o efectos negativos del conflicto y anticipando las probables consecuencias, aplicar las estrategias adecuadas para que con un manejo inteligente no lleguen a presentarse.

3.4. Conozcamos los conflictos.

Objetivo Específico

Los participantes reconocerán de donde provienen los conflictos, ejemplificando la naturaleza de los mismos y su funcionalidad.

Introducción:

Iniciaremos este tema con las etapas que se dan en un conflicto y cómo este determina el comportamiento de las personas, distinguiendo entre el conflicto consigo mismo, con otras personas y con otros grupos, ejemplificado los mismos con casos de la vida cotidiana.

Es importante que analices en este apartado tu propia historia y que identifiques cada uno de los conflictos que tienes en la vida cotidiana y su mejor manera de afrontarlos y descubrir la influencia que tienen en el desarrollo personal y en una organización.

Te invitamos a participar activamente compartiendo tus experiencias y traer a la conciencia la causa de los conflictos y las consecuencias que en tu vida tienen y han tenido. Sólo en la medida que reconozcamos nuestros propios conflictos, estaremos en posibilidades de manejar efectivamente los mismos.



- **Etapa 1:**

Es la presencia de condiciones problemáticas que favorecen potencialmente la presencia de conflictos, los que aunque aún no existan, se pueden presentar en cualquier momento, estas condiciones pueden ser una mala comunicación o comunicación ineficaz, fallas en la estructura formal de la organización como: claridad en las áreas de responsabilidad, niveles de autoridad, grado de dependencia, etc., y/o variables de personalidad en algún integrante del grupo de trabajo, que pueden resultar molestos para el resto, como: una risa sarcástica, un tono o timbre de voz irritante, una actitud despótica, un carácter demasiado dominante, un temperamento ansioso o colérico, etc.

- **Etapa 2:**

En esta etapa se empieza a percibir o a sentir una situación de conflicto. Se percibe un conflicto cuando una o más partes toman conciencia de que existen entre ellas las condiciones que pueden hacer surgir el conflicto. Se siente un conflicto cuando las personas involucran emociones creando ansiedad, tensión, frustración u hostilidad.

- **Etapa 3:**

Una o ambas partes toman la decisión de actuar de una manera determinada. Algunos conflictos se agravan porque una de las partes le atribuye a las otras intenciones diferentes a las que en realidad tiene. Generalmente se pueden identificar cinco intenciones para el manejo de conflictos:

- **Competencia:** Deseo de satisfacer los intereses personales a como dé lugar, ganando a la otra parte independientemente de cómo se vea ésta afectada.
- **Colaboración:** Intención de arreglarse con la otra parte de manera en que ambos puedan lograr sus objetivos, conciliar sus intereses y quedar plenamente satisfechos.
- **Evasión:** Deseo de retirarse de un conflicto, sacarle la vuelta o suprimirlo.
- **Complacencia:** Estar dispuesto a dar concesiones, a ceder para que el otro se salga con la suya, con tal de que se resuelva el conflicto.
- **Arreglo con concesiones:** Intención de negociar y arreglarse con la otra parte, cediendo en parte, con la condición de que la otra ceda también en algo.

- **Etapa 4:**

En esta etapa el conflicto se hace visible a través del comportamiento de las partes en oposición, este comportamiento suele incluir declaraciones, acciones y reacciones de las partes en conflicto. Estos comportamientos son ya la materialización de las intenciones de cada parte pero muchas veces difieren de éstas como resultado de los cálculos equivocados de las intenciones de la otra parte, o porque las intenciones originales se desvían al transformarse en comportamientos.

- **Etapa 5:**

En esta etapa se dan las consecuencias que resultan de la interacción acción-reacción entre las partes en conflicto. Los resultados pueden ser funcionales si el conflicto en el proceso de las anteriores etapas se manejó bien, resultando como consecuencia un mejoramiento en el desempeño del grupo, o por el contrario los resultados serán disfuncionales si se obstaculiza el desempeño del grupo.

Algunos autores clasifican los conflictos de manera general en Interpersonales e Intergrupales y otros los consideran Conflictos a Nivel Individual y Conflictos a Nivel Organizacional.

33

3.4.1. Conflicto Interpersonal

Son los conflictos que surgen entre dos personas y representan un serio problema porque afectan profundamente a sus emociones. Surgen de diversas fuentes, como pueden ser:

- El cambio organizacional.
- Los choques de personalidad.
- Las escalas opuestas de valores.
- Las amenazas del status.
- lo más común, por percepciones y puntos de vista contrarios.

En estos conflictos se requiere proteger la autoimagen y autoestima contra el daño que le puedan causar los demás, por lo que sí el concepto de sí mismo se ve amenazado, ocurre un serio malestar y la relación se deteriora dando lugar al conflicto.

Algunas veces las personalidades o los caracteres incompatibles de las dos personas provocan el choque, o bien el conflicto surge por deficiencias en la comunicación o por diferencias de percepción.

3.4.2. Conflicto Intergruppal

Los conflictos entre dos o más grupos de personas también causan problemas serios a las empresas y a los individuos involucrados. En este tipo de conflicto cada grupo pretende disminuir la fuerza del otro, adquirir poder y mejorar su imagen (como en las pandillas juveniles).

Estos conflictos tienen su fuente de origen en diversas causas, como pueden ser:

- Distintos puntos de vista.
- Fidelidad al grupo o al líder del grupo.
- Rivalidad o lucha por la supremacía entre los líderes.
- Competencia por los recursos.

3.4.3. Conflicto a Nivel Individual

Este conflicto surge cuando las necesidades del individuo chocan con las de la organización, y se puede reflejar en la frustración, el conflicto de intereses y el conflicto de roles o papeles.

La frustración se genera cuando no se alcanza una meta luego del esfuerzo realizado con la conducta encaminada a lograrla.

El conflicto de intereses es el conflicto psicológico interno que se presenta en la persona cuando desea algo que tiene aspectos tanto negativos como positivos, o bien, cuando tiene que tomar una decisión y está frente a dos alternativas incompatibles y se ve obligada a elegir.

Conflicto de atracción - atracción, cuando ambas alternativas son igualmente atractivas, pero no se pueden tener simultáneamente y se tiene que decidir por una.

Conflicto de evitación - evitación, cuando ambas alternativas son igualmente desagradables o desfavorables, pero a fuerza se tiene que optar por una.

Conflicto de atracción - evitación, cuando se puede alcanzar lo que se desea pero se sabe que esa opción también nos causará cierto daño, y se tienen sentimientos ambivalentes.

Muchas las decisiones que tiene que tomar el individuo generan alguna modalidad de estos conflictos de intereses.

El conflicto de roles o papeles se presenta cuando el rol que desempeñamos en una de las áreas de nuestra vida, entra en choque u oposición con el papel que desempeñamos en otra esfera de actuación. Por ejemplo, para una mujer que trabaja, muchas veces su rol de madre o de esposa, entra en conflicto con su rol de profesional y se ve forzada a tomar una decisión, quedando siempre la carga psicológica de insatisfacción por no poder cumplir fielmente con ambos roles.

Los supervisores en las empresas, que se encuentran en los mandos medios, enfrentan frecuentemente conflictos de roles o papeles, porque los directivos quieren considerarlo de su equipo y que los represente ante los demás trabajadores, y los trabajadores que son sus subordinados esperan que los represente y sirva de enlace con la administración de la empresa, y cuando él quiere cumplir con ambos papeles, generalmente queda atrapado entre ellos, creándole un conflicto interno.

3.4.4. Conflicto a Nivel de Organización (Organizacional)

El conflicto institucionalizado tiene su origen frecuentemente en los intentos de la empresa por organizar su estructura, planeando las asignaciones de trabajo y la distribución de los recursos.

Este tipo de conflicto se observa claramente en la departamentalización, donde comúnmente el personal de cada departamento se concentra notablemente en las actividades internas del mismo y en las necesidades del propio departamento y hace menor caso a las necesidades de los demás departamentos, perdiendo la perspectiva organizacional. Esto trae consigo una lucha por los recursos que presenta características de conflicto, porque muchas personas experimentan una lealtad más profunda por su departamento que por la organización en general.

Otro conflicto institucionalizado similar, surge cuando la organización establece una jerarquía. Los jefes con un rango jerárquico menor suelen enfocarse en problemas y decisiones a corto plazo y los jefes de rango jerárquico superior generalmente se enfocan en problemas globales de mediano y largo plazo, lo que trae como consecuencia que entren en desacuerdos que generarán ciertos conflictos. Lo mismo sucede con los empleados de distintas categorías.

Un **conflicto emergente**, surge de causas personales y sociales:

- Uno de los más comunes es el conflicto de **organización formal vs. organización informal**. Cuando no se concilian las metas u objetivos de la empresa, con las de los individuos que integran los grupos informales.
- Otra forma de conflicto emergente radica en las **incongruencias de status**. Cuando los subalternos son más capaces para resolver con eficiencia los problemas y rebasan a sus superiores.

Estas situaciones de conflicto emergente tienen una naturaleza personal y social ya que implican normas individuales y de grupo, pero dependerá del modo en que las personas perciban la situación, que el conflicto se presente o no.

3.4.5. La Funcionalidad del Conflicto

- Se considera un conflicto funcional aquel que apoya las metas del grupo y mejora su desempeño, y un conflicto disfuncional aquel que perjudica el desempeño del grupo.
- No se puede afirmar que un conflicto sea aceptable o inaceptable en todas las condiciones y circunstancias. El tipo y el nivel de conflicto que puede resultar en un involucramiento saludable y positivo hacia las metas de un grupo, puede en otro momento, en otra situación o en otro grupo ser altamente disfuncional.
- El criterio que establece la diferencia entre un conflicto funcional y un conflicto disfuncional es el desempeño del grupo.

Lo que determina la funcionalidad es el impacto que el conflicto tiene sobre el grupo, no solamente sobre algún miembro en particular; aún en el caso de los conflictos interpersonales, se consideran disfuncionales cuando afectan no sólo a las dos partes en disputa sino también a terceros.

36

El conflicto es constructivo cuando mejora la calidad de las decisiones, estimula la creatividad y la innovación, alienta el interés y curiosidad entre los miembros del grupo, proporciona el medio para discutir los problemas y liberar la tensión y fomenta un ambiente de autoevaluación y cambio.

La evidencia indica que el conflicto funcional está relacionado positivamente con la productividad, ya que entre los grupos establecidos tiende a aumentar el desempeño después de un conflicto que termina en un acuerdo bastante justo.

Los grupos heterogéneos con miembros de diferentes capacidades e intereses tienden a entrar más en conflicto, pero si bien éste genera discusiones, cuando se maneja de una manera funcional, las discusiones suelen producir resultados de mayor calidad a una gran variedad de problemas.

La heterogeneidad entre los miembros de un grupo puede aumentar la creatividad, impulsar la calidad de las decisiones y facilitar el cambio al mejorar la flexibilidad de los miembros como resultado de los conflictos constructivos que se presenten.

Las empresas que estimulan el conflicto funcional recompensan las discusiones constructivas y suelen castigar a los que evaden el conflicto. Se prefiere gente en

desacuerdo abierto a la agresividad pasiva, la adulación o los que sólo siguen la corriente.

El verdadero reto para los administradores es aprender a escuchar lo que no desearían escuchar. Las opiniones encontradas pueden hacerles hervir la sangre o desmoronarse sus esperanzas, pero no deben dejarse llevar por sus emociones. Tienen que aprender a hacer frente de manera estoica, nada de diatribas, nada de sarcasmos, gestos de repudio, boca fruncida o miradas al cielo, mucho menos, agresividad o violencia física o verbal. Para que se pueda dar un conflicto funcional, las partes en oposición tienen que aprender a enfrentarse y discutir con madurez adulta y el propósito sincero de llegar a un acuerdo racional y justo.

Aunque no todos los estudiosos del tema opinan que los conflictos se deben reducir, ya que incluso piensan que se deben estimular los conflictos funcionales para hacer a los grupos más productivos, por las razones que se mencionaron en los sitios anteriores; todos están de acuerdo en que se deben manejar los conflictos apropiadamente para lograr que se reduzcan los efectos negativos y obtener soluciones funcionales que permitan a los grupos alcanzar sus metas y objetivos.

3.5. Yo y mi relación con el conflicto

Objetivo Específico:

Los participantes reconocerán los factores positivos y negativos de su persona.

Introducción:

En este tema iniciaremos con una reflexión en ti, como persona, con tus fortalezas y debilidades, con lo que te hace diferente a los demás, y la necesidad de comprender las diferencias de los demás, te invito a mantener una actitud abierta, flexible, reflexiva, que te permita adentrarse en ti, como agente de cambio, con una actitud dispuesta a la adquisición de nuevos aprendizajes tanto para el desarrollo de tu vida personal como para el manejo de conflictos contigo mismo y con los demás.

En esta era de cambios acelerados y competitividades cada día más dura y más ruda, se ha tomado conciencia de que la fuerza número uno de las empresas es el potencial humano, y considerando sus rasgos uno de los más estimables es la creatividad, e implícita en ella encontramos a la flexibilidad, la fluidez, la originalidad y también la innovación como parte del desarrollo integral, que coadyuva a alcanzar una actitud de mejora continua.

La calidad de vida personal está notablemente influenciada por la forma como cada persona se percibe y se valora a sí misma. Esta valoración que cada individuo hace de sí mismo es lo que en la literatura científica se conoce con el nombre de autoestima. La palabra autoestima está compuesta por dos conceptos, el de "auto" que alude a la persona en sí y por sí misma y "estima" que alude a la valoración, por lo tanto podemos definir la autoestima como la valoración que una persona hace de sí misma. Cuando la valoración que hacemos de nosotros mismos es beneficiosa para nuestra calidad de vida se puede decir que tenemos una autoestima positiva, mientras que si es perjudicial nos hallamos ante una autoestima negativa. La autoestima no es algo fijo ni inamovible, de hecho la autoestima puede cambiarse, es más se va formando a lo largo de nuestra vida.

La mejora de la autoestima es posible actuando sobre los distintos aspectos que la componen. El proceso de mejora de la autoestima es un proceso de aprendizaje, en el que juegan un papel fundamental diversas claves, así como un trabajo continuo de crecimiento persona

El Autodiagnóstico es el estudio detallado que realiza el ser humano de sí mismo en forma integral para conocer la situación que guarda respecto a su medio ambiente y la forma en que éste influye en él, logrando el mejoramiento de sí mismo, optimizando sus cualidades y minimizando sus defectos con base en el conocimiento obtenido del auto análisis.

38

La actitud innovadora se manifiesta desde el modo de percibir los problemas.

“Las mentes grandes comprenden más en una palabra, una mirada, una presión de la mano, que los hombres corrientes en una larga conversación o en comunicaciones muy elaboradas.”

Ante los retos y problemas de la vida requerimos una doble actitud: *Conciencia del problema y conciencia de nosotros mismos*. La auto percepción es decisiva para un manejo adecuado de las situaciones y su resultado sintético es la Auto imagen: La capacidad para ver semejanzas y diferencias entre las cosas y las situaciones, es cualidad decisiva para saber afrontar situaciones nuevas, y también lo es el hábito de desmenuzar un proceso y subprocesos y un problema en subproblemas.

3.6. Indicadores de los Conflictos.

Objetivo Específico:

Los participantes reconocerán las formas de manifestación de los conflictos.

Introducción:

Tanto a nivel individual como organizacional los conflictos son detectados una vez que aparecen lo importante es identificarlos para así manejarlos con eficacia, los conflictos son inevitables, forman parte de nuestra vida cotidiana, en algunos casos, promueven la creatividad y la innovación, pero cuando estos nos dificultan las relaciones interpersonales, afectan nuestro entorno.

El reconocimiento de los indicadores de conflictos nos permitirá valorar nuestra propias actitudes. Es importante que ustedes relacionen los conocimientos adquiridos con sus experiencias previas con el objeto de dar un sentido al aprendizaje. Los invito a mostrar una actitud dispuesta para el cambio.

Indicadores de Conflictos

- Lenguaje corporal
- Desacuerdo
- Sorpresas
- Publicar desacuerdos
- Conflicto con el sistema de valores
- Deseo de poder
- Aumento de falta de respeto
- Desacuerdos abiertos
- Falta de metas específicas
- Dificultad para discutir el progreso
- Falta de un proceso evaluativo

39

3.6.1. Técnicas para la estimulación del conflicto

- **Comunicación:**
Uso de mensajes ambiguos o amenazadores para incrementar los niveles de conflicto.
- **Incorporación de personas externas:**
Incorporar a empleados a un grupo cuyos antecedentes, valores, actitudes o estilos administrativos son diferentes a los de los miembros actuales.
- **Reestructuración de la organización:**
Reacomodo de los grupos de trabajo, modificación de las reglas y reglamentos, aumento de la interdependencia y promoción de cambios estructurales similares para destruir el status quo.
- **Nombramiento de abogado del diablo:**
Nombrar a un crítico para que argumente en forma deliberada contra las posiciones mayoritarias del grupo.

En resumen, en esta unidad se tocan puntos fundamentales para el manejo efectivo de conflicto, estrategias que permitan a los participantes vivenciar sus comportamientos, actitudes, habilidades, valores, intereses, en eventos de la vida cotidiana,

Algunos principios de los conflictos

- El conflicto es inevitable.
- El conflicto se desarrolla al lidiar con personas, trabajos, y nosotros mismos.
- Indicadores de conflicto pueden identificarse tan pronto aparecen.
- Existen estrategias para solución de conflictos.
- Los conflictos pueden minimizarse y resolverse

Conclusión:

La unidad tratada, valoraliza los distintos tipos de conflicto, su funcionalidad, incluyó algunas presentaciones, también ejercicios y simulaciones, actividades en pequeños grupos, lluvia de ideas y discusiones en plenario. Para el desarrollo del tema se proporcionó a los participantes ejemplos y situaciones hipotéticas de un conflicto, para que ellos las resuelvan utilizando los conceptos y destrezas aprendidas.

Todos experimentamos conflictos en nuestra vida, pero por lo general no nos detenemos a analizarlos y ver cómo y por qué reaccionamos de tal manera. El conflicto, tal como lo vimos en esta unidad, es un bien necesario en el desarrollo humano. Manejar conflicto es una destreza - y se necesita práctica.

Al finalizar este tema, la evaluación del aprendizaje se realizará a través de carteles en donde ejemplifiquen con dibujos los diferentes tipos de conflictos, tomados de los acontecimientos de la vida cotidiana.



UNIDAD 4:

EL MANEJO DE CONFLICTOS



4. El manejo de Conflictos

Objetivo Particular:

Al finalizar el tema' los participantes identificarán tanto los hábitos como las estrategias que se tienen que desarrollar para enfrentar un conflicto de manera efectiva.

Beneficio Esperado:

- Reconocer las propias emociones y su incidencia en el comportamiento de los participantes.
- Introducir a los participantes en el manejo efectivo de conflictos, específicamente aquellos que ocurren en el ámbito personal.
- Rescatar aquellas experiencias de manejo que se hayan dado en el seno personal y laboral, para aprender de ellas
- Contar con elementos para analizar las situaciones conflictivas que los afectan y puedan de esta forma, considerar más herramientas para su atención.

Los temas a tratar son los siguientes:

- 1) ¿Cómo las emociones intervienen en los conflictos?
- 2) Estrategias para el manejo de conflicto
 - Ganar– Perder
 - Perder – Ganar
 - Perder – Perder
 - Ganar – Ganar

Introducción:

El manejo efectivo de conflictos, nos permitirá mantener relaciones interpersonales adecuadas, procesos de comunicación efectivos, y un cambio de actitud ante los aspectos inevitables de nuestras vidas. Por eso es importante que a este tema, le pongas especial énfasis y atención, ya que constituye un punto neurálgico para entender los por qué de nuestros comportamientos, qué actitudes asumimos, cuales compromisos adquirimos en el grupo, cómo las emociones afectan de manera positiva o negativa nuestras acciones.

Los trascendentales cambios que afronta el planeta y la magnitud y complejidad de los conflictos que ellos generan, reclaman nuevos criterios, mecanismos y estrategias para hallar no solo soluciones eficaces y expeditas a los conflictos, sino también para facilitar el tránsito hacia una civilización caracterizada por la cooperación, la tolerancia y el respeto a las diferencias.

Se trata de romper paradigmas en lo relacionado con los escenarios donde se resuelven los conflictos, y de presentar mecanismos especializados, novedosos y prácticos como: la conciliación, el arbitraje y la amigable composición. Se hará énfasis en el desarrollo de estos mecanismos

Los ejercicios que vivenciarás en este tema, están enfocados fundamentalmente a la reflexión y el análisis de los métodos y estrategias que son efectivas para el manejo de conflicto, identificando algunas pautas de comportamiento, que nos hace diferentes a los demás. Te invito que, independientemente de las vivencias personales, revises este manual que sirve de apoyo para la comprensión del conflicto y su manejo.

4.1. Cómo las emociones intervienen en los conflictos

Objetivo Específico:

Los participantes identificarán la influencia de las emociones en el comportamiento, lo que permitirá tomar conciencia de las propias actitudes para iniciar un proceso de cambio y un manejo efectivo del conflicto.

Introducción:

Muchas de las emociones del ser humano están sustentadas en el proceso de socialización, nos enseñan a enojarnos, a manifestar ira, a ser poco tolerantes a la frustración, acumulamos miedos e inseguridades, lo cual se acrecienta a medida que nos hacemos adultos, por eso es importante partir del concepto emoción, cuales son las más comunes y estás como determinan nuestros comportamientos, cómo afectan nuestras relaciones y desde luego, el conflicto se hace presente. El mundo de las emociones forman parte de nosotros mismos, por eso te invitamos a que seas conciente de cuáles emociones están presentes en tu vida y logres vivenciarlas para darte la oportunidad de un cambio y de mejorar tus relaciones interpersonales.

Sin embargo, adentrarnos en su estudio y análisis resulta por demás interesante, qué tanto mi programación cerebral está conectada o desconectada y qué tanto esos estados fisiológicos o biológicos afectan mi vida cotidiana, tanto personal como laboral.

¿Qué es la emoción?

La palabra emoción viene del latín motere. La emoción es la que hace que nos acerquemos o nos alejemos de una determinada persona o circunstancia. Por lo tanto, la emoción es una tendencia a actuar, activada normalmente por alguna de nuestras programaciones en el cerebro o pensamientos, provocando un estado fisiológico o biológico.

Existen ocho emociones básicas, con sus respectivas manifestaciones, éstas son:

- **ENOJO:** mal genio, atropello, fastidio, molestia, furia, resentimiento, hostilidad, animadversión, impaciencia, indignación ira, irritabilidad, violencia y odio patológico. En su fisiología, aumenta el ritmo cardíaco, (es decir, más adrenalina en el cuerpo), impulso de energía y una acción vigorosa que nos lleva a actuar.
- **MIEDO:** ansiedad, desconfianza, fobia, nerviosismo, inquietud, terror, preocupación aprehensión, remordimiento, sospecha, pavor y pánico patológico. Su fisiología es: el cuerpo se congela momentáneamente, se pone en estado de alerta (gracias al sistema hormonal) y uno se enfoca en la amenaza para decidir si la mejor decisión es huir o si uno está a salvo.
- **REPULSIÓN:** aversión, asco, desdén, desprecio, menosprecio, disgusto y aberración. Su fisiología se manifiesta a través de abrir el gusto y el olfato, se encoge el labio superior, se cierran las fosas nasales y uno rechaza los malos olores, escupe lo malo o desprecia algo que causa desagrado.
- **VERGÜENZA:** arrepentimiento, humillación, mortificación, pena, remordimiento, culpa en su manifestación fisiológica la persona se puede ruborizar, es decir, afluencia de mayor circulación sanguínea en la cara.
- **TRISTEZA:** aflicción, auto compasión, melancolía, desaliento, desesperanza, pena, duelo, soledad, tristeza, depresión y nostalgia. La tristeza permite adaptarnos a una pérdida. En su fisiología hay una baja general de energía en el cuerpo y un retiro introspectivo. Nos protege de la vulnerabilidad hasta planear nuevos comienzos.
- **SORPRESA:** asombro, estupefacción, maravilla y shock. En las manifestaciones fisiológicas podemos observar que el ojo tiene un mayor rango visual; entra más luz a la retina para captar más información y así decidir cuál es el mejor plan de acción.
- **DISFRUTE:** alegría, felicidad, alivio, capricho, extravagancia, deleite, dicha, diversión, estremecimiento, éxtasis, gratificación, orgullo, placer sensual o sexual,

satisfacción y manía patológica. En las respuestas fisiológicas el cuerpo se congela momentáneamente, se pone en estado de alerta (gracias al sistema hormonal) hay una mayor producción de serotonina, el cuerpo está en un estado de descanso y existe tanto una prontitud como un entusiasmo para lograr las metas.

- **AMOR:** aceptación, adoración, afinidad, amabilidad, amor desinteresado, caridad, confianza, devoción, dedicación, gentileza y amor obsesivo. En su estado fisiológico surgen sentimientos tiernos y un estado de satisfacción, de calma y de dicha.
- Existen combinaciones entre estos tipos de emociones, por ejemplo: los celos son una combinación de enojo, tristeza y miedo.

Las emociones son impulsos pasajeros, cuando son más duraderos se les llama estado de ánimo o humor. Cuando se vuelven parte de nuestra personalidad cotidiana se le llama temperamento. En casos extremos llega a haber alteraciones emocionales, como pueden ser la ansiedad o depresiones crónicas.

Vivimos todas estas emociones en las distintas áreas de nuestra vida, que son:

- Cuerpo y salud
- Economía
- Trabajo
- Estudio
- Pareja y/o relaciones cercanas o íntimas
- Familia
- Lo social
- Tiempo libre
- Metas espirituales.

45

En ocasiones tenemos explosiones emocionales que están más allá de nuestro control inmediato. En estos casos el centro emocional del cerebro rige por encima del centro racional. Pueden ser momentos de crisis o de gran disfrute (gritar, reír, pegar, asustarse, etc.)

Las amígdalas son el centro emocional del cerebro. Ellas nos dan el significado emocional de cualquier situación, gracias a las amígdalas tenemos afecto, pasión, deseo de competir y de colaborar, ellas nos permiten expresar nuestras emociones.

El hipocampo en el cerebro nos da la memoria del contexto, por ejemplo: nos hace saber que no es lo mismo ver a una persona vestida en traje de baño, en una oficina que en una playa. El tálamo es el centro del cerebro que recibe la información de afuera a través de nuestros sentidos (ojos, oídos, boca, olfato, piel) y la información pasa a la corteza cerebral donde se encuentra la parte lógica y racional.

La corteza se encarga de tomar la decisión ante el estímulo sensorial original, sin embargo, no toda esta información pasa directamente en este proceso, sino que va directo del tálamo a las amígdalas lo que permite que tomemos una decisión instantánea e instintiva antes que nuestra parte racional pueda procesar la información. Esta vía rápida entre tálamo y amígdalas es a lo que se le llama "Secuestro Emocional", logrando que actuemos antes de pensar, a veces para beneficio nuestro y otras veces para perjuicio nuestro.

Entre más podamos comprender este funcionamiento del cerebro, mejor podremos controlar algunas emociones que surgen de forma impulsiva.

Existen reacciones que se llaman obsoletas, las cuales se manifiestan cuando recibimos una información (a través del tálamo); la parte lógica de nuestro cerebro hace una comparación con otra información ya almacenada sobre lo que se está recibiendo, por ejemplo: El primer día de clases se presenta el profesor explicando todo su sistema de evaluación a lo largo del semestre y en nuestra experiencia pasada pudo suceder que aquellos profesores que actuaron de igual manera nunca respetaron los acuerdos de sus propios programas, sino que se mostraron arbitrariamente, entonces, como resultado de esta comparación con la información almacenada, el profesor que se está presentando le tenemos desconfianza y antipatía sin conocerlo. Esta característica de asociación del cerebro, no siempre genera la mejor respuesta para el presente, de ahí la importancia de entender que a veces estamos reaccionando ante una circunstancia actual con informaciones o programaciones obsoletas en nuestro cerebro.

46

La única manera de sobreponerse a un sentimiento o emoción es a través de vivirlo y preguntarnos ¿por qué reacciono de esta manera?, Si te aferras o escapas de tus emociones más profundas, continuarás bloqueando al centro de tu YO Y TE ENFERMARÁS DE CUALQUIER MODO QUE TE HAYAS APRENDIDO A ENFERMAR.

La experiencia de conexión emocional se da a través de los lazos que crea una madre con su hijo recién nacido en algún momento de los tres primeros meses de la vida del bebé. Esta conexión también puede ocurrir a través de un adulto que ha madurado emocionalmente. Si

la conexión ocurre, el desarrollo psicológico del niño procede de manera normal, no importa lo que pase en su vida. Si no ocurre, el desarrollo psicológico del niño llega a ser precario.

El proceso de conexión comienza madurando los sentimientos más profundos del niño o del adulto que decide aprender a conectarse. Estar desconectado se puede describir como el acto de pasar a través de la vida siempre resguardando contra tu pecho a un niño pequeño para protegerlo de las batallas emocionales con el mundo externo, cuando todas estas emociones se reprimen, se reflejan en nuestro cuerpo físico, emocional y espiritual, también gastamos gran parte de nuestras energías reprimiéndolas.

4.2. Síntomas de estar desconectado

- Ser Extremista, muy raras veces se muestra un equilibrio o moderación, por ejemplo se puede fumar hasta 4 cajetillas al día e inmediatamente mostrar una total abstinencia. Los niños pueden actuar como adultos en miniatura o como bebés chillones, rara vez se comportan de acuerdo a su edad.
- Ser muy dependientes de quien aman y provoca que se aferren con desesperación, resienten profundamente tener que compartir o que se le preste más atención a un tercero. Los niños necesitan de alguien que los divierta, pues no son capaces de jugar o distraerse ellos solos.
- Se carece de la capacidad para reconocer las emociones, sentimientos, necesidades y derechos de los demás, los niños desconectados se tropiezan y chocan constantemente con la gente y con los muebles (son torpes en su motricidad gruesa), en contraste los niños conectados se pueden amoldar fácilmente al movimiento o a la posición de la otra persona.
- Ser susceptibles, se descorazonan cuando las cosas no salen como ellos quieren, un niño por ejemplo, puede sentirse desbastado emocionalmente por cualquier pequeñez que le haga alguno de sus compañeros de juego.
- La pasa muy mal cuando tiene que tomar decisiones, no duerme, no come en exageración, se pelea con la gente, está alterado. Los niños lloran y hacen berrinches para llamar la atención y evitar ser ellos quienes tomen la decisión de comprender porque no se puede conceder algún capricho.
- Surgen emociones intensas, especialmente ira, ansiedad o culpa, buscan emociones superficiales estimulantes (vanidad, lujuria, ambición, envidia, compasión, irritación, celos, venganza, etc.) con este tipo de emociones intensas la gente se siente abrumada o sin vida.

- De manera fundamental e irreconciliable una gente desconectada no puede tolerar a otra gente desconectada, si viven bajo en el mismo techo, invariablemente tendrán conflicto.

Se pone extremada atención en las formalidades de la existencia diaria: explicaciones, lógica, moral, procedimientos, rituales, reglas, pensamientos y palabras, algunas veces se ven atrapados en varios sistemas de pensamiento conflictivo, como resultado hay confusión y los demás piensan que no son coherentes.

4.3. Estrategias para el manejo de conflicto

- Ganar– Perder
- Perder – Ganar
- Perder – Perder
- Ganar – Ganar

Objetivo específico:

Los participantes analizarán las estrategias que usan las personas para enfrentar el conflicto.

48

Introducción:

Los ejercicios que trabajaremos en este tema servirán para identificar nuestros comportamientos en el manejo de conflictos, te invitamos los analices con la mente abierta para tomar conciencia cómo mejorar nuestros propios esquemas comportamentales y analizar cuáles estrategias nos hacen más efectivas nuestras relaciones. Recuerda: Los conflictos son inevitables, lo importante es saber manejarlos.

“La mente es como un Paracaídas, debe estar perfectamente abierto para que pueda funcionar”

4.3.1. Las estrategias para el manejo de conflictos:

YO GANO TU PIERDES (Competir)

- La utilizan personas que no les gusta cooperar.
- Intentan imponerse humillando a los demás.
- Esta estrategia genera rencor.

YO PIERDO TU GANAS (Complacer)

- La persona que utiliza esta estrategia es pasiva en sus relaciones.
- Hay un problema de autoestima.
- Obedece ordenes cuando preferiría no hacerlo.

YO PIERDO TU PIERDES (Evadir)

- La persona que utiliza esta estrategia no le gusta cooperar ni ceder, prefiere evadir.
- Con esta estrategia ninguna de las partes logra hacer realmente lo que quiere.
- Esta estrategia se utiliza para protegerse en un conflicto.

YO GANO TU GANAS (Colaborar)

- La persona que utiliza esta estrategia le gusta cooperar, por lo general no es egoísta ni conflictiva; solo cuida lo que le corresponde.
- Busca el bien de todas las partes.
- No deja resentimientos en alguna de las partes.
- Crea la confianza para futuras situaciones.

49

TRANSIGIR

- Es el punto medio entre imponer y cooperar.
- Su objetivo es encontrar una solución aceptable que satisfaga parcialmente a ambas partes.
- Transigir intercambia concesiones

Equilibrio entre asertividad y empatía



4.3.2. Algunos de los métodos más comunes para manejar los conflictos son

- **Confrontación:**

Las partes en conflicto se reúnen para discutir el tema y resolver los problemas mutuos.

Cuando se comparten y comunican las discrepancias de una manera adulta, con frecuencia se logra que las dos partes identifiquen las similitudes que pueden servir de base para un esfuerzo combinado que los lleve a la solución del conflicto con la cooperación de ambos.

No obstante afrontar directamente el conflicto no lleva por sí sólo a resolverlo, ya que muchas veces los problemas brotan de sistemas de valores discrepantes e incompatibles, más bien hará falta llegar a una solución satisfactoria a través de una negociación complementaria.

- **Objetivos vitales:**

La identificación de una meta u objetivo que requiere de la colaboración de las partes en conflicto es un método complementario al anterior, para involucrar a las partes en conflicto en algo que compromete la supervivencia más allá de las diferencias individuales.

- **Expansión de recursos:**

Cuando el conflicto se debe a la competencia por los recursos, si los recursos se pueden ampliar, es posible reducir el conflicto.

Por desgracia, aunque este método reduce a menudo el conflicto, en la mayoría de las organizaciones raramente se dispone de recursos suficientes para utilizarlo.

- **Prevención o evasión:**

Este método adquiere comúnmente dos formas, el distanciamiento y la supresión.

El distanciamiento es cuando una de las partes o ambas, toman la decisión de evitar la interacción alejándose de la otra parte física y/o mentalmente. La supresión es cuando una de las partes decide retener la información o guardar los sentimientos que pueden contrariar a la otra parte, lo cuál puede llegar a convertirse en una bomba de tiempo.

Estas técnicas no resuelven realmente el conflicto, sino que más bien lo postergan, lo cual puede resultar a la larga en un conflicto de mayores proporciones.

- **Atenuación o suavización:**

Se reduce o aligera el conflicto cuando una de las partes cede totalmente en favor de la otra, adaptándose a sus intereses.

Se trata también de una resolución superficial, ya que no siempre podrá estar cediendo la misma persona, porque a la larga se llegaría a la frustración.

▪ **Imposición:**

Una de las partes se sirve de la estructura formal y de tácticas de poder para ganar el conflicto imponiendo sus intereses sobre el que tiene menor poder o autoridad.

Esta forma de pretender solucionar un conflicto a través de la imposición genera mayor rebeldía y a la larga conflictos más fuertes, en lugar de realmente resolverlos, porque el que es sometido a través del poder, siempre quedará frustrado e insatisfecho.

▪ **Contemporización:**

Este es un método que no permite ganadores y perdedores, sino que lleva más bien a negociar soluciones mutuamente satisfactorias a través de la renuncia o concesión de parte de los intereses de cada una de las partes en conflicto.

Aunque el propósito es ganar-ganar, es una técnica difícil, porque las partes en conflicto pocas veces quedan plenamente satisfechas y muchas veces el conflicto que generó la situación de contemporización tiende a repetirse.

No obstante, es una de las estrategias de resolución más recomendables.



En esta sección veremos algunas de las sugerencias más congruentes y enriquecedoras para manejar los conflictos y lograr que sus consecuencias sean buenas para todos, para la organización y para los involucrados.

La Administración del Conflicto es el uso de determinadas técnicas para solucionar o para estimular conflictos permitiendo que los administradores controlen los niveles de conflicto hasta alcanzar el nivel deseado que permita a la organización funcionar productivamente.

4.4. Técnicas para la resolución del conflicto

Veremos a continuación las técnicas que sugiere Stephen P. Robbins:

Solución del problema	Reunión cara a cara de las partes en conflicto, con el propósito de identificar el problema y resolverlo por medio de una discusión franca.
Metas superordinales	Crear una meta compartida que no se podría lograr sin la cooperación de ambas partes.
Ampliación de recursos	Cuando la escasez de un recurso ocasiona un conflicto (dinero, oportunidades de ascenso, espacio de oficina), la ampliación del recurso puede crear una solución ganar-ganar.
Evasión	Retiro o supresión del conflicto.
Allanamiento	Minimizar las diferencias mientras se enfatizan los intereses comunes entre las partes en conflicto.
Arreglo con concesiones	Cada parte en el conflicto cede alguna cosa de valor.
Mando autoritario	La administración utiliza su autoridad formal para resolver el conflicto y luego comunica sus deseos a las partes involucradas.
Modificación de la variable humana	Uso de técnicas de modificación del comportamiento, como capacitación en relaciones humanas para modificar las actitudes y comportamientos que ocasionan el conflicto.
Modificación de las variables estructurales	Cambio de la estructura formal de la organización y los patrones de interacción de las partes en conflicto por medio del rediseño de puestos, transferencias, creación de puestos de coordinación y otras medidas similares.

Conclusiones:

Podemos concluir que el manejo de conflictos es todo un arte que se tiene que ejercitar para siempre encontrar el punto de equilibrio. Ninguna de las posturas anteriores es mala o negativa; simplemente son formas en que se pueden manejar los conflictos y nos deberemos de mover hacia cada cuadrante según sea el caso.

Este tema será evaluado, de dos manera, los participantes elaborarán dos preguntas con sus respuestas para que al azar los compañeros contesten satisfactorias las mismas, así como, de manera grupal, elaborarán en hojas de rotafolio, lo que deben y no deben hacer en el manejo de conflicto.



UNIDAD 5:

**LA COMUNICACIÓN EN EL
MANEJO DE CONFLICTOS**



5. La Comunicación en el manejo de conflictos

Objetivo Particular:

- Al finalizar el tema los participantes analizarán la importancia de los procesos de comunicación en el manejo de los conflictos.

Beneficios esperados:

- Contribuir al desarrollo personal y organizacional, en un espacio de interacción y análisis de la importancia de los procesos comunicativos para la mejora continua.
- Sensibilizar y hacer conciencia a los participantes de las ventajas de la comunicación para el manejo de conflictos y mejorar las relaciones interpersonales.
- Contribuir al fortalecimiento de las organizaciones a partir de actitudes personales que manifiesten nuevas relaciones consigo mismo, con los demás y el medio.

Introducción:

Los problemas de comunicación se pueden presentar de diversas maneras, tales como:

- Las partes pueden no estar hablándose un modo comprensible. Frecuentemente, al menos uno de los participantes abandona el intento de aclarar las cosas y en cambio adopta posturas: hablar para impresionar, o convencer a otros para consolidar su posición.
- El problema de atención, aunque las partes se hablen, puede ser que ninguna escuche a la otra. Es obvia la necesidad de escuchar cuidadosa y atentamente, pero resulta difícil cuando está presente la presión de una negociación en curso.
- La mal interpretación es tanto un problema de transmisión como de recepción. Lo que uno quiere comunicar, raramente es exactamente lo que se comunica, y lo que se dice a menudo es malinterpretado.

54

Algunas técnicas esenciales que contribuyen a una buena comunicación y que resuelven los problemas comunes de la misma, son las siguientes:

- Escuchar activamente, no solo para entender lo que se dice, sino también para entender las percepciones, emociones y el contexto del que se habla y para comunicar que uno ha entendido lo que él o ella dicho.
- Hablar con la intención de hacerse entender en vez de con la intención de debatir o impresionar.
- Hablar de uno mismo en vez del otro.
- Hablar con un objetivo.
- Hacer ajustes que tengan en cuenta diferencias tales como de personalidad, sexo y cultura.
- Los inhibidores de la comunicación incluyen interrumpir, juzgar, burlarse, criticar, dar consejos, cambiar de tema, dominar la discusión, utilizar el engaño deliberadamente y negarse a negociar.

- Actitudes como la competitividad innecesaria de amenaza y violencia empeoran los conflictos, ya que eliminan cualquier posibilidad de resolución y por que dañan las relaciones presentes y la posibilidad de interacciones positivas en el futuro.
- Los conflictos comunicativos productivos se caracterizan por la cooperación entre las partes, intercambios más satisfactorios y concepciones positivas de la personalidad del otro. Los conflictos productivos, dejan a los participantes satisfechos y sintiendo que han ganado algo.

Por todo lo anterior, este capítulo tratará de identificar todos aquellos problemas en nuestras comunicaciones, causa fundamental de todos los conflictos en nuestra vida cotidiana, la diferencia de percepción del mundo que nos rodea y de qué manera podemos cambiar nuestra actitud y ser asertivos para una mejor convivencia.

Los subtemas a tratar son los siguientes:

- a) Herramientas para el manejo de conflicto
- b) La percepción y los procesos de comunicación
- c) Empatía
- d) Manejo asertivo

5.1. Herramientas para el manejo de conflicto.-

Objetivo Específico:

Los participantes explicarán las estrategias para el manejo de conflictos con la utilización de técnicas de negociación.

Introducción:

Si hay algún factor determinante de los conflictos es la comunicación y muchas veces nuestra incapacidad de negociación, por eso este subtema es de suma importancia que haya interés porque aprender a comunicarnos asertivamente, es pieza clave para una mejor convivencia humana. Te invito a analizar como nuestros supuestos e inferencias en los procesos de comunicación, afectan el entendimiento entre las personas. Reflexiona en esta ultima parte de curso, cómo puedes aplicar todo lo aprendido en tu vida cotidiana y poner en práctica aquellos elementos que te sean útiles.

5.1.1. La Negociación en el Manejo de Conflictos

La negociación es el proceso en que dos o más partes intercambian bienes o servicios y tratan de ponerse de acuerdo en el porcentaje o tasa de intercambio para ellos. En el caso del conflicto, se negocia la cesión de un porcentaje de los intereses en pugna, más o menos equivalente en valor, esfuerzo o sacrificio para ambas partes.

La negociación permea el conflicto y permite que se resuelva de una manera conciliadora para ambas partes, que deberán quedar lo más satisfechas posible con el resultado.

La negociación deberá realizarse mediante un acuerdo equilibrado donde ambas partes ganan.

Mensajes "Tú"



- * Acusan
- * Generan culpa
- * Dañan la autoestima
- * Son regaños generalmente inmerecidos
- * Generan resistencia
- * No favorecen el cambio
- * Dan poca información

Durante el proceso de regateo o negociación la comunicación juega un papel importantísimo y de la habilidad de interacción humana depende mucho una solución funcional, por eso es necesario que sigamos algunas sugerencias:

No utilice mensajes de recriminación o acusación, no hable en segunda persona, porque entonces provocará en su interlocutor una reacción defensiva y la negociación se dificultará.

Hable en función de sus propios sentimientos, no diga lo que piensa sino lo que siente, hable de sí mismo, de sus propias inquietudes y sea honesto, no engañe, hable con sinceridad y es más factible que sea escuchado y pueda negociar un cambio.

Mensajes "YO"



Comunicando:

1. El **comportamiento** que provoca mi problema.
2. El **sentimiento** que causa en mí.
3. Los **efectos** prácticos que tiene.

Ventajas del Mensaje YO:

- **Comunica quien tiene el problema.**
 - "Me siento decepcionado".
 - "Me molesta mucho".
 - "Me siento preocupado".
- **Es honesto, abierto.**
 - Es una solicitud de ayuda.
 - Da mucha información



5.1.2. El Proceso de Negociación

- **Preparación y planeación:**

Antes de comenzar la negociación analice la naturaleza del conflicto, los antecedentes de la negociación, quién está involucrado y sus perspectivas del conflicto.

Examine lo que desea usted obtener, cuáles son sus metas y la estrategia que seguirá.

Determine su MAAN (la mejor alternativa a un acuerdo negociado), el valor más bajo aceptable para que usted negocie un acuerdo. Cualquier oferta que reciba por encima de su MAAN es mejor que nada.

- **Definición de las reglas del juego:**

Una vez que haya desarrollado su planeación y la estrategia, defina junto con la otra parte, las reglas del juego y los procedimientos a seguir. Durante esta fase ambas partes intercambian sus propuestas.

- **Aclaración y justificación:**

Después de intercambiar las posiciones iniciales, ambas partes explicarán ampliamente el problema, aclarando, reforzando y justificando sus exigencias originales. Esta es una oportunidad para intercambiar información útil, no necesariamente para confrontar.

- **Regateo y solución del problema:**

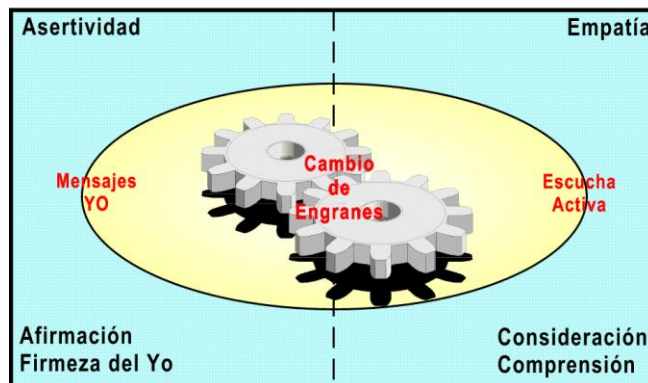
Este es el momento del estira y afloja para tratar de llegar a un acuerdo. Indudablemente que ambas partes tendrán que hacer concesiones, pero este es el momento de alcanzar un buen acuerdo, menos sacrificado y más satisfactorio.

- **Cierre e implantación:**

El último paso en el proceso de negociación es la formalización del acuerdo trabajado por ambas partes, generalmente en los conflictos a nivel organizacional se hace por conveniencia plasmado en un documento o contrato formal y desde ahí se empiezan a desarrollar los procedimientos necesarios para su implantación, seguimiento y control.

Proceso de Negociación

Transformación en vez de Transacción



5.2. La percepción y los procesos de comunicación.-

Objetivo Específico

Los participantes ejemplificarán los distintos tipos de comunicación y su influencia en nuestras relaciones interpersonales.

Introducción:

¡Tan importante es lo que se dice, que cómo se dice! Sin duda unas de las habilidades que debe tener cualquier persona, en cualquier ámbito es la comunicación interpersonal, toda comunicación tiene dos aspectos: el intelectual que es lo “que se dice” el contenido y el emocional, que está dado en “cómo se dice”. Según investigaciones de lo que se comunica en forma oral, sólo el 7% es verbal, el 38% viene de la entonación y el 55% proviene de los signos faciales. Más del 80% de la información que almacena la mente humano se origina por la vista. Por lo tanto, hay que ser congruente entre lo que se dice y cómo se dice. Una entonación o una expresión facial puede facilitar o distorsionar la interpretación o impacto que deseamos con un mensaje que transmitimos.

Te invito a reflexionar en todos aquellos aspectos relevantes de nuestro ser y hacer cotidiano, los ejercicios aquí plasmados te darán una idea de cómo es compleja la mente humana y cómo lo que percibimos en nuestro alrededor tiene que ver con nuestra propia experiencia, intereses, valores, opiniones, y que cada uno de nosotros difiere de los demás.

¿Cómo percibimos?

La percepción de un mensaje siempre es subjetiva. “ No vemos las cosas como son. Vemos las cosas como somos”

Los sentidos constituyen puentes hacia el mundo exterior. Los paradigmas son formas de percibir el mundo. Percibimos solo una pequeña parte de él a través de la mente consciente.

A través de los sentidos la realidad se filtra por medio de las experiencias, cultura, lenguaje, creencias, valores, intereses y criterios. Actuamos de acuerdo a lo que percibimos. Nuestra percepción la utilizamos para lograr nuestros objetivos, dando como resultado confianza o bloquear los resultados. **Cada quien ve lo que quiere o espera ver y oye lo que espera o quiere oír.** No reaccionamos ante lo que sucede sino ante lo que pensamos que sucede y el problema se intensifica. No es lo que ocurre sino como reaccionamos ante lo que ocurre. El nivel de efectividad de una comunicación se verá alterado en la medida que tengamos una percepción prejuiciado sobre la persona con la que nos comunicamos

Aunque parezca algo natural, sencillo o espontáneo, y en la práctica muchas veces se manifiesta así, la comunicación es un proceso en donde intervienen diversos factores.

La comunicación eficiente ocupa el centro de todas las actividades de liderazgo. La habilidad en la comunicación nunca nace sin esfuerzo y planificación. Como cualquier otra técnica se desarrolla con la práctica.

59

Mediante la comunicación compartimos hechos, sentimientos, ideas y actitudes. Toda comunicación contiene tres elementos:

1. Un transmisor que genera la comunicación
2. El propio mensaje
3. Un receptor del mensaje.

El transmisor espera influir en el comportamiento del receptor; los mensajes son generados desde fuera, pero el significado viene de dentro, porque las personas transmiten mensajes, no significados. El proceso de la comunicación va en los dos sentidos. Uno habla, otro escucha: Para que haya comunicación eficiente, es necesario, la retroalimentación.

Muy frecuentemente, las personas consideran al oyente, al receptor, como una fuerza pasiva y no como agente en el proceso de la comunicación. Lo importante no es lo que el transmisor dice, sino lo que el receptor acepta.

Diversos estudios nos muestran que las personas nos estamos comunicando, de una u otra forma, durante siete de cada diez minutos. Puede ser hablando, escribiendo, oyendo a otros, o enviando mensajes no verbales, con el cuerpo.

Evidentemente, la voz es el principal vehículo de comunicación. Los líderes eficientes dependen mucho de la voz. Emplear la palabra hablada como medio de comunicación tiene sus ventajas:

- Puede personalizar el mensaje
- Puede adaptar el mensaje a la persona presente
- Es un medio bastante rápido de comunicación, que recibe respuestas o suministra informaciones casi instantáneas
- Permite reacciones rápidas de los subordinados, de forma que los líderes saben si ellos han recibido de hecho el mensaje transmitido.

5.3. La palabra escrita tiene dos ventajas sobre el mensaje hablado.

- Permite que los líderes reciban las cosas de forma que puedan distribuir ese mismo mensaje a otras personas
- Permite establecer un registro permanente del mensaje, al que poder referirse en el futuro.

Las personas pueden comunicar ideas a través de mensajes no verbales. La comunicación no verbal se refiere a los mensajes que las personas envías:

- Mediante expresiones faciales
- Mediante cambios en el tono de la voz
- Mediante movimientos del cuerpo

También nos comunicamos mediante la audición. Los oídos desempeñan en las comunicaciones de liderazgo un papel mucho más importante de lo que imaginamos. Gran parte de la responsabilidad de los líderes reside en oír lo que dicen los demás. Una buena parte de su éxito en el trabajo con personas y a través de ellas depende de su capacidad de oír.

Al considerar los elementos implicados en el conjunto de la comunicación, cada elemento depende del otro elemento que tiene junto a sí, para que pueda existir una fuerte red de comunicación.

1. **Los transmisores inician los mensajes.** Tanto en las grandes como en las pequeñas organizaciones, puede suceder que los iniciadores del mensaje no tengan una visión clara de lo que van a comunicar; por lo que, el transmisor debe responder a estas preguntas: ¿Quién es la persona con la que estoy hablando? ¿Qué estoy intentando decir? ¿Por qué quiero comunicar este mensaje? ¿Cuándo debo transmitirlo? ¿Cómo debo comunicar esto?
2. **Mensaje.** Los comunicadores, deben tener una idea clara de sus mensajes y de sus propósitos para poder comunicarse eficientemente

3. *Información.* Los transmisores deben ofrecer la suficiente cantidad de información a los receptores.
4. *Lenguaje.* En la comunicación oral y escrita, los gestores usan a veces palabras grandilocuentes para impresionar y no para expresar. Los líderes deben informar, no impresionar.
5. *Significado de las palabras.* Los líderes eficaces emplean palabras que tienen el mismo significado para quien habla y para quien oye.
6. *Medio.* Las organizaciones crecen y los contactos personales entre los gestores y los empleados son cada vez más difíciles de mantener. La elección de un medio de comunicación puede facilitar o dificultar la llegada del mensaje a su destino.
7. *Receptores.* En la comunicación cara a cara, los buenos receptores no sólo utilizan sus oídos para captar el mensaje, sino también sus ojos para estudiar las expresiones físicas, los gestos de quien habla.
8. *Experiencia y Formación.* Los líderes eficaces conocen la formación de sus oyentes. Los buenos gestores procuran conocer a sus oyentes y tener la mejor información posible sobre ellos. Y hablan con ellos, no para ellos.
9. *"Feedback".* Si se ha entendido el mensaje recibido, se completa la red de comunicación.

Un buen sistema de comunicación organizacional podría mejorar la calidad de las relaciones interpersonales, independientemente de la cercanía o distancia afectiva entre las personas, lo cual propiciará un clima saludable en el trabajo que favorezca la excelencia organizacional.

Cuando falta la información, el personal tiende a formarse un concepto distorsionado de la organización, basado más en comentarios informales y rumores que en la realidad. Esto propicia eventualmente expectativas o temores infundados. Mantener en sano equilibrio la relación interpersonal será una excelente medicina terapéutica, tanto para la organización como para las personas.

5.4. Barreras de la comunicación.-

Objetivo específico:

Los participantes reconocerán todo aquello que nos impide tener una comunicación efectiva y su aplicación en la vida cotidiana, a través de la escucha activa.

Introducción:

Aprender a escuchar es un arte, porque se requiere desarrollar dicha habilidad, poniéndole especial énfasis a los cinco sentidos, todo lo que llega a nuestra mente tiene que ver con los sentidos, sin embargo, unos utilizamos un canal predominantemente

sobre otro, por eso te invito en este subtema a aprehender y aprender a escuchar, y poner especial atención a todo aquello que nos impide prestar la atención debida y a que interpretemos inadecuadamente los mensajes que nos emiten las personas.

5.4.1. Escucha Activa

Oír y escuchar son dos acciones diferentes, como diferentes son los resultados que se obtienen de una u otra. En el mundo de la empresa, un acuerdo ventajoso no se consigue solamente por el poder de negociación de que se dispone. Si fuera así, siempre obtendría mejores tratos quien más poder tiene, y en muchas ocasiones es el pobre quien se lleva el gato al agua.

En una negociación, como en cualquier otro acto de comunicación, un interlocutor juega dos roles: el de emisor y el de receptor. No basta con ser persuasivo y/o convincente, si luego no captamos como juega la otra parte. Con demasiada frecuencia, nos preocupamos de exponer con la mayor eficacia nuestros argumentos y no nos paramos a pensar que durante el 50% de la negociación corresponderá al otro la iniciativa. Entenderle es básico para ganar la partida. Y para entender al contrario sólo existe una herramienta: la escucha activa.

La escucha activa requiere penetrar en el mundo de nuestro interlocutor, buscando entender desde su propio punto de vista aquello que nos está comunicando. En la práctica, este “sigue, te entiendo” se resume en el esfuerzo físico e intelectual que permite recibir la totalidad del mensaje enviado buscando interpretar correctamente su significado.

62

¿Fácil o difícil?

Al revés de lo que ocurre con el habla, la escucha es una ardua tarea. Para escuchar tenemos que esforzarnos mucho más. Cuando hablamos, somos protagonistas y transmitimos sólo lo que nos interesa, lo que nos satisface. Pero cuando escuchamos, nos llegan mensajes compartidos y otros que no lo son. Perdemos concentración y, normalmente, tendemos más a oír que a escuchar. La razón de ello es científica: el cerebro humano tiene una capacidad de pensamiento de entre 350 y 700 palabras por minuto. En cambio, la capacidad de procesamiento de mensajes hablados apenas supera las 130 palabras por minuto. La diferencia entre ambas capacidades la llenamos con pensamientos accesorios a lo que nos están diciendo.

Los obstáculos que entorpecen nuestra capacidad de escucha se pueden resumir en:

- Oír sólo aquello que nos interesa. Posición egocéntrica, contraria a la empatía. No prestamos atención a aquello que no coincide con nuestros puntos de vista o intereses.

- Los prejuicios. Juzgamos anticipadamente al emisor y a su mensaje. Nos fijamos en su apariencia o su conducta, y no en lo que nos está diciendo.

Uno de los mayores factores de distorsión de la comunicación.

5.4.2. Las ventajas

La escucha activa aporta notables utilidades. De entrada, ofrece tiempo para evaluar y comprender al emisor, lo que lleva a precisar y adecuar una buena respuesta.

También conlleva conocer mejor las estrategias de negociación del interlocutor y cuáles son sus verdaderos objetivos.

Comportamentalmente, la escucha activa suaviza tensiones, especialmente en actos comunicacionales de queja, porque cuando dejamos al otro expresar sus discrepancias reducimos su hostilidad.

Los beneficios de este esfuerzo incluyen la obtención de una mayor cooperación por la predisposición al acuerdo que mostramos, lo que facilita su rápida consecución.

El trabajo en común que supone escuchar y sentirse escuchado es otra de las múltiples ventajas de este sistema. Por último, la escucha activa da como resultado una mayor seguridad en la toma de decisiones por la labor de detección de errores del comportamiento.

- Las barreras físicas o psicológicas. El cansancio en primer lugar, pero también el clima establecido y hasta las deficiencias de los canales de comunicación.
- La excitación emocional. Nos sentimos aludidos o atacados.
- Las réplicas constantes. Interrupciones, tensiones...
- Frente a este panorama de problemas existen soluciones efectivas para alcanzar los beneficios que nos proporciona la escucha activa. Así, cabe citar:
- Concentrarse y ser conscientes del interlocutor. Hay que demostrarle que estamos por él, y la comunicación no verbal (miradas, gestos faciales, postura corporal...) es la mejor herramienta para ello.
- Preguntar. Hay que pedir qué quieren decirnos y hasta pedir si lo hemos captado correctamente, para evitar confusiones respecto a sus motivos e intenciones.
- Resumir. Los métodos de análisis y deducción permiten quedarnos solo con lo esencial del mensaje.

En definitiva, tener las antenas desplegadas estar atento.

ESCUCHAR

El receptor escucha con

- Esfuerzo físico
- Esfuerzo mental

El receptor ha de

- • Concentrarse en el emisor
- • Comprender el mensaje
- • Resumir los puntos importantes
- • Confirmar el mensaje

El emisor emite el mensaje

- Tomarse tiempo para escuchar. El interlocutor se relaja y facilita el diálogo.
- Establecer un clima agradable. Considerar al interlocutor un amigo, no un adversario.
- Aceptar al emisor tal como es. Le ayudará a manifestarse de forma sincera.
- Evitar las distracciones. Mejora la concentración.
- Prepararse el tema. Centra más rápidamente la esencia de la comunicación.
- Sintetizar las ideas. Requiere aclarar discrepancias.
- Comprender la estructura argumental. Supone descifrar las claves del mensaje.
- No anticipar conclusiones. Respetar silencios y pausas del interlocutor.
- Ser empáticos. Sintonizar, no hacer juicios previos, ponerse en la piel del otro.
- Preguntar y tomar notas. Para evaluar y controlar los mensajes, y concretar los contenidos.

Ruidos y barreras de la comunicación

En el Emisor	En la Trasmisión	En el Receptor
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de Claridad • Ausencia de empatía con el receptor • Asumir actitudes que bloquean • Inoportuno 	<ul style="list-style-type: none"> • Ruidos en el ambiente • Interferencia • Contexto • Intermediarios • Canal inadecuado 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de Atención • Percepción errónea • Evaluación prematura • Falta de empatía con el emisor

Manejo adecuado del lenguaje

¿Qué papel tienen en nuestro desarrollo la comunicación y el lenguaje?

El lenguaje es un sistema de signos comprensibles por los miembros de una sociedad y que facilita de una manera extraordinaria la comunicación entre ellos.

El aprendizaje del lenguaje es largo y normalmente se inicia alrededor del año y medio de vida.

En el lenguaje se pueden considerar dos aspectos: el denotativo y el connotativo. El denotativo podríamos decir que es el aspecto objetivo de la palabra o frase, es lo que explícitamente se dice y el connotativo sería el aspecto subjetivo, es lo que no se dice de manera explícita. La mayor o menor percepción de los significados connotativos determina una mayor o menor empatía. La empatía viene a ser como un lazo afectivo que facilita la comprensión de estos significados connotativos.

Pero, en el proceso de comunicación, existe algo más que el lenguaje. Debe haber varias cosas en común entre los comunicantes: un mismo código, una actitud afectiva y una comunidad de valores, creencias, actitudes. Los elementos de la comunicación son los siguientes: El **emisor** es quién realiza el cifrado del mensaje, el **mensaje**, una vez cifrado, es lanzado al canal por el que circulará y llegará al receptor y el **receptor**, por fin, recibe el mensaje y lo descifra.

Si se da una buena comunicación, se da un **feed-back**, que es el hecho de que el mensaje recibido produzca un efecto que sea capaz de influir en el mensaje que se emitirá a continuación. No se da comunicación cuando emisor y receptor utilizan un sistema de signos distintos.

No podemos dejar de destacar la comunicación no verbal, los mensajes cifrados en códigos simbólicos distintos al lingüístico (señales de tráfico, sistema Morse).

65

El Manejo Asertivo de los Conflictos

Objetivo específico:

Los participantes analizarán algunas estrategias para el desarrollo de la asertividad en el manejo de conflictos.

Introducción:

Afrontar el conflicto con asertividad es la manera más madura de actuar, sin embargo no es fácil para algunas personas, muchos tienden a reprimir sus sentimientos y otros se dejan llevar por la irritación y actúan con agresividad, ninguna de las dos respuestas es

realmente productiva, por ello veremos aquí algunas recomendaciones para afrontar los conflictos propios con los demás, o bien, para asumir la responsabilidad de resolver los conflictos interpersonales o intergrupales que afectan nuestro departamento o la organización en general.

Tu participación activa en los ejercicios, te permitirán abrir la posibilidad para comprender de qué manera podemos mejorar nuestros procesos de comunicación, ser asertivos, aprender a decir que no, tener la capacidad para manifestar de manera veraz, suficiente, oportuna y pronta lo que queremos decir. Aprender a ser congruente entre lo que pienso, digo y hago.

La **ASERTIVIDAD** es el proceso de no esperar a que los conflictos se resuelvan solos sino tomar una parte activa en su solución, expresar sentimientos, pedir favores razonables, dar y recibir una retroalimentación honesta.

La persona asertiva no tiene miedo de pedirle a los demás que modifiquen su conducta ofensiva y no se siente incómoda por tener que rechazar las peticiones no razonables de otro.

Las personas asertivas son francas, honestas y expresan abierta y hábilmente lo que sienten, se sienten seguras de sí mismas, conquistan el respeto y hacen que los demás se sientan valorados.

66

Ser asertivo en una situación requiere cinco etapas:

- 1. Describir el comportamiento conflictivo.**
- 2. Expresar sus sentimientos**
- 3. Hacer énfasis en las causas**
- 4. Negociar un cambio**
- 5. Establecer las consecuencias**

La capacitación o adiestramiento en la asertividad consiste en enseñarle a la gente a adquirir habilidades para manejar situaciones difíciles que les producen ansiedad, modificando sus paradigmas de interacción humana.

Efectividad Interpersonal

Paradigmas de Interacción Humana



Cuando usted asume la responsabilidad de solucionar un conflicto interpersonal o intergrupalo que se presenta en su área, departamento u organización, se recomienda que siga los siguientes pasos:

1. Descubrir, definir y discutir el problema.
2. Reúna a todos los involucrados para hablar del problema.
3. Permita que se ventilen las emociones.
4. Establezca las reglas básicas para la discusión del problema.
 - Todos deberán ser abiertos y sinceros (asertivos).
 - Todos tendrán la oportunidad de hablar y de ser escuchados.
 - Todos se escucharán entre sí sin discutir, interrumpir o reaccionar y tendrán una actitud positiva.
 - Las opiniones y sentimientos deberán estar apoyados por hechos y por un comportamiento específico.
 - Dirija la reunión escuchando con objetividad (sin prejuicios) para conocer todos los ángulos del problema.
 - Proporcione retroalimentación, reiterando lo que dice cada parte para confirmar si eso es lo que quisieron decir.
 - Defina el problema claramente.
 - Pida que se comprometan con la solución que se genere.
 - Fije una meta y establezca un plan de acción.
 - Haga seguimiento para verificar que el plan se cumpla.

Cuando es usted una de las partes en conflicto, deberá estar consciente de que tiene que tomar una parte activa en la solución del conflicto, poner lo mejor de su parte y confiar en que la otra parte también hará lo propio para que el conflicto se resuelva.

Identificando de quién es el problema



De el otro

- Yo escucho
- Yo ayudo
- Yo facilito la solución
- Soy espejo
- Puedo aceptar cualquier solución.
- Atiendo sus necesidades.

Escucha Activa

Mío

- Yo me hago escuchar
- Yo me ayudo
- Yo encuentro la solución
- Soy la imagen
- Debe satisfacerme la solución.
- Atiendo a mis necesidades.

Asertividad



Cuenta Bancaria Emocional

- Metáfora del nivel de confianza depositada en una relación.
- Con cuenta de confianza alta, la comunicación es fácil, instantánea y eficaz.
- La confianza surge del fondo, del carácter, de lo que realmente soy, de la honestidad, integridad y congruencia.

Depósitos principales:

1. Comprender.
2. Atender a detalles.
3. Cumplir promesas.
4. Aclarar expectativas.
5. Demostrar integridad.
6. Disculparse sinceramente.

Mentalidad de la Abundancia vs. Mentalidad de la Escasez

- En el mundo hay mucho para todos.
- Victoria pública difiere de victoria sobre otros.
- Surge de una profunda sensación interior de valía y seguridad personales.

Para que la comunicación en la solución de un conflicto se pueda dar con los resultados y el efecto deseado, debemos recordar la importancia de la escucha activa y empática.

En conclusión, este tema representa un punto importante en el manejo efectivo de los conflictos, ya que la comunicación es el vehículo para el buen entendimiento, las relaciones interpersonales cordiales, y un punto de partida para el manejo asertivo de los conflictos. Entender los procesos de comunicación e identificar nuestros patrones preceptuales, nos permite la efectividad en los mismos.

Los participantes mediante diversos ejercicios vivenciarán los procesos de comunicación, tanto verbal, como no verbal, haciendo especial énfasis qué tanto logró transmitir los mensajes, tal como quisiera, que dificultades encuentro en ello, y cuáles serían los mecanismos más asertivos para mejorar la comunicación con las personas que nos rodean.



UNIDAD 6:

**EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DEL EQUIPO
Y LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS.**



6. Unidad 6: El logro de los objetivos del equipo y la solución de problemas.

Un equipo de trabajo está compuesto por un pequeño número de empleados que tienen habilidades que se complementan, que colaboran en un proyecto, que están comprometidos por un propósito común, que en conjunto son los responsables de desempeñar tareas que contribuyan a la consecución de las metas de la organización.

Para formar un equipo de trabajo, sus miembros deben compartir una meta que sólo se podrá alcanzar si ellos se comunican y colaboran entre sí.

Las razones principales que dan los administradores para explicar por qué organizan el trabajo en forma de equipos es que los colaboradores se sienten mejor, y mejoran en razón de la innovación, la velocidad, la reducción de costos y las mejoras de la calidad.

6.1. 7 tipos de equipos de trabajo que suelen haber en las organizaciones:

70

1) Equipos de trabajo para la solución de problemas:

- Está compuesto por colaboradores de distintas áreas de la organización y su meta es analizar la manera en que algo se podría hacer mejor.
- Estos equipos se pueden reunir de forma permanente durante un par de semanas.

2) Círculos de calidad:

Es un conjunto de colaboradores que se reúnen de forma regular a efecto de identificar, analizar, y proponer soluciones a diversos tipos de problemas que se presentan en el centro del trabajo.

Las reuniones duran alrededor de una hora, una vez a la semana dentro del horario formal o fuera de él.

3) Fuerzas de tarea:

Es un equipo que se forma para alcanzar una meta específica de suma importancia para la organización.

Las fuerzas de la tarea suelen reunirse de forma intensiva durante algunas semanas o meses y luego se disuelven.

4) Equipos de trabajo Funcionales:

Incluye a miembros de un solo departamento, los cuales tienen la meta común de analizar asuntos y resolver problemas que quedan dentro del campo de la experiencia y su responsabilidad.

Son formados a efecto de cumplir con sus tareas diarias, son estables y duran mientras la organización mantiene su estructura básica

5) Equipos de trabajo multidisciplinarios:

Está integrado por colaboradores de distintas áreas funcionales y, a veces, de varios niveles de la organización, los cuales trabajan en conjunto en una tarea específica.

Estos equipos son como los de fuerzas de la tarea, sin embargo estos son centrales para desempeñar el trabajo central de la organización

6) Equipos de trabajo autodirigidos:

Están formados por colaboradores que tienen casi toda la responsabilidad y autoridad necesarias para trabajar juntas, para crear un producto completo, o brindar un servicio completo.

La característica distintiva de este tipo de equipo es el grado de responsabilidad que el propio equipo tiene en cuanto a las distintas tareas de la organización.

7) Equipos Virtuales:

Se reúnen y desarrollan sus tareas sin que todos los integrantes estén presentes en el mismo lugar o ni siquiera al mismo tiempo. Los miembros por lo general trabajan en lugares dispersos por toda la geografía del mundo y a menudo de distintas zonas horarias.

Estos equipos están adquiriendo cada vez más importancia.

En gran medida el equipo como un todo y no sólo su líder, decide qué debe hacer el equipo y cómo hacerlo.

Adquiere un solo compromiso con la misión de la organización, goza de la autonomía necesaria para controlar sus actividades, cree en sí mismo y tiene la posibilidad de ver de forma directa las consecuencias de sus actividades.

Actualmente, las competencias se entienden como actuaciones integrales para identificar, interpretar, argumentar y resolver problemas del contexto con idoneidad y ética, integrando el saber ser, el saber hacer y el saber conocer (Tobón, 2013).

Antes de dar a conocer los diferentes tipos de competencias es necesario definir ¿Qué son las competencias? en este caso, nos referimos como competencias a todos aquellos comportamientos formados por habilidades cognitivas, actividades de valores, destrezas motoras y diversas informaciones que hacen posible llevar a cabo, de manera eficaz, cualquier actividad.

Las competencias deben entenderse desde un enfoque sistémico como actuaciones integrales para resolver problemas del contexto con base en el proyecto ético de vida.

Las competencias son un conjunto articulado y dinámico de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que toman parte activa en el desempeño responsable y eficaz de las actividades cotidianas dentro de un contexto determinado (Vázquez Valerio Francisco Javier).

72

En todo el mundo cada vez es más alto el nivel educativo requerido a hombres y mujeres para participar en la sociedad y resolver problemas de carácter práctico.

En éste contexto es necesaria una educación básica que contribuya al desarrollo de competencias amplias para la manera de vivir y convivir en una sociedad que cada vez es más compleja; por ejemplo el uso de herramientas para pensar como: el lenguaje, la tecnología, los símbolos y el conocimiento, la capacidad para actuar en un grupo diverso y de manera autónoma.

Competencia proviene del verbo latino “petere” que significa pedir; a este verbo se le añade una preposición cum, que significa compañía, acompañamiento, y que al castellano pasó como la preposición con lo cual genera la idea de establecer acción conjunta , la competencia conceptualizada a partir de su sentido etimológico, es una exigencia impuesta a un sujeto, exigencia que proviene de fuera: se refiere a “algo” que es solicitado que cumpla una persona, “o cosa”, por alguien ajeno al sujeto mismo. De ahí que el vocablo tenga como uso una expresión de rivalidad, disputa o contienda, significa primordialmente una capacidad que tenemos para requerir, es decir estar desarrollando capacidades, habilidades, conocimientos y actitudes en la medida en que es exigido por otros, mientras que las competencias tienen

un carácter externo de imposición, el carácter de los desempeños permite aflorar de qué manera nos desenvolvemos, en diversos ámbitos del orden social como en la casa, la calle, escuela, etc.

Las competencias laborales son las capacidades que una persona posee para desempeñar una función productiva en escenarios laborales usando diferentes recursos bajo ciertas condiciones, que aseguren la calidad en el logro de los resultados. Esta competencia se compone de competencias básicas y ciudadanas, además de competencias técnicas y organizacionales. Las competencias técnicas son aquellas que implican capacidad para transformar e innovar elementos tangibles del entorno (procesos, procedimientos, métodos y aparatos) y para encontrar soluciones prácticas, así como la capacidad de identificar, adaptar, apropiarse y transferir tecnologías. Las competencias organizacionales implican gestionar recursos e información, así como habilidades y actitudes para la prestación de un servicio.



UNIDAD 7:

GENERANDO CONFIANZA Y TRABAJO EN EQUIPO.



7. Unidad 7: Generando confianza y trabajo en equipo.

En esta Unidad es fundamental que el relator tenga conocimientos específicos de la Visión, Misión, Objetivos estratégicos, Clima Organizacional de la empresa en la cual se desempeñan los participantes del taller.

Te invitamos a integrar las definiciones teóricas de visión, misión, valores, objetivos estratégicos, entre otros, y las formas en que la empresa los define.

En esta Unidad es fundamental que se tenga conocimientos específicos de la Visión, Misión, Objetivos Estratégicos, Clima Organizacional de la empresa en la cual se desempeñan los participantes del taller.

Te invitamos a integrar las definiciones teóricas de visión, misión, valores, objetivos estratégicos, entre otros, y las formas en que la empresa los define.

Un grupo se forma cuando dos o más personas tienen contacto personal, de forma continua, con un propósito.

75

Un grupo informal está compuesto por un número pequeño de personas que con frecuencia participan en ciertas actividades y que comparten su opinión respecto al objeto de satisfacer sus necesidades comunes.

Los grupos informales no tienen relación con el desarrollo de las tareas que requiere el empleador.

En conjunto, son los responsables se desempeñan tareas que contribuyan a la consecución de las metas de la organización.

Para formar un equipo de trabajo, sus miembros deben compartir una meta que sólo se podrá alcanzar si ellos comunican y colaboran entre sí.

Las razones principales que dan los administradores para explicar por qué organizan el trabajo en forma de equipos son que aquellos atienden mejor a los clientes en razón de la innovación, la velocidad, la reducción de costos y las mejoras de la calidad.

Los miembros de un equipo deben pasar algunos tiempos juntos antes de fundirse, y cuando conocen esta realidad, el equipo disminuye una frustración innecesaria.

Por lo general; deben haber generado confianza y establecido normas de de conducta claras antes de poder completar las tareas de forma efectiva.

Los equipos desarrollan a lo largo de su vida una Línea continua de madurez, que va de baja madurez o inmadurez hasta alta madurez o maduros.

Etapas:

1) Formación:

El equipo de trabajo se concentra en orientarse a sus metas y procedimientos. Los quipos recién formados, las relaciones a menudo son reservadas, cautelosas, y sin compromiso.

El conocimiento de las funciones del líder y el conocer a los demás miembros del equipo facilitan el desarrollo.

2) Tormentas:

Esta etapa se inicia cuando surgen los comportamientos de competencias o tensión.

Por lo general, lo que se logra es manejar el conflicto, ya que mantenerlo en ese nivel es un camino deseable para alentar el crecimiento y desarrollo del equipo.

3) Normas:

los equipos se van tornando cada vez más positivos respecto del equipo en general, los otros miembros como individuos y lo que está haciendo el equipo.

4) Desempeño:

Los miembros, en esta etapa, por lo general; confían en los otros y los aceptan y están concentrados en alcanzar sus metas.

Los miembros están dispuestos a correr el riesgo de presentar ideas “locas” sin temor a ser menospreciados por los equipos.

5) Disgregación:

Implica terminar los comportamientos de tarea y desvincularse de las relaciones.

Esta etapa no siempre es planeada y puede ser abrupta.

A lo largo de las etapas del desarrollo de un equipo de trabajo sus miembros experimentan una serie de emociones o sentimientos, es el clima organizacional del equipo.

Los 4 sentimientos que más influyen en la efectividad y productividad del equipo son:

- **Confianza**
- **Apertura**
- **Libertad**
- **Interdependencia**

En la medida que haya mayor cantidad de los 4 sentimientos, tanto mayor la cohesión del equipo.

La cohesión se entiende como la fuerza del deseo de los miembros de permanecer en el equipo y de su compromiso por el mismo.



UNIDAD 8:

**ENFRENTANDO LOS PROBLEMAS Y
CONFLICTOS EN EL EQUIPO DE TRABAJO.**



8. Unidad 8: Enfrentando los problemas y conflictos en el equipo de trabajo.

Lo que sienten las personas es un aspecto importante en el trabajo en equipo, pero la forma en cómo se comportan podría ser aún más importante.

Las normas de conducta son las reglas de conducta que son compartidas por todos y que aplican los miembros de un equipo de trabajo.

Su función principal es regular y estandarizar las conductas que los miembros del equipo consideran importantes. Las normas especificarían la cantidad de trabajo que se debe desempeñar, la manera de tratar a los clientes, la importancia de una gran calidad, la manera en que deben vestir, el tipo de bromas.

Dos tipos importantes de normas son:

1. Las que regulan el comportamiento:

existe una norma de conducta apropiada para los miembros del equipo, los miembros deben estar de acuerdo respecto de la norma en general, y por último; los miembros del equipo deben estar conscientes de que el equipo la apoye por medio de un sistema de recompensas y castigos.

Lo anterior disminuye la posibilidad de que algún miembro del equipo se convierta en un parásito.

Parásito es aquel que no está contribuyendo demasiado al desempeño de éste, pero que no obstante se lleva una parte de las recompensas del equipo.

2. Normas para manejar los conflictos:

cuando estas apagan los conflictos se puede presentar el síndrome del pensamiento grupal, que significa una mentalidad de estar de acuerdo sin importar el costo, la cual da por resultado que el grupo no tome decisiones efectivas y puede llevar a malas soluciones.

Una forma de manejar los desacuerdos es tener controversias productivas; se presentan cuando los miembros conceden valor a distintos puntos de vista y tratan de sacarlos a efecto de facilitar una solución creativa a los problemas.

Sin embargo, también el sistema externo puede causar problemas de desempeño en los equipos.

El sistema externo de un equipo incluye las condiciones y las influencias del exterior que existen antes de que se conforme el equipo y después de su formación.

En los equipos de trabajo dos rasgos de personalidad tienen importancia en especial:

- **Amigables:** tratan de encontrar áreas que les permitan llegar a un entendimiento común con los miembros del equipo.
- **Concienzudas:** suelen permanecer enfocadas en la tarea y al parecer, son buenos para organizar y coordinar actividades.

Los rasgos de personalidad son difíciles de modificar y tanto las habilidades técnicas como las competencias gerenciales se van desarrollando con lentitud a lo largo del tiempo.

Por tal motivo las organizaciones basadas en los equipos utilizan procedimientos de selección intensos y sofisticados cuando contratan a nuevos empleados.

80

El prestar atención a las competencias genéricas rinde fruto a pesar de las competencias técnicas que involucre el trabajo.

Una capacitación adicional del equipo puede ser provechosa para mejorar su efectividad, para que puedan desempeñar una serie de actividades, para liderazgo y fomentar la cohesión grupal.

Cuanto mayor sea la confianza que los miembros del equipo tengan en su capacidad para el buen desempeño del equipo, tanto más probable será que el equipo presente un mejor rendimiento.

Cuanto mayor sea la confianza que los miembros del equipo tengan en su capacidad para el buen desempeño del equipo, tanto más probable será que el equipo presente un mejor rendimiento.