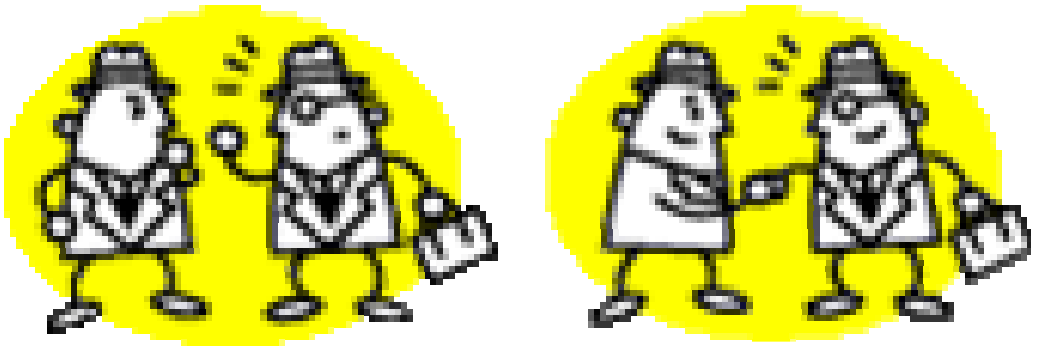
Comunicación



Gran porcentaje del tiempo en nuestro trabajo lo dedicamos a comunicarnos.

La comunicación. Introducción (1)

Negociación

Gerenciamiento del talento

Motivación

Comunicación

Liderazgo

Equipos de trabajo

Politicas organizacionales

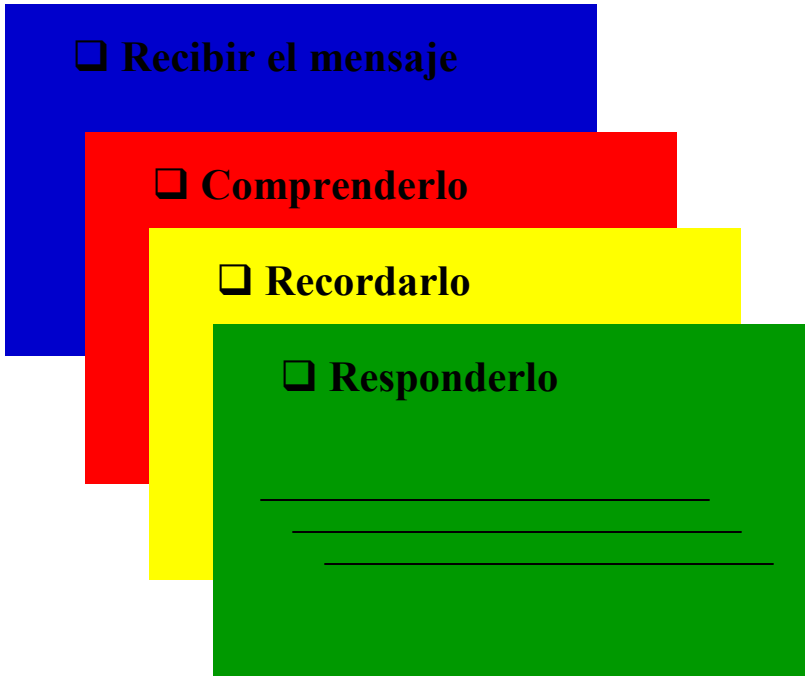
La comunicación. Introducción (2)

- La comunicación resulta crítica para el éxito en los equipos de trabajo.
- Si los miembros del equipo se comunican bien entre sí las posibilidades de éxito mejoran.
- El el ámbito organizacional, el término “comunicación” puede adoptar diferentes significados para diferentes personas, según sus puntos de vista, y a menudo, estos son negativos.
- Ejemplos:
  - “Siento que no hay suficiente comunicación por parte del gerente”
  - “Yo soy bueno para comunicarme, mientras que la mayoría de los demás no lo son”.
  - “Mi jefe no me escucha”
  - “Mi jefe no sabe escuchar”
  - Los miembros de un departamento sienten que los integrantes de otros utilizan la comunicación (o la falta de ella) para “proteger su territorio”.

La comunicación eficaz es una cuestión individual y una cuestión de equipo, cuyas mejoras conducen a resultados positivos para toda la organización.

¿Qué es la comunicación eficaz?

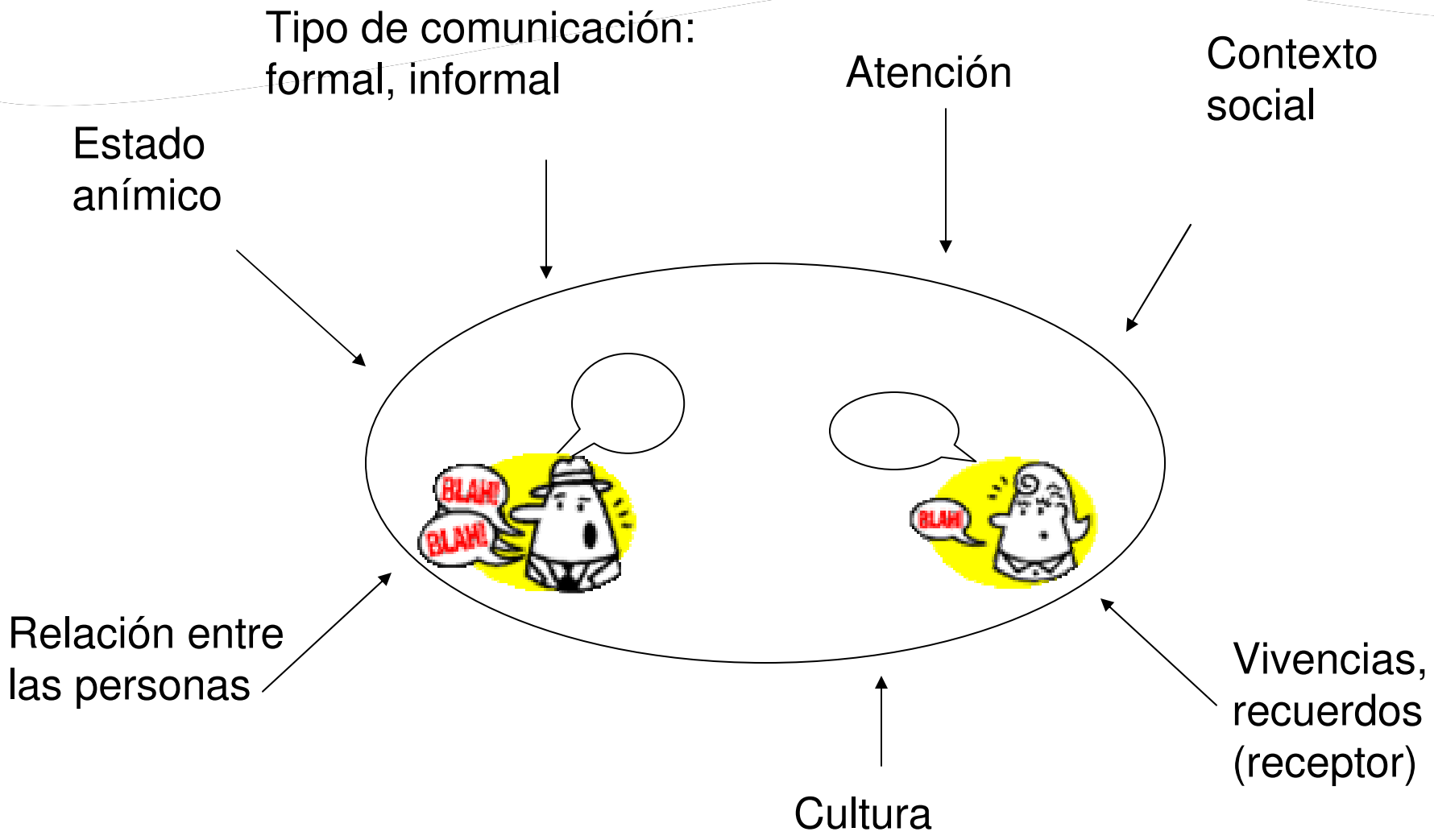
- La comunicación resulta eficaz sólo cuando la gente recibe el mensaje, lo comprende, lo recuerda y lo responde adecuadamente.
- Si el mensaje no pasa por estos 4 estados, no hay comunicación.
- Un equipo sin comunicación
  - Experimenta división
  - Falta de compromiso
  - Desperdicia su tiempo
  - Obtiene pocos logros



La comunicación verbal

- El tipo de comunicación mas frecuente y que generalmente funciona mejor es el diálogo cotidiano, cara a cara.
- El gran problema: depende de la interpretacion de cada persona
- Ejemplo:
  - Su jefe de equipo le envía un mail para recordarle la reunión de mañana y requiere sus comentarios sobre un asunto.
  - Su jefe de equipo se dirige a su lugar de trabajo personalmente y le dice: “No te olvides de nuestra reunión de mañana a las tres de la tarde. Ah, y realmente apreciaría si pudieras venir con algunas ideas sobre nuestro tema.”
- Comunicación verbal: Transmisión de una imagen mental a través de palabras, las cuales son interpretadas por el otro individuo que forma su propia imagen mental.
  - El proceso de comunicación verbal involucra:
    - Un emisor
    - Un receptor
    - Un mensaje
    - Un canal

Factores que influyen en el proceso de comunicación verbal



Problemas en la comunicación

- Conocer el tipo de comunicación que funciona mejor no resolverá todos los problemas.
- Es necesario también conocer las técnicas de
  - La escucha activa
  - Resolución de conflictos
- Barreras: Son los obstáculos en la emisión y recepción de mensajes entre personas o grupos
  - Ambientales: separación física o ruidos
  - Emocionales: conflictos de personalidad entre el emisor y el receptor, celos profesionales
  - Culturales: diferencias de lenguaje y costumbres
- Inconsistencia**:** Variaciones en el mensaje entre los emisores
  - Ejemplo: los gerentes de distintas áreas transmiten verbalmente una decisión tomada en una reunión gerencial.

Problemas en la comunicación

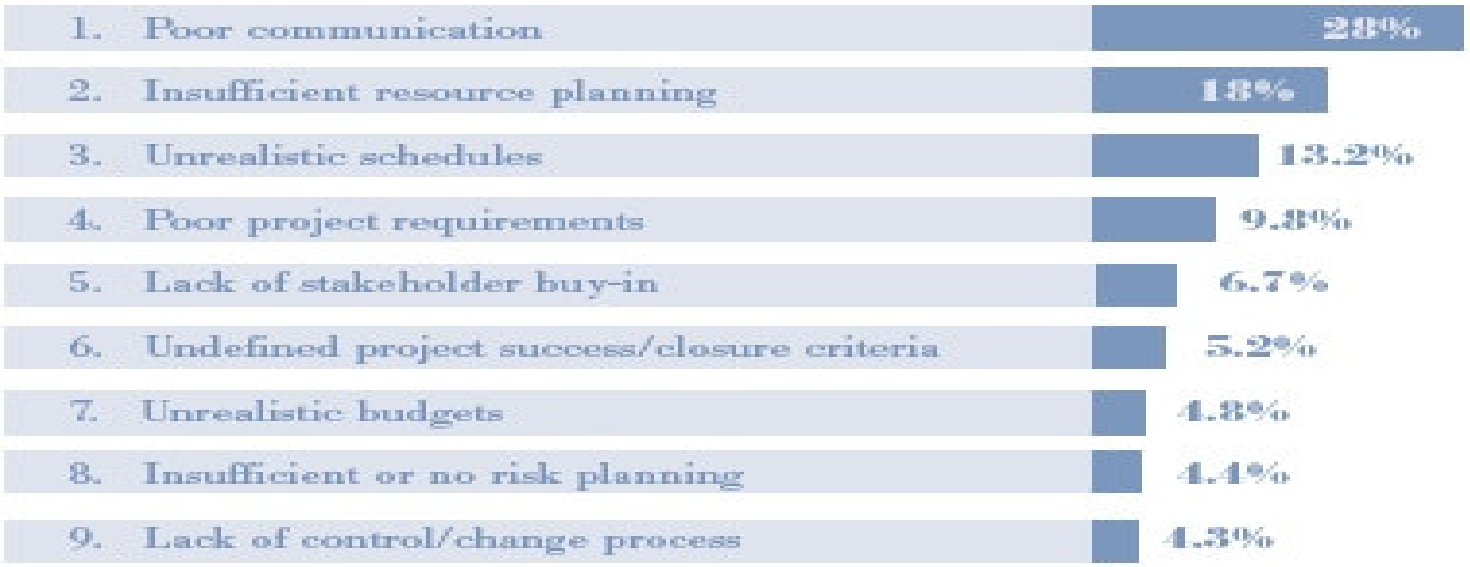
- Sobrecarga de información: Cuando se comunica demasiada información el resultado puede ser una perdida del parte del mensaje o en una mala interpretación del mismo.
  - Ejemplo: Reuniones de análisis muy largas.
- Confianza: La falta de confianza entre el emisor y el receptor puede producir interpretaciones erróneas del mensaje.
- Filtros: Ocurre cuando un receptor tiende a aceptar los mensajes en los que hay una perspectiva favorable o desfavorable.

Incomunicación dentro de los proyectos de software

- ✓ Obstáculo común para lograr productividad, calidad y el éxito de un proyecto.
- ✓ Puede aparecer a cualquier nivel de relación: entre empleados, entre la gerencia y sus empleados o entre los mismos gerentes
- ✓ Problema que la tecnología no puede mejorar.
- ✓ El avance de la tecnología no redujo la necesidad de comunicación entre las personas
- ✓ Contrariamente es fundamental una comunicación efectiva para lograr el éxito de los proyectos
- ✓ La falta de comunicación es un elemento de frustración de los lideres y jefes y factor de fracaso de los proyectos

➢ **Conclusión: Para comunicarse eficazmente no alcanza con explicar bien las cosas**

TOP 9 CAUSES FOR PROJECT FAILURE



"Clearly, technical skills alone are no longer enough. **Technology workers must have solid communications skills,** both verbal and written, in order to complete projects that are delivered on time, at or under budget, and provide the promised benefits to the organization."

—John Venator, president and CEO,
Computing Technology Industry Association, Oakbrook Terrace, Ill., USA

Source: Computing Technology Industry Association, Oakbrook Terrace, Ill., USA
Note: Results based on a January 2007 web poll of 1,007 respondents.

Buenas prácticas de comunicación (1)

- Regla fundamental: para comunicarse con eficacia hay que respetar al individuo.
- Las organizaciones deben definir y aplicar una política de comunicación para los comunicados formales:
  - Definir que temas se debe comunicar al personal
  - Como se deben comunicar.
  - Cada cuanto tiempo.
  - Proveer una herramienta de comunicación interna, por ejemplo las circulares que se pueden enviar por e-mail.
  - Diseñar documentos estándar por ejemplo basados en normas de calidad.

Buenas prácticas de *comunicación (2)*

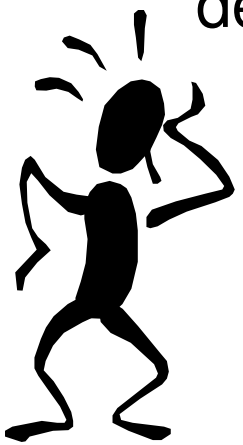
Acción	El comunicador no efectivo	El comunicador efectivo
Encontrar áreas de interés	Se desentiende de los temas que no son de su interés	Busca oportunidades; se pregunta: “Qué puedo sacar de esto?”
Juzgar el contenido no la forma	Se desentiende si la forma es desprolija	Juzga el contenido; pasa por alto los errores de forma
Refrenar los impulsos propios	Tiende a interrumpir o a discutir	Contiene sus juicios hasta haber entendido la idea globalmente
Concentrarse en escuchar	No demuestra mayor energía al respecto; la atención parece pobre.	Tiene una posición corporal activa

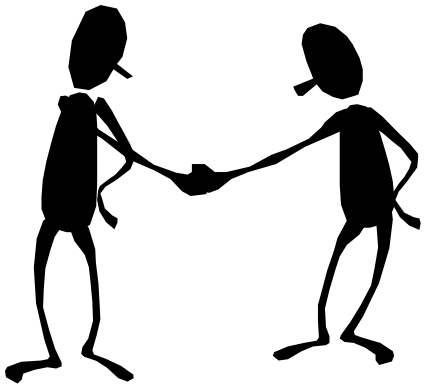
Buenas prácticas de *comunicación (3)*

Accion	El comunicador no efectivo	El comunicador efectivo
Resistir la distracciones	Se distrae facilmente	Evita las distracciones; sabe como concentrarse
Ejercitar su mente	No incorpora material dificultoso; busca material liviano, recreativo	Utiliza material más denso como ejercicio para la mente
Mantener la mente abierta	Reacciona a los contenidos emocionales	Interpreta las frases “coloridas”; no queda atrapado en ellas.
Capitalizar el hecho de que el pensamiento es más que la palabra.	Tiende a aburrirse con los que hablan lentamente.	Va sumando mentalmente; escucha “entre líneas”

Buenas prácticas de comunicación (4)

- Admitir las equivocaciones propias
  - Existen ocasiones en las que uno no tiene la razón
  - La terquedad en estas situaciones lo único que logra es poner una pared entre las personas
  - Admitir un error no es significado de debilidad
  - Admitir un error propio hace ganar el respeto de los demás y resalta la integridad





Buenas prácticas de comunicación (5)

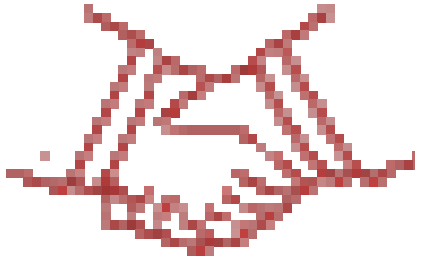
- Ejercitar la tolerancia
  - Situación típica: es una persona que esta aprendiendo.
  - Antes de criticar a una persona que esta aprendiendo hay que recordar cuando uno mismo se encontraba en la esa situación.
- Conocer a las personas
  - Es fácil criticar a una persona sin tenerla frente a frente
  - Cambiar la manera de conocer a las personas
    - Conversar con dichas personas
    - Invitarlas a las reuniones
    - Llamarlas por teléfono en lugar de enviarles una nota

Buenas prácticas de comunicación (5)

- Asistir a los que necesitan ayuda
  - Ayudar a los demás integrantes del equipo cuanto le sea posible
  - Fortalecer la atmósfera de trabajo en equipo es mas divertido y más productivo que trabajar solo
  - Cuidado: no hacer el trabajo de alguien más
  - Lo mejor es hacer sugerencias
  - Las personas dispuestas a ayudar son respetadas y a veces admiradas

Buenas prácticas de comunicación (6)

- Solicitar a otros su ayuda
  - Todas las personas del grupo de trabajo tienen algo que aportar al proyecto
  - Solicitar ayuda para realizar una tarea no es una vergüenza. La ayuda puede transformar un buen trabajo en un excelente trabajo



Buenas prácticas de comunicación (7)

- Usar el tacto
  - Ejemplo: un compañero con un problema a resolver. “Como reaccionaría yo si alguien me contestará de la misma manera con relación a mi problema”.
  - Si la respuesta no es positiva, entonces tengo que buscar una respuesta alternativa.

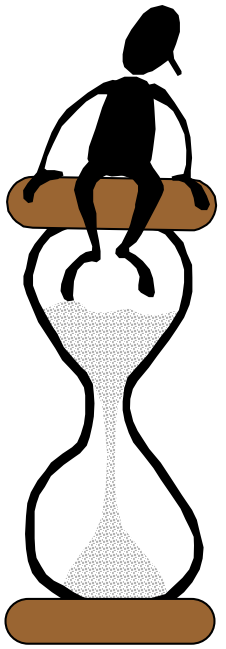
  - Dar a conocer los problemas sin hacer sentir mal a la persona que realizó el trabajo.Si los problemas no son mayores no hacerlos crecer con las actitudes.
  - Si no se esta seguro de que algo sea un problema es mejor solicitar ayuda a los demás, no suponer.

Buenas prácticas de comunicación (8)

- Mantener a los otros informados (no sorprender)
  - A muchas personas les gusta las sorpresas (fiesta sorpresa, un regalo de cumpleaños)
  - Las sorpresas referidas al ambito laboral no son generalmente bienvenidas (sobre todos por los jefes).
  - Sorprender a otros representa un modo de dar a entender que ese otro no esta en control de la situación.
- Las malas noticias suceden, pero el modo en que son dichas puede hacer la diferencia
  - Evitar revelar las malas noticias en un ambiente público
  - Las malas noticias deben ser reveladas en un ambiente privado por respeto a las personas que estan involucradas.
  - Demorar las malas noticias solo amplifica la reacción negativa cuando finalmente la mala noticia es conocida.

Buenas prácticas de comunicación (10)

- Resolver los problemas en tiempo (no dejarlos pendientes)
  - Prolongar los problemas entre personas o grupos tiene un efecto negativo en las comunicaciones.
  - Un problema común entre personas o grupos es “un problema sin resolver”.
  - Las comunicaciones se pueden venir abajo si existe un problema abierto entre dos personas o grupos de personas el cual no fue resuelto en tiempo y forma.
  - La herramienta para resolver este punto es “la resolucion de conflictos”

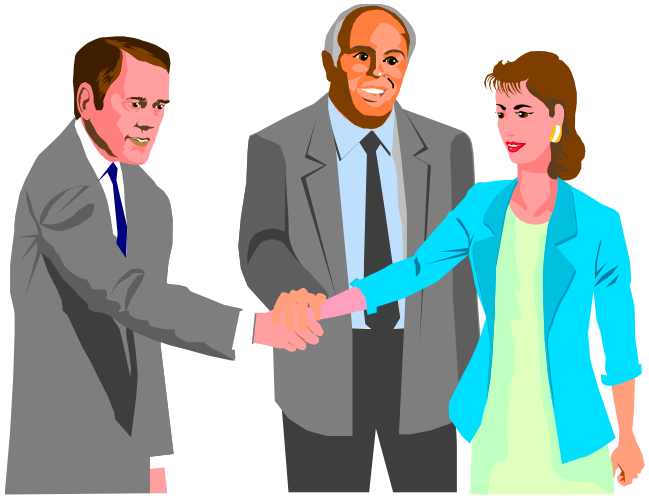


Buenas prácticas de comunicación (11)

- Resolver los problemas en tiempo (no dejarlos pendientes)
  - Ante frases como las siguientes, seguramente se estará ante un problema no resuelto:
    - “Bueno, voy a ver que sucede”
    - “No sé que voy a hacer respecto a eso”
    - “Vamos a trabajar en eso más tarde”
    - “No sabia que eso esta pendiente todavía”
    - “Me había olvidado de eso, pero….”
    - “Luego lo vemos ... “
  - Frase comun en las reuniones “hay que hacer....”

Buenas prácticas de comunicación (12)

- Mostrar aprecio
  - Una de las más importante frases que se puede decir es: “gracias”
  - La persona a la cual agradecemos se sentirá dispuesta a ayudar en una nueva ocasión
  - Acordarse cuando se esperaba un “gracias” y este no fue recibido
- Recordar los nombres de las personas
  - Recordar a las personas, es una forma poderosa de aceptar a los demás y ser aceptado.
  - Le demuestra a la persona que es apreciada, importante y aceptada

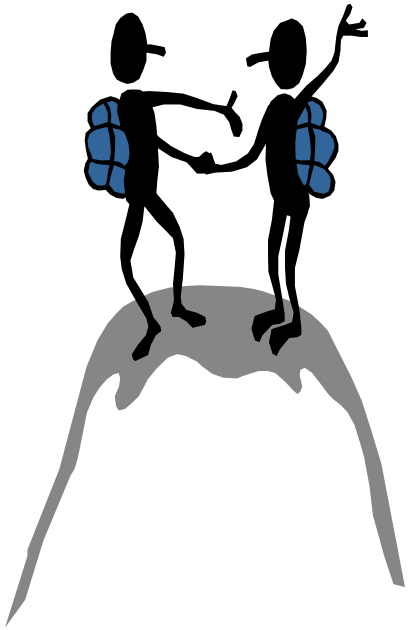


Buenas prácticas de comunicación (13)

- Estar dispuesto a quebrar las tradiciones
  - No permitir que los hábitos pasados impidan el progreso
  - Cuantas veces ha oído esta frase “Esta es la forma en que siempre hacemos las cosas”. (parálisis paradigmática).
- Las siguientes frases les pueden sonar familiares:
    - “Nunca los invitamos a las reuniones.” ¿Por qué debemos hacerlo ahora?
    - “Nunca colocamos esa clase de información en la especificación de requerimientos”. ¿Por qué debemos hacerlo ahora”
    - “El grupo de test siempre realizó esa tarea” ¿Por qué tengo que hacerla yo ahora?
    - “Esa tarea no es de mi área o sector a mi no me corresponde.”

Buenas prácticas de comunicación (14)

- Conocer que esperar de los demás
  - Cada miembro del proyecto o grupo debe comprender el rol de los otros dentro del mismo
  - Problema común: “el pobre entendimiento de las responsabilidades de cada parte”
  - Es muy fácil asumir que las otras personas o grupos saben lo que nosotros esperamos de ellos
  - Cuando dos partes están de acuerdo en comunicarse sus responsabilidades, es importante dejar estas expectativas documentadas y aprobadas



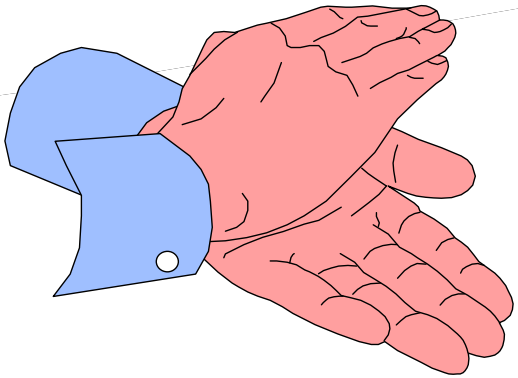
Conocer que esperar de los demas ..

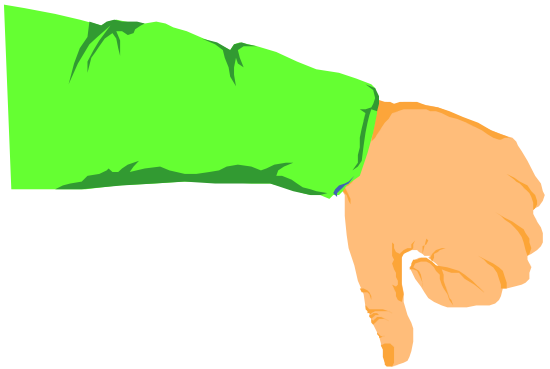
- El grupo de test frecuentemente solicita al grupo de desarrolladores que corrijan problemas en el código los cuales luego no resultan serlo.
- Los desarrolladores esperan solo le sean reportados problemas válidos.
- Una vez que el código ha sido desarrollado y esta en mano del grupo de test toda clase de problemas son reportados a los desarrolladores para arreglar.
- Muchos de esos problemas y defectos son rechazados por razones como las siguientes:
  - Error del usuario de test
  - Error ya reportado
  - Error no reproducible

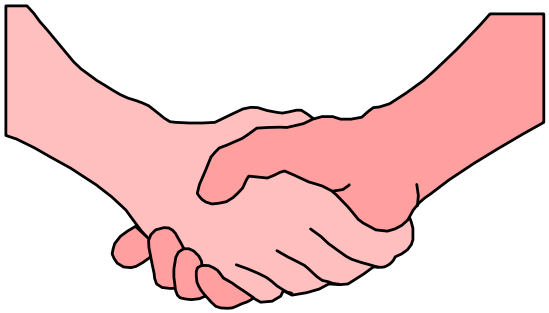
Conocer que esperar de los demas ..

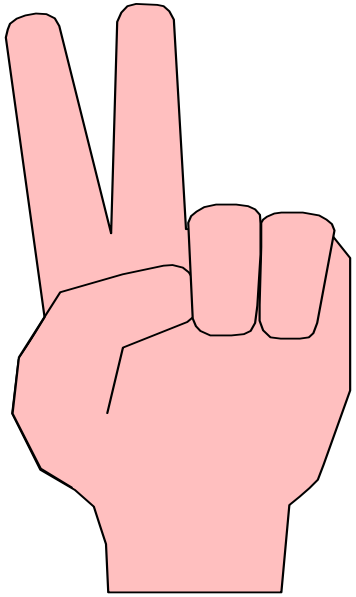
- El grupo de desarrollo convoca a una reunión e invita al grupo de test.
- El objetivo de la reunión es limitar el número de problemas que son reportados.
- Se definen en común acuerdo algunas guías para los testeadores
  - El teléfono de algunos desarrolladores estará disponible para preguntas del grupo de test. Esto permitirá a los testeadores validar la veracidad de los problemas.
  - Mantener una pequeña base de datos de los problemas ya reportados.
  - Planificar una próxima reunión para chequear el funcionamiento de las guías creadas

Lenguaje no verbal (1)









Lenguaje no verbal (2)

- Gran parte de la comunicación es no verbal. Aun cuando no se esta hablando, existe, sin embargo, una comunicación no verbal.
- El ser humano no se comunica solo con las palabras, también son una forma de comunicación
  - los gestos
  - los movimientos del cuerpo
  - las sonrisas, etc
- En el proceso de comunicación, cada integrante del equipo afecta a los otros aun sin proferir una palabra. Se envían mensajes positivos y negativos en la manera no verbal.
- Tanto emisor como receptor perciben los signos del lenguaje no verbal.

Lenguaje no verbal (3)

- Ejemplos
  - Caminatas al hablar
  - Manos en los bolsillos
  - Miradas hacia otros lados
  - Formas de dar la mano (fuerte, suave, las dos manos)
  - En una reunión de trabajo si la persona se sienta detrás del escritorio (que me querrás preguntar).
  - Si se sienta al costado nuestro (trabajemos juntos)
  - Posición al sentase (hacia atrás = alejado, hacia delante = participativo)

Lenguaje no verbal (4)

- Ejemplos
  - Forma de la mesa (redonda = colaboración, grande y rectangular = actitud de alejamiento
  - Cercanía física (tocar, depende de la costumbre del país)
  - Lugar físico de la entrevista (en mí oficina = mi territorio).
  - Formas de llamar la atención en alguna entrevista o reunión de trabajo
    - mirar a la persona
    - elevar la voz
    - forma fuerte de mostrar desagrado o castigo es el silencio

Lenguaje no verbal (5)

Respuesta no verbal	Que puede indicar
Balancear la pierna	• Descreimiento • Cuestionamiento • Sorpresa
Arquear la ceja	• Aprobación • Aliento • Comprensión
Asentir con la cabeza o Inclinarse hacia adelante	• Interés • Concentración • Respeto
Permanecer en silencio	• Impaciencia • Urgencia • Falta de interés

Lenguaje no verbal (5)

Respuesta no verbal	Que puede indicar
Fruncir el seño	• Desaprobación • Pena • No comprender
Mirar la lejanía	• Distracción • Impaciencia • Falta de interés
Entornar los ojos	• Desaprobación • Incredulidad • No comprender
Moverse inquieto	• Falta de interés • Mensaje demasiado largo • Incomodidad

La escucha activa (1)

- La comunicación es un proceso de dos direcciones. Si uno no escucha y comprende lo que el otro esta diciendo, no hay comunicación.
- Desarrollar el hábito de la escucha activa:
  - Escuchar es el acto fundamental para recibir información
  - El emisor generalmente no tiene problemas de concentración
  - El receptor esta mas afecto a la distracción por lo cual debe:
    - Primero buscar entender para luego ser entendido.
    - Concentrarse en el emisor.
    - Confirmar si comprendió el mensaje.

La escucha activa (2)

- En cualquier equipo la escucha activa es absolutamente crítica.
- Generalmente nos concentramos en nuestras responsabilidades y acciones como emisores, y nos desentendemos de las responsabilidades como receptores.
- A menudo consideramos la escucha como algo pasivo, pero no lo es.
- La escucha activa es una técnica que puede mantener la comunicación libre de inconvenientes.

Técnicas de escucha activa

- Las técnicas de escucha activa ayudan a escuchar y comprender a aquellos con quienes nos estamos comunicando.
- Las técnicas fundamentales son
  - Respuestas no verbales
  - Parafraseado
  - Inferencia de las connotaciones
  - Invitación para proseguir
  - Reconocer los sentimientos subyacentes

Respuestas no verbales

- Se tiene que utilizar conjuntamente con otra técnica.
- Hay que tener cuidado de no utilizar las claves no verbales sin escuchar realmente (“escucha simulada”)
- Puede salir perjudicado si otro miembro del equipo descubre que usted en realidad no estaba escuchando.

Ejemplos	Ventajas	Claves a emplear
✓ Mirar a los ojos del que habla ✓ Asentir con la cabeza ✓Inclinar el cuerpo hacia quien está hablando	✓ Comunica un mensaje de aceptación personal ✓ Demuestra comprensión e interés	✓ Sea sincero ✓ Sea consecuente ✓ Resista las distracciones externas

Parafraseado

- El parafraseado es una técnica de escucha activa que nos ayudará a comprender qué es lo que la otra persona esta diciendo y contribuirá a identificarnos como un oyente atento.
- Al utilizarlo regularmente se evitará luego tener que aclarar puntos que uno creía haber entendido

Ejemplos	Ventajas	Claves a emplear
✓ "Tal como lo entiendo..." ✓ "Lo que usted dice es..." ✓"Si lo resumiera..."	✓ Muestra que se está escuchando atentamente ✓ Clarifica el mensaje "real" del emisor ✓Ayuda a comprender verdaderamente el mensaje	✓ Escuche con atención ✓ Parafrasee pero sin interrumpir constantemente

Inferencia de connotaciones

- Cuando se infieren las connotaciones de un mensaje, se ve más allá de la simple comprensión de las palabras.
- Es la anticipación al orador, leyendo entre líneas y demuestra que la comunicación es un canal bidireccional.
- El peligro de esta técnica es se puede aparecer como superior o demasiado agresivo si su interpretación del mensaje es incorrecta.
- Las respuestas no verbales son especialmente valiosas en este caso.

Ejemplos	Ventajas	Claves a emplear
✓ "Significa eso que..." ✓ "Usted quiere decir que..." ✓"Ayudaría eso en..."	✓ Comunica interés "genuino" en el mensaje ✓ Demuestra comprensión del mensaje	✓ Permitir que el orador mantenga el control ✓ Evite tratar de persuadir ✓ Evite que parezca que "está por encima"

Invitación a proseguir

- La invitación a proseguir permite demostrar interés con una buena idea.
- Puede alentar a un orador tímido a continuar explicando una idea, o comunicar amplitud de criterio cuando no se está necesariamente de acuerdo con el orador.

Ejemplos	Ventajas	Claves a emplear
✓ "¿Qué sucedió entonces..." ✓ "¿Me podría dar un ejemplo..." ✓"¿Dígame más al respecto..."	✓ Comunica un deseo de escuchar más sobre el asunto ✓ Concede tiempo para que tanto el emisor como el receptor comprendan el mensaje ✓ Promueve la amplitud de criterio	✓ No debe ser usada como técnica exclusiva ✓ Debería venir luego del parafraseado y la inferencia ✓ No "sobreexponga" al orador

Reconocer los sentimientos subyacentes

- Resulta especialmente eficaz cuando el contenido de un mensaje es emocional.
- Demuestra que uno es un oyente sensible, capaz de ponerse en el lugar de otro.
- Cuando se escucha con empatía los sentimientos e ideas de los demás, estos se sienten genuinamente interpretados.

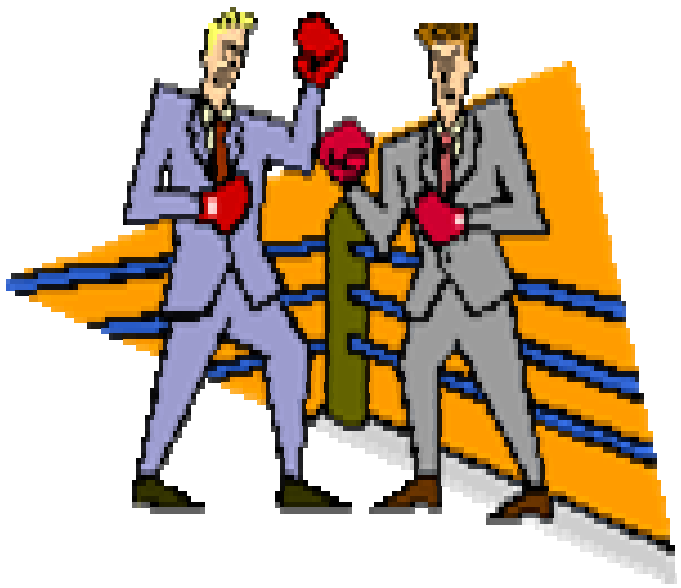
Ejemplos	Ventajas	Claves a emplear
✓ "Si eso me hubiera sucedido a mí, me sentiría igual de molesto..." ✓ "¿Cómo lo hizo sentir eso?" ✓"Supongo que eso debió molestarle" ✓"Eso debió ser gratificante"	✓ Comunica un entendimiento "genuino" del mensaje y de sus connotaciones	✓ Evite indicarle al orador como debería sentirse ✓ Evite presionar para obtener información ✓ Evite juzgar al orador

Las ventajas de la escucha activa

- Permite a los miembros del un equipo desahogarse; les suministra lo que posiblemente más necesitan: un oído.
- Permite que los miembros de un equipo se sientan apreciados, comprendidos y aceptados.
- Estimula la capacidad para identificar problemas y soluciones; mejora el razonamiento y la capacidad de juicio.
- Permite a los integrantes de un equipo mantenerse responsables y atentos, aliviando así su carga de trabajo
- Ayuda a minimizar el molesto “Sí, pero...”
- Permite a los miembros de un equipo pensar por ellos mismos; fomenta la autonomía
- Ahorra tiempo a todos los involucrados en un proyecto

Resolucion de Conflictos

- En cualquier equipo que se encuentre trabajando realmente en pos de sus objetivos, es probable que haya conflictos.
- Tendrán lugar diferencias entre sus integrantes, pero el resultado del conflicto no tiene que ser necesariamente negativo.
  - Los conflictos pueden proveer oportunidades de crear nuevas soluciones.
  - La clave esta en cómo los miembros del equipo responden a los conflictos.



Resolucion de Conflictos

- Resulta vital que los miembros del equipo comprendan que los conflictos y desacuerdos son inevitables, pero que no son en sí mismos buenos o malos.
- Los conflictos pueden destruir el progreso de un equipo si no se los sabe manejar.
- Pueden asi mismo, conducir a decisiones sólidas si se los maneja bien.
- El resultado de un conflicto depende de cómo el lider y su equipo lo manejen.

Clave de los Conflictos

- Como reconocer un conflicto:
  - Los miembros del equipo efectúan comentarios y sugerencias en un tono muy emocional.
  - Atacan las ideas de otros antes de que puedan terminar de expresarlas.
  - Se acusan entre sí de no enteder las cuestiones de fondo.
  - Los integrantes del equipo forman bandos y se rehúsan a comprometerse.
  - Se atacan entre sí a nivel personal, de manera sutil.

Cómo se generan las escaladas de conflictos

Acción competitiva

- **Los miembros del equipo entran en un juego "ganar o perder"**
- **Prefieren "ganar" antes que resolver los problemas**

Posiciones rígidas

- **Los mienbros del equipo no ven ninguna necesidad de arribar a objetivos compartidos**
- **Endurecen sus posiciones, disminuyen su comunicación y limitan la interacción mutua**

Compromiso emocional

- **Los miembros del equipo se aferran emocionalmente a sus posiciones**

Respuesta a los conflictos

- No todo el mundo responde al conflicto de la misma manera.

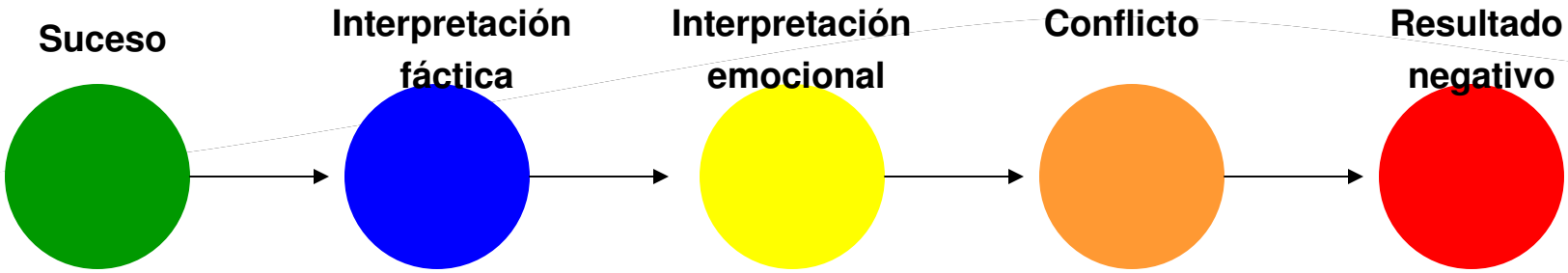
Algunas "reacciones" naturales al conflicto:

- **Confrontación agresiva**
- **Maniobras estratégicas**
- **Posponerlo continuamente**
- **"Sobrevuelo" pasivo**

Las "respuestas" exitosas al conflicto:

- **Una directa canalización de energía para resolver el problema**
- **No reaccionar emocionalmente; efectuar un esfuerzo consciente para responder de una manera racional**

¿Cuándo se debe intervenir?



- En el corto plazo, es más sencillo negar el conflicto que enfrentarlo.
- Sin embargo, resulta más fácil resolver el conflicto de manera constructiva cuando se lo enfrenta en sus comienzos.
- En la etapa inicial, uno puede concentrarse en las cuestiones de fondo del conflicto antes de que las cuestiones emocionales hayan tenido tiempo de crecer y hacerse inmanejables.
- Si dejamos que el conflicto prosiga libremente nos encontraremos con una maraña de tensiones y desacuerdos para resolver.
- Encare pues el conflicto antes de que se produzca su escalada.

Adopción de pasos para la resolución de conflictos

- La desactivación de un conflicto antes de que estalle incrementará el compromiso y la productividad de su equipo.
- Un equipo dinámico consiste en un lider e integrantes que juntos asumirán la responsabilidad de la superación del conflicto.
- Esa es la razón para la que resulta esencial que todos los miembros del equipo aprendan la manera de resolver conflictos.
- El lider del equipo puede no ser la primera persona que percibe el conflicto.
- Además, todos los miembros deberían aportar feedback entre pares, ya sea que éste consista en halagos o en críticas.
- El feedback continuo entre pares contribuye a construir relaciones intensas y un sentido de autosuficiencia.

Seis etapas en la resolución de conflictos

Etapa 1: Reconocer que el conflicto existe

- Si no se encara el conflicto inmediatamente, el ambiente se calentará hasta estallar.
- Se convertirá en un obstáculo insalvable para el éxito de su equipo.
- Reconocer que el conflicto existe y tomar medidas para resolverlo puede convertirlo en una oportunidad

Etapa 2: Identificar el conflicto "real"

- Esta etapa a menudo requiere un diligente trabajo de detective.
- Identificar la causa real de un conflicto es más díficil de lo que parece.
- Los conflictos surgen tanto de cuestiones de fondo como de cuestiones emocionales.
- En todo conflicto existe una interacción entre estos dos tipos de cuestiones.
- Aun en el caso que el conflicto principal sea sobre el modo de hacer algunas cosas, las cuestiones emocionales tales como una amenaza a la autoestima, o un ataque de celos profesionales, pueden intensificar el conflicto.

Etapa 2: Identificar el conflicto “real”

Cuestiones de Fondo	Cuestiones Emocionales
✓ Ambiguedad de funciones ✓ Desacuerdo sobre los métodos ✓ Desacuerdo sobre los objetivos ✓ Desacuedos sobre los procedimientos ✓ Desacuerdo sobre las responsabilidades ✓Desacuerdo sobre los hechos	✓Desacuerdo sobre los valores ✓Estilos personales incompatibles ✓ Luchas por el control del poder ✓ Amenazas a la autoestima ✓ Celos profesionales ✓ Resentimientos y venganza

Etapa 2: Identificar el conflicto "real"

- Las cuestiones de fondo son más a menudo la base del conflicto (por ejemplo, desacuerdo de las tareas)
- Mientras que las cuestiones emocionales lo complican.
- Por ejemplo, cuando una persona recibe una asignación de tareas particular (razón de fondo) otra persona puede enojarse y sentirse menos importante (cuestión emocional).
- Para resolver el conflicto, tenemos que resolver primero la cuestión de fondo.
- Ejemplo: Pasaje a producción de una migración a Unix

Etapa 3: Atender todos los puntos de vista

- Para resolver un conflicto exitosamente, hay que comprender ambos puntos de vista sobre la cuestión.
- Aliente a los miembros del equipo que puedan ser tímidos o que los incomode expresarse.
- Verifique que las opiniones sean entendidas y evite debates sobre quién tiene o no la razón.
- Discuta sobre cómo el conflicto está afectando el desempeño de todos.
- Cencéntrese en los hechos y conductas, no en los sentimientos o las personalidades.
- El acto de “reprochar” ocasiona emociones que pasan a ser el centro de atención.
- Evite los reproches, ayude a los miembros del equipo a identificar similitudes en vez de diferencias.
- Enfatizar las similitudes permite a ambas partes moverse en un terreno común.
- Si surgen diferencias, establecer la naturaleza de las mismas

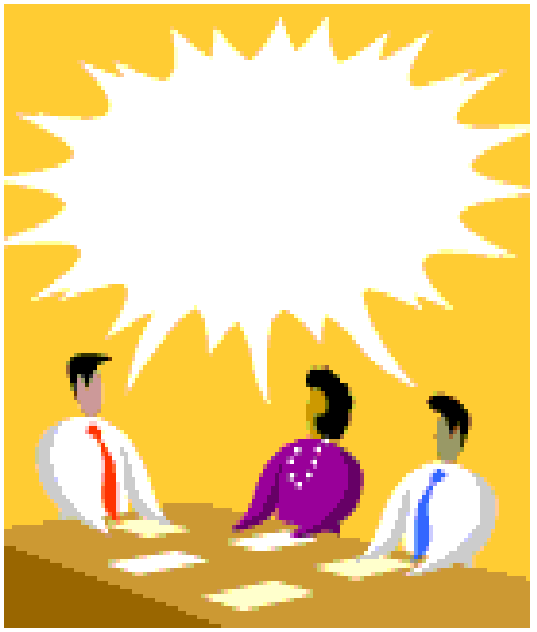
Etapa 3: Atender todos los puntos de vista

Tener en cuenta que:

- La gente puede diferir en lo que considera el problema
- Las personas pueden acordar sobre cuál es el problema, pero enfocar desde perspectivas diferentes (difieren en las causas del problema)
- Pueden compartir la misma perspectiva, pero diferir acerca de la solución del problema

Etapa 4: Explorar juntos la manera de resolver el conflicto

- Explore la posición de cada persona, abra canales de comunicación, involucre a los demás.
- Una discusión abierta puede ampliar la información y las alternativas disponibles.
- Conducir a relaciones más confiables y saludables entre los participantes de la situación.
- No se puede obligar a dos personas a agradarse, pero deben ser capaces de trabajar juntas.



Etapa 5: Lograr acuerdo y responsabilidad para una solución

- Ayude a los miembros en discordia a trabajar juntos para solucionar su problema.
- Es necesario que todos los miembros del equipo queden lo más de acuerdo posible con la solución.
- Esto debe lograrse mediante una sesión conjunta de resolución del problema.
- Nadie puede decir por sí solo al(a los) otro(s) cómo resolver el problema.
- No se puede forzar el acuerdo.
- Una manera de ayudar a la gente a aceptar mutuamente las perspectivas del otro, y de asumir conjuntamente la responsabilidad para lograr la solución, es hacer que cada miembro del equipo haga una inversión de roles, presentando los puntos de vista del otro.

Etapa 6: Programar una sesión de seguimiento a fin de evaluar la resolución

- Cuando los miembros de un equipo saben que van a ser considerados responsables de la ejecución de un compromiso, es mucho más probable que se atengan a él.

Otros inconvenienes

- La resolución de conflictos raramente es sencilla o rápida
- La resolución exitosa de conflictos requiere tiempo, ideas y paciencia.
- Las barreras comunes para la resolución de conflictos incluyen un miembro del equipo que:

- ✓ Es defensivo, terco y no esta dispuesto a escuchar.
- ✓ No reconoce que existe un conflicto.
- ✓ Es evasivo y no está dispuesto a discutir el conflicto, porque ha asistido a intentos previos que resultaron infructuosos.
- ✓ Está de acuerdo en que hay un conflicto, pero no sabe qué quieren los involucrados en él.

Problemas Potenciales

- Para superar tales obstáculos en la resolución de conflictos, los miembros del equipo deberían:

Ser:

- ✓ Respetuosos de una linea de conducta
- ✓ Descriptivos
- ✓ Breves
- ✓ Abiertos
- ✓ Considerados con tiempo/lugar
- ✓ Optimistas
- ✓ Proclives al apoyo

Proveer:

- ✓ Opciones
- ✓ Ejemplos
- ✓ Discusión de los impactos y consecuencias de las conductas

Reglas básicas para un equipo

- ✓ Escuchar primero al otro miembro, luego proceder a responder
- ✓ Reconocer que todo el mundo tiene una opinión formada sobre casi todo
- ✓ Aceptar las diferencias de opinión
- ✓ Utilizar en equipo un modelo de resolución de conflictos
- ✓ No suministrar un trabajo en la forma en que a uno no le agradaria recibirlo
- ✓ No aceptar un trabajo como tal de ningún otro
- ✓ Cuando se esté en duda sobre alguna cosa,solicitar aclaración
- ✓ Las suposiciones son riesgosas; efectuarlas sólo cuando sea necesario
- ✓ Aclarar debidamente dónde comienza y termina la responsabilidad de cada uno, y cómo encaja con las de los otros miembros del equipo
- ✓ Actualizar a las personas que necesitan saber lo que no saben
- ✓ Si hay alguna cuestión que arreglar o algún desacuerdo entre los miembros, ventilarlo dentro del equipo, no fuera de él