

Resolución de Conflictos en los Equipos de Trabajo

Equipo: De Décima Somos

INDICE

Temas

Página

Propósito del trabajo

Metodología

Teoría del conflicto

Definiciones de conflicto

Descripción de un caso

Fuentes de conflicto

Manejo de conflicto

Introducción a la resolución de conflictos

Métodos para la resolución

- Negociación

- Mediación

Resolución del caso

Conclusiones del equipo

Bibliografía utilizada

Conclusiones individuales

Anexo

PROPOSITO DEL TRABAJO

Lo que queremos lograr a través de este trabajo es obtener una respuesta, o a lo sumo, una aproximación, a lo que se debe hacer cuando se presentan conflictos mientras se trabaja en equipo.

Como partimos de la base que el conflicto es inevitable, el objetivo del trabajo no es lograr un "consenso absoluto" sobre el tema, sino negociar los diferentes puntos de vista y llegar a un acuerdo que permita la elaboración del mismo.

METODOLOGIA

En la primera reunión se establecieron los puntos a tratar y seleccionamos los temas que se deberían buscar en todo medio posible (libros, enciclopedias, revistas, Internet, etc.).

En la segunda reunión, se discutió en base a la información que cada uno consiguió por su cuenta. No se logró llegar a un acuerdo en cuanto a cómo plantear el trabajo y comenzaron a registrarse diferencias muy marcadas en cuanto a formas de pensar y de trabajar de cada uno. En ese momento se nos ocurrió la idea de analizar nuestro grupo, y aplicarlo al trabajo.

En la tercer reunión se analizaron las ideas en cuanto al video y se prosiguió con el desarrollo del trabajo.

En la cuarta, empezamos a pasar el trabajo (una parte del mismo se perdió por un virus que la computadora tenía) y se trató de finalizar la mayor parte de él.

En la quinta y última reunión, terminamos con el trabajo, se realizaron las conclusiones, tanto finales como personales, y se procedió a la confección del índice.

TEORIA DEL CONFLICTO

La existencia del conflicto está aceptada como una parte inevitable del funcionamiento social. Aparece a nivel individual con el nacimiento, donde debemos aprender a vivir haciendo uso de varias estrategias de supervivencia.

La vida sin conflicto es una ilusión de corta duración. Si existiera esta vida sin conflicto estaríamos privados de las imprescindibles oportunidades para desarrollar nuestras habilidades.

El desarrollo humano en sociedad procede por etapas que son usualmente situaciones de cambio, movilizadas por el conflicto generado por la etapa anterior, devenido insuficiente.

DEFINICIONES DE CONFLICTO

- "Una incompatibilidad entre conductas, percepciones, objetivos y/o afectos entre individuos y grupos, que definen estas metas como mutuamente incompatibles. Puede existir o no una expresión agresiva de esta incompatibilidad social. Dos o más partes perciben que en todo o en parte tienen intereses divergentes y así lo expresan".

www.inter-mediacion.com

- "Conflicto como:
- un proceso interaccional y que como tal nace, crece, se desarrolla y puede a veces transformarse, desaparecer, y/o disolverse, y otras veces permanecer estacionario,

- que se co – construye recíprocamente entre dos o más partes, entendiendo por partes a personas, grupos grandes o pequeños, en cualquier combinación,
- en el que predominan las interacciones antagónicas sobre las cooperativas. Algunas veces el antagonismo lleva a la agresión mutua,
- donde las personas que intervienen lo hacen con sus acciones, pensamientos, afectos y discursos".
- "Diferencia en las opiniones. Por ejemplo durante un proyecto puntual pueden surgir diversas situaciones. Puede involucrar a los miembros del equipo que esté llevando a cabo el proyecto, el gerente del proyecto e incluso al cliente".

Gieo –
Administración de
Proyectos

- "Proceso – situación en el que dos o más seres o grupos humanos tratan activamente de frustrar sus respectivos propósitos, de impedir la satisfacción de sus intereses recíprocos, llegando a lesionar o a destrozarse al adversario. Puede ser organizado o no, transitorio o permanente, físico, intelectual o espiritual".

Diccionario de
sociología: Henry
Pratt

Fairchild, editor.
Año: 1949

- "Conflicto en psicología social se refiere al amplio espectro que en la interacción e interrelación humana va desde situaciones y cuestiones que se elaboran con cierta rapidez, casi sin "problema" (aun cuando toda satisfacción de necesidades es búsqueda, mediatez, y por lo tanto es problema), hasta situaciones complejas que derivan en complicaciones, antagonismos, llegando a veces a estereotipias, rigideces o cristalizaciones, cuya posibilidad de resolución requiere la consulta o intervención de operadores (terceros) que aporten elementos o instrumentos eficaces para la superación del conflicto. En este último caso nos estamos refiriendo a situaciones enmarcadas en lo que Pichón - Rivière señalaría como adaptación pasiva a la realidad".

[www.cueyatl.uam.mx/~
mpsgi/textos/conflict.htm](http://www.cueyatl.uam.mx/~mpsgi/textos/conflict.htm)
|

- "Situación que opone uno o varios estados con otro u otros, o con grupos de individuos o también con individuos aislados protegidos por el derecho de gerentes, respecto de la satisfacción de un interés simple o por la existencia, extensión o ejercicio de un derecho".

V
o
c
a
b
u
l
ar

- "Colisión u oposición de intereses, derechos, pretensiones. Apuro, situación desgraciada y de difícil salida".

Diccionario
Enciclopédico
Ilustrado (Océano
Uno)

EL CASO

La materia conducción de equipos de trabajo nos ha encargado hacer una investigación sobre la resolución de conflictos en equipos de trabajo.

Somos un equipo de diez personas y a la hora de encarar la tarea se nos hizo dificultoso llegar a un "consenso", ya que cada uno defendía su postura (y otros ni siquiera la exteriorizaban) sin tener en cuenta la opinión del equipo, sin ver que era lo mejor para él.

Al no tener experiencia en trabajar realmente en equipo, nos encontramos con las dificultades que los equipos de trabajo conllevan.

El primer conflicto que surgió entre los miembros fue cuando se vieron reflejadas las diferentes prioridades que cada uno le dio a la realización del trabajo, ya que cada uno tenía obligaciones que cumplir y nadie cedía ante el cumplimiento de esta tarea. No coincidíamos en días y horarios, ni en lugar.

Al no conocernos y ser bastantes, hizo que no estemos al tanto de los problemas o asuntos personales que cada uno tenía. Esto llevó a que inicialmente no se logre una comunicación fluida (sin ruidos), y que se armaran subgrupos de acuerdo a amistades anteriores, dificultando la unidad del equipo, a tal punto de que al cabo de dos meses de trabajar juntos no todos conocíamos los nombres de los integrantes del equipo.

En las primeras reuniones fuera de clase, las discusiones fueron desgastantes, era un laberinto de gritos y opiniones encontradas sin percibir cual era el verdadero mensaje que se quería transmitir, estábamos cerrados en nuestra forma de trabajo aprehendida en materias anteriores y no buscábamos nuevas variantes.

A esto se le sumó la "cuestión de piel" (feeling) lo que hacía tener una mala predisposición para escuchar la opinión de los otros miembros.

Cuando quisimos organizar la tarea, no sabíamos a donde apuntar, ya que el tema es muy amplio y podíamos llegar a contar con infinidad de situaciones y de información necesaria para armarlo.

Nos vimos con la necesidad de un apoyo externo con experiencia que nos guíe, motive, acompañe: un coach; sin caer en el facilismo de pensar que esta persona iba a terminar solucionándonos todo el trabajo por su cuenta.

El tomar contacto con él hizo que nos diéramos cuenta hacia a donde queríamos llegar y que era lo que necesitábamos para poder llevar el trabajo a cabo.

Una vez que entendimos esa idea, juntamos la información que habíamos encontrado sobre el tema. Ahí encontramos otro conflicto: no todos le habían dedicado tiempo a buscar dicha información.

Pero bueno, esto debía continuar, así que decidimos seguir con lo que teníamos.

El problema que surgió en ese momento fue como analizar la información, paso aún más difícil. No todos opinábamos de la misma manera (obviamente), y las ideas que surgían para organizarla fueron totalmente disímiles.

¿Qué hacer entonces para poder llevar a cabo el trabajo a realizar para la materia Conducción de Equipos de Trabajo?

Para poder contestar esta pregunta, analizamos las fuentes del conflicto, el manejo del mismo y las diversas formas de resolver los conflictos en los equipos de trabajo para interiorizarnos con el tema y así elegir la manera más conveniente, aquella que nos pueda ser de mayor utilidad, para que nos ayude a resolver "nuestro conflicto".

FUENTES DE CONFLICTO

- No todo conflicto conduce a actitudes agresivas, pero puede haber auto-agresión si no se puede expresar las agresiones hacia fuera. La teoría realista de conflictos basa las necesidades de autodefensa en la escasez inevitable de los recursos disponibles, que obligaría a las partes a competir entre sí por su obtención. Si, en cambio, se percibe un marco de abundancia, los conflictos se encauzan más fácilmente hacia la cooperación.
- Un tema es el de conflictos interpersonales dentro de organizaciones. Esta es una situación que se da entre dos o más personas, que son mutuamente dependientes dada la tarea que les ha sido confiada, y que tienen para con el otro conductas fuertemente emocionales y críticas, afectando de este modo la moral y el trabajo dentro de la organización.

Las consecuencias de esta situación múltiples son:

- Pérdida de tiempo gerencial;
- La calidad de las decisiones empeora;
- Hay pérdida de empleados valiosos;
- Se instala una baja motivación para trabajar;
- Empeoran el ausentismo y los problemas de salud de los empleados;
- Puede haber sabotaje hacia el equipamiento o hacia la reputación de la entidad afectada.

Una situación de conflicto bien gerenciada puede brindar las siguientes ventajas:

- Mejores acuerdos para las tareas comunes;
- Las relaciones se fortifican;
- Aumentan la autoestima y la confianza mutua, y la motivación para trabajar en conjunto.
- Cuando hablamos de un proyecto puntual llevado a cabo por un equipo, se puede tomar al conflicto como algo positivo. Se podría pensar que los conflictos son malos y que se deben evitar. Sin embargo, los conflictos en los proyectos son inevitables. Las diferencias de opiniones son naturales y se tienen que esperar. Sería un error intentar suprimir los conflictos, ya que pueden ser benéficos. Proporcionan la oportunidad de obtener nueva información, estudiar alternativas, desarrollar mejores soluciones a los problemas, mejorar la creación del equipo y aprender.

Existen siete fuentes de posibles conflictos cuando se está por llevar a cabo un proyecto. Es preferible que éstos se prevean y que se llegue a un consenso en cómo se van a manejar.

1. Alcance del trabajo. El conflicto puede producirse por diferencias de opinión sobre **cómo se debe hacer el trabajo, cuánto trabajo se debe hacer, o con qué nivel de calidad se debe hacer el trabajo**. Por ejemplo:
 - En nuestro proyecto para desarrollar el trabajo sobre resolución de conflictos en equipos de trabajo, algunos miembros del equipo pensaban que se debían obtener información por medio de libros asociados al tema, mientras que otros opinaban que debían utilizarse datos recogidos de varias fuentes (Internet, casos, bibliografía, etc.). Este es un *conflicto técnico del trabajo*.

- •En el mismo proyecto, un de los integrantes del equipo pensaba que era suficiente tomar un solo método de resolución de conflictos y aplicarlo a varios casos, mientras que otro sugería tomar varios métodos y aplicarlos a un caso específico. Este es un *conflicto sobre cuanto trabajo se debe incluir*.
 - •Siguiendo el mismo caso, algunos miembros del equipo opinaban que no era muy importante la presentación del trabajo ya que la importancia radicaba en el contenido del mismo. Otros, por su parte, pensaban que la presentación era un buen complemento del trabajo. Este es un *conflicto sobre el nivel de calidad del trabajo*.
1. 1. Asignaciones de recursos. Se puede presentar el conflicto con relación a las personas asignadas a trabajar en labores específicas o sobre la cantidad de recursos asignados a ciertas tareas. Siguiendo el ejemplo anterior, la persona asignada a la tarea de buscar información sobre mediación prefería investigar el tema de negociación, ya que le iba a resultar útil para su ámbito laboral.
 2. 2. Programa. El conflicto puede ser el resultado de diferencias de opinión sobre el orden en el que se debe hacer el trabajo o sobre la duración del mismo. Cuando algunas personas pretendían realizar el trabajo con una semana de anticipación, otros dijeron: "No vamos a llegar. Empecemos cuanto antes".
 3. 3. Costo. Con frecuencia surge el conflicto sobre cuanto debe costar el trabajo.
 4. 4. Prioridades. Es probable que se produzca un conflicto cuando las personas que se le asignen a trabajar en varios proyectos al mismo tiempo, o cuando varias personas necesitan utilizar al mismo tiempo un recurso limitado. Por ejemplo, en este caso todos los integrantes tenemos varias actividades a la vez, como parciales de otras materias en las mismas semanas de planeación y desarrollo del trabajo. ¿Cuál es la prioridad, realizar el trabajo o estudiar para los parciales?
 5. 5. Temas organizacionales. Diversos temas organizacionales pueden ocasionar conflictos, en especial durante la etapa de tormenta del desarrollo del equipo. Puede presentarse conflicto por la comunicación deficiente o ambigua, por no compartir información, o por no tomar decisiones oportunamente. En otro caso, puede ser que no se efectúen suficientes reuniones para revisión del trabajo. O bien cuando se realiza una y no se releva la información que habría sido útil para otros si lo hubieran conocido varias semanas antes. Como resultado de esto, algunos miembros del equipo quizá tengan que hacer un nuevo parte de su trabajo. Por último, podría existir conflicto entre algunos miembros del equipo y el trabajo.
 6. 6. Diferencias personales. Puede surgir el conflicto entre los miembros del equipo del proyecto debido a prejuicios o diferencias en los valores y actitudes de las personas. En el caso de este proyecto, que está retrasado, si algunos de los integrantes del equipo que está trabajando se queda en la noche para intentar llevar el trabajo a lo programado, y otros se retiran en el horario normal para hacer sus cosas personales.

MANEJO DEL CONFLICTO

El conflicto no es algo que deba manejar y resolver por sí solo el gerente del proyecto; el conflicto entre miembros del equipo debe ser manejado por las personas involucradas. Si se conduce en forma apropiada, pueden ser benéficos. Hacen que los conflictos salgan a la superficie y se resuelvan. Estimula la discusión y hace que las personas aclaren sus puntos de vista. El conflicto puede obligar a las personas a buscar nuevos enfoques; puede fomentar la creatividad y mejorar el procedimiento de la resolución de problemas. Si se maneja de manera apropiada el conflicto ayuda a crear el equipo. Sin embargo, si no se procede adecuadamente, puede tener una repercusión negativa sobre el equipo de proyectos. Puede destruir la comunicación (las personas dejan de hablar y compartir información). Puede disminuir la disposición de los integrantes del equipo a escuchar y respetar los puntos de vista de los demás. Puede destruir la unidad del equipo y reducir el nivel de confianza y franqueza.

Enfoques que generalmente son utilizados para el manejo del conflicto:

Evitarlo o retirarse: las personas en conflicto se retiran de la situación, con el fin de evitar un desacuerdo real o potencial. Por ejemplo el silencio de una persona ante una disidencia en una situación puede ayudar a que no se enfrenten en ese momento pero puede incrementarse posteriormente por acumulación de diferencias que no han sido expresadas en su debido momento.

Competir u obligar: aquí el conflicto se contempla como una situación de ganar o perder. El valor que se asigna a ganar el conflicto es mayor que el que se le asigna a la relación entre las personas, y quien esta en posición de hacerlo manejar el conflicto ejerciendo su poder sobre la persona. Por ejemplo, en un conflicto entre el gerente de un proyecto y uno de sus miembros del equipo, con relación a cual enfoque técnico utilizar para diseñar un sistema, el gerente quizá simplemente se apoye en su posición y diga: "Hacelo a mi manera". Este enfoque al manejo del conflicto puede dar como resultado resentimiento y el deterioro del ambiente de trabajo.

Adaptación y conciliación: insiste en la búsqueda de áreas de acuerdos dentro del conflicto, y minimiza el valor de hacer frente a las diferencias. Los temas que pueden ocasionar daños a los sentimientos no se discuten. El valor que se asigna a la relación entre las personas es mayor que el valor asignado a la solución del problema. Aunque este enfoque quizá haga que una situación de conflicto sea soportable, no resuelve el problema

Concesión: los miembros del equipo buscan una posición intermedia. Centran su atención en dividir la diferencia. Buscan una solución que proporcionará cierto grado de satisfacción a cada persona. Sin embargo, quizá la solución no sea la óptima. Véase el caso en que los miembros del equipo de proyectos están determinando tiempos estimados para diversas tareas del proyecto. Un miembro dice: "Creo que se necesitarán quince días". Otro dice: "De ninguna manera; no debe tomar tanto tiempo. Quizá cinco o seis días". Por lo tanto rápidamente dividen la diferencia y quedan de acuerdo en diez días, lo que quizá no sea el mejor tiempo estimado.

Colaboración, confrontación o solución de problemas: en este enfoque, los miembros del equipo se enfrentan directamente al asunto. Buscan un resultado de ganar - ganar. Le asignan gran valor tanto al resultado como a la relación entre las personas. Cada quien tiene que abordar el conflicto con una actitud constructiva y con la disposición a trabajar de buena fe con los demás para resolver el problema. Existe un intercambio de información abierta del conflicto, tal como cada uno lo ve. Se estudian las diferencias y se trabaja con ellas para llegar a la mejor solución global. Cada persona está dispuesta a abandonar o modificar su posición, según se intercambia nueva información, con el fin de llegar a la solución óptima. Para que este enfoque funcione, es necesario tener un ambiente de proyecto sano, en el que las relaciones sean abiertas y sin hostilidad y las personas no teman represalias si son sinceras entre sí.

Las diferencias pueden convertirse en argumentos emocionales. Cuando las personas intentan resolver un conflicto, no pueden permitirse ser arrastradas a una situación emocional. Tienen que estar en posibilidad de administrar sus emociones, pero no reprimirlas. Necesitan dedicar tiempo a comprender el punto de vista de la otra persona.

INTRODUCCION A LA RESOLUCION DE CONFLICTOS

La resolución de conflictos se refiere tanto a la superación de los obstáculos que se presentan como a los procesos que implican los caminos que conducen a la satisfacción de las necesidades: los acuerdos y desacuerdos, los encuentros y desencuentros, las tareas complementarias, las diferencias y los juegos de poder, las coincidencias y los objetivos en común, etc.

La resolución de conflictos consiste en examinar las dificultades, aumentar el interés común. Es éste un factor muy importante que contribuye a un mayor grado de integración. Así, la solución de los mismos no es una búsqueda de la victoria ni cuestión de ganar o perder. Todos pueden

salir ganando, en el sentido de obtener el máximo provecho de la totalidad de sus valores y de reducir al mínimo su costo de oportunidad. En la resolución es importante que todas las partes se sientan involucradas en el proceso y en un plano satisfactorio para cada una de ellas por separado.

La resolución de conflictos es un proceso continuo: una vez que se resuelve un conflicto surgirá casi siempre otro, ya que los sistemas de interacción no están aislados y un conflicto, resuelto en un primer sistema, puede caracterizarse por una serie de transacciones y propiedades dentro de otros sistemas diferentes. Es también un proceso continuo porque el conflicto es endémico (se repite con frecuencia en un sitio).

En la resolución de un conflicto la naturaleza de éste, la identidad de las partes y la del sistema de transacciones correspondientes son los aspectos cruciales y más difíciles del proceso. Por lo tanto, hay que magnificar el conflicto para que tanto el especialista como las partes interesadas puedan concentrarse en él exclusivamente.

METODOS PARA LA RESOLUCION DE CONFLICTOS

NEGOCIACION

La negociación es un hecho de la vida. Se trata de llegar a un acuerdo con alguien acerca de algo de interés común.

Las personas negocian aún cuando no se enteran de que lo están haciendo. Es algo cotidiano y habitual en todos.

Negociar es un medio básico para conseguir lo que se desea de otros; es una comunicación mutua diseñada para llegar a un acuerdo cuando dos personas tienen algunos intereses en común y otros que son opuestos.

A pesar de que la negociación se lleva a cabo todos los días no es fácil realizarla bien. Las estrategias comunes para negociar con frecuencia dejan a la gente insatisfecha, fatigada o enemistada, y a menudo, experimentan las tres cosas.

Se perciben dos formas de negociar, una suave y una dura.

El negociador suave desea evitar los conflictos personales y, por lo tanto, hace concesiones de inmediato para llegar a un acuerdo. Desea una resolución amigable y con frecuencia termina explotado y sintiéndose amargado. Si tenemos una persona con estas características en nuestra empresa no podríamos dejarla actuar sola porque nos "regalaría" la empresa!!

El negociador duro ve cualquier situación como una disputa de voluntades, en donde la parte que toma las posiciones más extremas y las mantiene firme durante más tiempo, obtiene más. Pero con frecuencia termina produciendo una respuesta igualmente dura que lo agota a él y a sus recursos, y además daña la relación con la otra parte. Si contamos con una persona con estas características en nuestra empresa, terminaríamos quedando sin clientes!!

Existe una tercera forma de negociar, la cual no es ni dura ni suave, pero sí ambas a la vez. Se la conoce como el "método de negociación de principios". Consiste en resolver los asuntos por sus méritos y no a través de un proceso tajante enfocado en que cada parte dice qué hará y qué no hará. Sugiere buscar beneficios mutuos siempre que sea posible, y que donde hay intereses en conflicto, éstos se deben resolver en base a los patrones justos e independientes de la voluntad de cada parte. El método de negociación de principios es rígido respecto a los méritos y

benigno respecto a las personas. No emplea trucos ni posiciones. La negociación de principios propone cómo obtener lo que se ha propuesto manteniendo la decencia. Le permite ser justo mientras lo protege de aquellos que quieren aprovecharse de esto.

Cada negociación es diferente, pero los elementos básicos no cambian. La negociación de principios puede utilizarse cuando hay un punto de conflicto o varios; cuando hay dos partes o más. El método se aplica ya sea que la otra parte tenga más o menos experiencia, o si es un negociador rígido o uno amistoso.

Existen cuatro puntos que definen un método de negociación directo y pueden ser utilizados casi bajo cualquier circunstancia. Cada punto trata con un elemento básico de negociación y sugiere lo que se debe hacer al respecto.

- *Personas*: separar a las personas del problema

Las personas con frecuencia tienen percepciones radicalmente diferentes, y tienen dificultad para comunicarnos con claridad. Es normal que las emociones se confundan con los méritos objetivos del problema. El tomar posiciones solo empeora esto, porque el ego de las personas se identifica con sus posiciones. Por eso es recomendable que antes de trabajar en el problema sustancial, el "problema de las personas" debe ser apartado de este y tratado en forma separada. Los participantes deben verse a sí mismos como trabajando lado a lado, atacando al problema, no el uno al otro.

- *Intereses*: enfocar los intereses, no las posiciones.

Una posición de negociación en ocasiones oculta lo que realmente desea. El comprometerse entre posiciones no garantiza un acuerdo que efectivamente satisfaga las necesidades humanas que llevaron a las personas a tomar esas decisiones.

Si sólo se tratase de resolver la posición, el resultado sería una interminable serie de explicaciones, excusas y acusaciones. Concentrándose sobre el interés, en cambio, las partes podrán reformular su relación interpersonal, comprendiendo los sentimientos del otro y proponiéndose actos en mutuo beneficio.

Cabe aclarar que posición es lo que cada parte trata de alcanzar, y puede ser en sí misma la causa de conflicto; el interés, por su parte, es la razón por la cual se desea satisfacer la posición.

- *Opciones*: generar una variedad de posibilidades antes de decidir lo que se hará.

El diseñar soluciones óptimas mientras se está bajo presión es una dificultad, ya que decidir en presencia de un adversario limita la visión. Arriesgar mucho condiciona la creatividad al igual que buscar una situación correcta. Por eso conviene meditar sobre una amplia gama de soluciones posibles que promuevan intereses compartidos y reconcilien en forma creativa los diferentes intereses, o sea, generar alternativas para beneficio común.

- *Criterio*: insistir en que los resultados se basen en objetivos comunes.

Si nos encontramos frente a un negociador testarudo, uno puede oponerse insistiendo en que su palabra sola no es suficiente, y que el acuerdo debe reflejar alguna base justa independiente de la voluntad de cada uno para el logro del bien común.

El proceso de negociación puede dividirse en tres etapas:

1. **Análisis**. Durante esta etapa, se trata de diagnosticar la situación para reunir información, organizarla y meditar sobre ella, ya sea considerar sobre los problemas

humanos de percepciones parciales, emociones hostiles, falta de claridad en la comunicación, como identificar los intereses de las dos partes. También observar opciones ya propuestas e identificar cualquier criterio sugerido como base para un acuerdo.

2. **2. Planeación.** Aquí se tratan los cuatro elementos ya descritos (personas, intereses, opciones y criterios) para generar ideas y decidir qué es lo que se hará.
3. **3. Discusión.** En esta etapa cuando las partes se comunican entre sí, en busca del acuerdo, los cuatro elementos son los mejores sujetos de discusión. Diferencias en percepciones, sentimientos de frustración e ira, así como las dificultades en la comunicación pueden ser reconocidas y tratadas. Cada parte debe llegar a comprender los intereses de la otra. Entonces ambas partes generan conjuntamente opciones que sean ventajosas para ellas, y buscarán un acuerdo sobre normas objetivas para resolver los intereses opuestos.

MEDIACION

Si no se logra llegar a un acuerdo por medio de la negociación, puede pedirse asesoramiento a los mediadores. La función del mediador es la misma que la del especialista externo, el cual alienta al equipo a llegar a un acuerdo. Los mediadores tienen una amplia experiencia y cuentan con una perspectiva libre por lo que pueden proponer alternativas que anteriormente no han sido consideradas. Asimismo, ayudan a mantener un estado de ánimo tranquilo y utilizan la persuasión al intentar que las partes lleguen a un acuerdo.

Según lo investigado, entendemos que los roles psicólogo social y mediador son compatibles y complementarios.

Uno de los diversos motivos que acerca a estos roles es la noción de conflicto: para ambas es clave y eje de su teoría y metodología.

Psicología Social y Mediación actúan con relación a conflictos interaccionales procurando la búsqueda de las resoluciones. Una y otra requieren operadores formados en temáticas que hacen a la comprensión de la conducta humana para poder actuar sobre ella, aparte de lo actitudinal del operador.

Dentro de las líneas existentes en mediación, la que posiblemente enfatiza más en lo actitudinal y en la comprensión psicológica es la que propone Sara Cobb, a través de un modelo denominado "circular".

Para ella, mediar no es arbitrar u "ordenar" entre las partes en conflicto sino ingresar a un sistema (con "tercero" incluido) de búsqueda de acuerdos mínimos, en el cual se transparente un meta-sistema: la aprehensión de los mecanismos que permiten la salida o el logro de esos acuerdos. Donde si bien importa el logro de los acuerdos, también importa el protagonismo de las partes, y el logro de un aprendizaje más profundo que es el que las partes obtengan recursos para aprender a resolver conflictos. Si tuviéramos que pensar articulaciones con la Psicología Social podríamos hacerlo con la tarea del psicólogo social cuando coopera (co-piensa) para que las situaciones dilemáticas devengan problemáticas. Mediador y psicólogo social no solucionan "en el lugar de" sino que se posicionan en la intervención (etimológicamente un venir entre) para que los polos (o partes) que configuran la tensión de los conflictos se dialecticen, dialoguen construyendo una nueva Narrativa (Mediación) o Novela (Psicología Social).

Pero, si decimos que el conflicto es motor vital en nuestra vida cotidiana porque la satisfacción de necesidades es siempre búsqueda y mediatez, y por lo tanto problemática, generadora de tensión, ¿significa esto que siempre necesitaremos de terceros, de operadores, de mediadores, de psicólogos sociales, de terapeutas, etc., para andar por la vida? ¿Cómo responder esta

pregunta? Nos remite a las concepciones, ideologías, más profundas de nuestra existencia, a nuestras filosofías de vida en general y en particular a como pensamos la salud y la salud mental (nuestra salud).

El conflicto del conflicto es quizás que alcanzamos a visualizarlo cuando no nos queda más "remedio" que reconocerlo como tal. El conflicto lo asociamos a la enfermedad, a lo que no "debería ser" o "estar", a lo que hay que "suprimir", a lo que hay que curar. Es evidente que nuestra educación está atravesada por un modelo médico hegemónico que se nos impone en nuestra interioridad: síntoma - enfermedad - remedio - cura. Hemos aprendido poco a prevenir, a fortalecer y enriquecer nuestros potenciales para mejorarlos porque tendemos a creer que lo conflictivo es solo cuando no nos entendemos o cuando nos malentendemos con los otros.

Habilidades para resolver el conflicto

Estas son algunas de las habilidades requeridas del tercero que interviene, ya sea mediador o un árbitro.

- a. a. La capacidad para escuchar activamente.
- b. b. La capacidad de analizar problemas, identificar y separar los problemas involucrados y tomar una decisión o llegar a una resolución con respecto a los mismos.
- c. c. La capacidad de usar un lenguaje neutral hablando claramente, y, si opiniones escritas se requieren, por escrito.
- d. d. La sensibilidad de los valores que las partes sienten profundamente, incluyendo temas relacionados con el grupo étnico, el género y las diferencias culturales.
- e. e. La capacidad para lidiar con objetivos e información insuficiente, compleja y a veces confusa.
- f. f. Tener presencia y tenacidad; sostener un compromiso expresado con honestidad, el respeto a las partes y la capacidad de crear y mantener el control de un grupo diverso de disputantes.
- g. g. La capacidad para identificar y para separar los valores personales del individuo.
- h. h. La capacidad de permanecer neutral y objetivo bajo las presiones de las partes, aún teniendo que balancear diferencias de poder entre las partes.

RESOLUCION DEL CASO

Para solucionar nuestro conflicto nos basamos en el proceso de negociación.

1. 1. Análisis

Se decidió:

- Definir pequeñas metas: conseguir información para interiorizarnos en el tema.
- Organizar la información y fijar el alcance del trabajo.
- Definir la metodología a emplear en el trabajo y en las reuniones. Para cumplir con esto se armó un cronograma a seguir (en lo posible sin alterarlo) y se diseñó un "Tablero de Comando", el cual fue asignado a una persona en especial, quien debía ir marcándonos los tiempos y exigiendo que se cumpla con el cronograma previsto. ¡Teníamos un N° 5 en el equipo!

En cuanto a las reuniones, las charlas en clase nos ayudaron a saber que rol podía llegar a ocupar cada uno. Por ejemplo, teníamos al "crítico con fundamentos", al "crítico por hobby", al "coordinador", al "pasivo", al "veleta" y al "preguntón".

1. 1. Planeación y Discusión

Viendo que jamás nos poníamos de acuerdo, lo primero que se nos ocurrió fue reunirnos en pequeños grupos, dividiéndonos las tareas. Pero al interiorizarnos con el tema de "Resolución de conflictos en los equipos de trabajo" vimos que esta idea era imposible de llevar a cabo, porque el resultado que íbamos a obtener iba a concluir en una sumatoria de temas descolgados.

Empezamos por aceptar que estábamos formando subgrupos y que esto no ayudaba a una buena comunicación y separamos los problemas personales que se habían generado por cuestiones de feeling y de malos entendidos por no hablar "el mismo lenguaje".

Nos enfrentamos y nos dimos lugar a que cada uno exprese su opinión en cuanto a como llevar a cabo el trabajo. Esto ayudó a que nos comencemos a entender y lograr un "acuerdo", tirarnos "puentes" a través de las explicaciones que refutaban algunas de las ideas que se planteaban.

A partir de esto, notamos que los roles fueron cambiando, ya que por ejemplo:

- a. a. El crítico por hobby fue "obligado" a que fundamente sus opiniones y al no poder pasó a ser pasivo.
- b. b. Descubrimos que el "pasivo" no participaba porque no se le daba lugar y al permitirle hablar, tiró diferentes ideas que fueron tenidas en cuenta, lo que lo motivó a seguir participando.
- c. c. El que quería conducir al equipo entendió que no era su rol exclusivo porque de acuerdo al tema que se tratara no era él, el que tenía la voz cantante.

El resultado obtenido fue un abanico de alternativas a seguir en cada situación conflictiva planteada.

El método de toma de decisiones fue evaluar las alternativas y compararlas con el objetivo deseado, además de ver lo que realmente estaba a nuestro alcance en cuanto a tiempo e información.

Finalmente se llegó al objetivo. El trabajo está hecho. Y es ahora cuando comienzan los nuevos interrogantes:

¿Logramos trabajar en equipo?

¿Se logró con eficiencia nuestro objetivo?

¿Todos estamos conformes con el trabajo realizado?

Cabe aclarar que tanto el caso como la resolución del mismo son las experiencias vividas por nosotros un tanto exageradas en el momento de realizar este trabajo.

CONCLUSIONES DEL EQUIPO

El conflicto es inevitable, nos dimos cuenta que existen tantos como cada individuo puede llegar a tener. En un equipo los conflictos se multiplican por la cantidad de personas que lo integran

Su resolución es compleja porque depende de cada situación, y ésta varía de acuerdo al objetivo del equipo. Es por eso que no se pueden aplicar estereotipos.

Deben analizarse profundamente las causas y separarlas de los problemas personales que pueden surgir y se debe lograr una objetividad en la aplicación de la metodología a seguir.

Descubrimos que el consenso es una situación ideal, por lo que se deben negociar los puntos de vista para poder lograr un acuerdo, y determinar el objetivo y el alcance del mismo. Esta forma nos permite predecir posibles problemas que deriven en conflictos. Es imprescindible la participación activa de todos los integrantes del equipo para llevarla a cabo.

BIBLIOGRAFIA UTILIZADA

- Administración de Proyectos - Gieo
- Obtenga el sí (el arte de negociar sin ceder).
R. Fisher - W. Ury - B. Patton - Compañía Editorial Continental
- Mediación - Conducción de disputas, comunicación y técnicas. Suarez Marinez (1996).
- Diccionario de Sociología. Henry Pratt. Fairchild, Editor (1949).
- Comportamiento humano en el trabajo. K. Davis - J. W. Newstrom. Editorial Mc. Graw Hill. (8º Edición)
- Supere el no. W. Ury. Grupo Editorial Norma (1991).
- www.nalejandria.com/utopia (enero 1997)
Resolución de Conflictos (Enfrentar el problema)
Resolución de Conflictos (Definir las posiciones e intereses)
- info@inter-mediacion.com (1999)
Teoría del conflicto.
- www.doyma.es/copiaini/jano/articulo/1289
¿Este equipo tiene conflictos?
- www.satnet.net/periodismo/page43.html
- www.fungamma.org/conciliacion.htm
- www.nalejandria.com.ar/utopia/proyectos/c/perseverar.htm
- www.dc.fi.udc.es/os/~barreiro/iadocen08/node16.html

- www.autentico.org/guara/oaggg005.html
- www.nalejandria.com/utopia/proyectos/c/definir.htm
- www.escape_df.infosel.com/casa/libros/archivo/textos/tao.htm
- www.cybermedia-inc.com/~neo-humanista/dacc2/tsld153.htm

CONCLUSIONES INDIVIDUALES

Desde que comenzamos a hacer el trabajo con el equipo, me sentí cómodo, aunque por momentos algo desorientado por todos los conflictos internos del grupo, especialmente cuando había que establecer un día y un horario de reunión para la realización del trabajo, era complicado porque al ser 10 integrantes cada uno tenía sus actividades y sus inconvenientes individuales; por lo tanto se hace más difícil llegar así a un acuerdo. Creo que no cumplo un rol de mucha participación en el equipo, pero si presto mucha atención e intento en todo momento colaborar con el mismo, opinando y poniendo lo mejor de mí para solucionar con facilidad y rapidez cualquier tipo de conflicto que pueda haber.

Javier Falbo

173.511

Como conclusión personal de la experiencia de realizar el trabajo práctico en equipo, se puede resaltar varios puntos, como ser:

Lo difícil que resulto trabajar en un equipo de tantas personas, no solamente por el hecho de poder concretar días y horas en los que todos pudiéramos encontrarnos, sino también por el hecho de ser un tema en que por mí parte pensaba que relativamente conocía y en realidad a la hora de empezar el trabajo darme cuenta que mis conocimientos sobre el mismo eran casi nulos.

Otro punto resulto ser la divergencia de opiniones sobre como enfocar el tema y la manera en que cada uno entendía las cosas, y como ya dije lo más difícil fue poder juntarnos, ya que siempre faltaba alguien, y por otra parte el material que cada uno llevaba las veces que nos reunimos quería que fuese puesto en el trabajo, lo cual resultaba muy difícil poder armarlo.

En cuanto al tema elegido, cuando se planteo el mismo me pareció muy interesante, pero la verdad ahora que profundizamos más en el tema me decepcioné un poco en lo que respecta a la resolución de conflictos en sí misma, ya que las formas de resolución ya las conocía y pensaba que tal vez encontraríamos otras formas nuevas de resolución, que no sean las más conocidas y fuesen eficaces.

Como conclusión de realizar el trabajo me pareció una experiencia muy fructífera y divertida, aunque media pesada por la razón de ser una época en que la mayoría estamos con muchos parciales y el tener que reunirnos para realizar el trabajo resulta un poco tedioso, pero vale la pena.

Déborah Yael Gales

300.870

Con esfuerzo tanto personal como conjunto, logramos el objetivo que nos propusimos.

Tuvimos que suplir muchas diferencias que nos sirvieron de punto de partida para la realización del mismo. Aprendí que no es fácil integrar un equipo con diez personas donde las prioridades, diferencias de opinión, falta de comunicación sobre todas las cosas, se hacen notar a la hora de concretar algo.

Para mí es una experiencia nueva principalmente por la forma en que fuimos uniendo cada una de las piezas que armarían nuestro trabajo. Me sentí muy bien realizándolo, aprendí a compartir más, a tratar de conocer al otro y conocerme más.

Creo que todo equipo tiene sus altos y bajos, pero si el equipo sabe sobrepasarlos, sin duda alcanzará su o sus objetivos, este es nuestro caso. Nos sentimos muy reconfortados cuando logramos lo que para nosotros representa "NUESTRO TRABAJO". (OBJETIVO)

Lorena Hildebrandt

301.071

Desde la entrega de los temas a desarrollar en el trabajo práctico cada uno de los integrantes del grupo se ocupó de buscar la información correspondiente.

Para poder juntarnos y reunir dicha información tuvimos que encontrar un lugar adecuado para sentirnos cómodos y sobre todo concordar nuestros tiempos para poder reunirnos, ya que somos 10 los integrantes de "Décima somos" y cada uno maneja diferentes horarios.

Pasados estos inconvenientes se hizo posible encontrarnos y discutir sobre la "resolución de conflictos en equipos de trabajo".

Luego de comentar individualmente nuestras opiniones para llevar a cabo el trabajo nos dimos cuenta que el caso que debíamos tratar era el nuestro, ya que nuestras diferencias eran cada vez más amplias, encontrándonos con variadas formas de pensar y distintas personalidades que llevaron a hacer un poco más difícil la tarea, pero también nos servía para poder estudiarnos y sobre todo aprender a conocernos ya que era primordial cumplir con nuestro objetivo.

En cuanto a mi experiencia dentro del grupo, al principio me sentí un poco desorientada ya que las chicas se conocían con anterioridad, y eran diferentes las conversaciones que podíamos entablar.

Luego de terminado el trabajo puedo decir definitivamente que llegamos a trabajar en equipo.

Vanesa Fovini

351.924

Desde el comienzo sabíamos que iba a ser complicado ponernos de acuerdo, por ser muchos, pero jamás que podía llegar a tanto. Particularmente, aprendí muchas cosas, mas allá del resultado del trabajo, la experiencia, el contacto directo con otros puntos de vista y el intentar llegar a un acuerdo sin que nos sintamos excluidos, fue un buen intento difícil de lograr, ya que existieron extremos donde no se pudo actuar con democracia y la negociación era interminable, el tiempo nos jugó en contra porque no podíamos dedicarle el cien por cien a esto, entonces, era hacerlo o hacerlo y en situaciones puntuales se llevaba a cabo lo que la mayoría decidía.

Creo que los enfrentamientos que tuvimos, más de una vez nos hizo sorprendernos de nuestra forma de actuar frente a un problema que parecía no tener salida y los cambios de roles fueron bastante evidentes en algunas situaciones.

Lo que más rescato de esto es que para poder trabajar realmente en equipo, la cantidad de integrantes juega un papel fundamental, en conjunto con tener la misma predisposición para la realización del objetivo previsto.

Carolina Hefner

451.733

Creo que realizar este trabajo no nos resultó nada fácil, a pesar de lo que creíamos en un principio. Me parece que el hecho de ser diez personas fue un gran inconveniente y un factor determinante en el momento de llevar a cabo lo planteado, ya que ponernos de acuerdo era prácticamente imposible (ya sea cuando teníamos que decidir algo sobre algún tema, hasta el día, la hora o el lugar donde reunirnos).

De todos modos, creo que los conflictos que surgieron nos ayudaron, o por lo menos a mí, a ver como se trabaja realmente en equipo y lo que hay que hacer para poder solucionarlos y llevar el trabajo adelante. Pienso que es así como se aprende a trabajar en equipo, ya que a mi entender el equipo perfecto no existe. Mientras uno tome conciencia que al trabajar de esa forma se está en permanente contacto con otras personas que piensan distinto que uno y trate de adecuarse un poco a ello (sin dejar de lado sus opiniones y pensamientos), creo que el trabajo en equipo es lo ideal para casi cualquier situación.

Como conclusión, estoy muy conforme con el trabajo realizado, y contenta de haber integrado "De décima somos".

Natalia Jalif

451.851

Mi experiencia trabajando con "De décima somos" fue muy importante. Especialmente porque todo lo que aprendí a lo largo del cuatrimestre lo llevamos a la práctica y para mí, es más importante la experiencia que la teoría, ya que esta última, muchas veces es imposible de aplicar en la realidad.

Realmente, fue muy difícil trabajar en equipo, porque tuvimos muchas diferencias, conflictos (los detallados precedentemente). Pero pudimos "resolverlos" para concretar el trabajo práctico.

Yo creo que mediante la negociación se puede llegar a una solución, pero ésta nunca es definitiva porque siempre surgen nuevos conflictos.

De todos los conflictos que acontecieron, el más complejo a resolver fue el de la comunicación, ya que hablábamos todos a la vez (sin escucharnos), creyendo que cada uno de nosotros tenía el poder de la razón.

Para mí, lo más importante para la formación de un equipo es aprender a escuchar las ideas de los demás.

Por suerte, pudimos llegar a un acuerdo y el resultado es *Nuestro Trabajo*. Ustedes sabrán si nuestra labor como equipo se cumplió o no.

Por mi parte, yo estoy muy satisfecha de haber trabajado con este equipo, con el cual los resultados obtenidos responden a mis expectativas iniciales de trabajo.

Marina Kon

451.918

Tenia muchas expectativas en cuanto a lograr aprender a trabajar en equipo. Lamentablemente, no lo pude experimentar con el grupo. Quizás haya sido por no tratar de aplicar alguna de las técnicas y/o cosas explicadas durante el transcurso de la materia. Quizás no se marcaron bien los roles y fue así que faltaba un poco de organización para lograr un trabajo más "productivo". ¿Quién sabe?

Pero mi intención no es buscar culpables ni culpas. Lo importante es que al final se logró con el objetivo que era la entrega del trabajo práctico a tiempo. Lamento que haya sido por una cuestión de responsabilidad y no de curiosidad, ganas e iniciativa de parte de los integrantes (al menos de mi parte).

Me pregunto si el trabajo no logró superar mis expectativas debido al tiempo dedicado (que no fue el suficiente a mi entender), a la forma en que lo encaramos o a nuestra metodología de trabajo.

Me gustaría terminar esta conclusión con alguna opinión, pero lamentablemente mi opinión es la "permanente duda" y es por eso que a falta de palabras concretas, culmino con una pregunta: ¿se aprende a trabajar en equipo o se aprehenden las técnicas para lograrlo?

Federico Trudo

453.689

Para comenzar se hace muy difícil, si no observa lo expuesto en el trabajo, que ayuda un poco a entender los inconvenientes que surgieron, mas allá de todo esto, creo que es normal que ocurra en todo "proyecto de equipo" que además de numeroso carece de experiencia en sus miembros, "presiento que se llegó al objetivo".

Costó mucho pero con un poco de voluntad, organización, liderazgo, y otros ingredientes de un ideal de equipo, "presiento que se llegó".

¿Por que costó mucho?

Desde un principio nadie quiso tomar las riendas, por lo cual el tiempo (se convirtió en una amenaza); aparición de subgrupos (que al principio surgió como una solución, pero no lo era, ya que éstos tenían prioridades distintas y nadie actuaba como nexo entre estos); experiencia nula en cuanto al trabajo en equipo; etc.

Necesitábamos de una persona que nos ubicara en la situación (y apareció) aunque de forma intermitente pero con unas pocas palabras el agua fue aclarando.

"El día clave "

Nos reunimos y comenzamos a tirar un montón de ideas (algunas acompañadas de inconvenientes). Pero esto nos sirvió mucho ya que no éramos solo compañeros de la materia conducción sino que ya pasamos a otra categoría "proyecto de equipo".

Ese día apareció una persona (para mi juicio impensada) la cual tomo las riendas e intentamos seguir el ritmo y además otras personas que no hablaban se soltaron y eso nos sirvió muchísimo.

Creo que aprovechamos ese surgimiento y la tormenta de ideas, espero que no sea un presentimiento y que sea un hecho objetivo cumplido, "trabajamos en equipo".

Fernando A. Zanetich B.

453.916

Realizando una breve conclusión final de este trabajo me resulta importante destacar los siguientes ítems:

1. Desde el momento en que se debía establecer la fecha y horario de encuentro nació el conflicto que luego persistió durante todo el trabajo: concordar un momento de reunión en el que todos podamos encontrarnos, ya que cada uno tenía diversas obligaciones con lo cual satisfacer a todo el grupo era imposible. Por lo cual, el momento de reunión se adaptaba a la mayoría y siempre alguien estaba ausente.
2. Luego de que se lograba superar el conflicto encuentro, nos encontrábamos con la dificultad del consenso, ya que los desacuerdos eran frecuentes por ser muchos integrantes con variadas opiniones y puntos de vista. Por esta razón podría afirmar que el consenso era difícil de lograr.
3. Otro problema que visualice se refiere al material para realizar el trabajo. Esto se debe a que cada integrante del grupo se esforzaba y buscaba el mismo, por lo cual a la hora de seleccionar que se debía incluir en el TP todos querían incluir sus materiales, complicando de este modo la selección objetiva del mismo.
4. Por otra parte la resolución de conflictos fue vivida por el grupo, ya que siempre se debía negociar rápidamente por que los tiempos eran cortos y había que concluir el trabajo.

Lo que pude observar como experiencia positiva, fue la concientización del grupo de que contaba con poco tiempo, destacando así la situación de presión que influyo en el grupo llevando al mismo a tomar decisiones rápidas y más fácilmente consensuadas por la mayoría.

Darío Sanchez

552.875

