

XI CONGRESO INTERNACIONAL DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS. MONTEVIDEO

Resolución de conflictos en Equipos aplicando principios sistémicos



“Degustación” 
para Project Managers

2015

Project Management Institute

“Dirección de Proyectos - Buenas prácticas que generan buenos resultados”

Gustavo Baldoni



Mi pasión diaria



Entrenamiento continuo

Actividad profesional



Parques et Cosmétique Argentine



Formación



Algunos sistemas de mi historia

Actividad docente



Actividad social



No sólo trabajo y estudio...





Jorge Dusio





www.integrar-rrhh.com



Talcott Parsons
Sociólogo
“El sistema Social” (1961)
Teoría de Sistemas
aplicada a la Sociedad

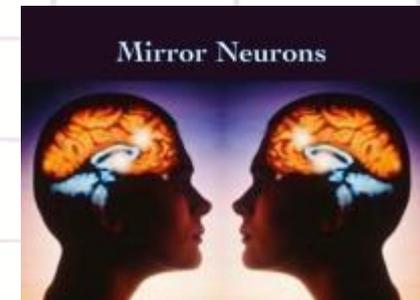


Ludwig von Bertalanffy
Biólogo
Teoría General de Sistemas (1937)

Fundamentos del Pensamiento Sistémico



Kurt Goldstein
Neuropsicólogo
La estructura del Organismo (1934)



Neuronas Espejo
(Giacomo Rizzolatti - 1992)

Exponentes de los Principios Sistémicos



Matthias Varga von Kibéd
Lógico y Filósofo alemán (1950)



Elisabeth Ferrari
Economista Matemática e
Informática Alemana (1955)



Insa Sparrer
Psicóloga Alemana (1955)

Principios Sistémicos



Pertenencia

Orden (tiempo y jerarquía)

Compensación Dar y Tomar



El “equipo” es un tipo específico de sistema.



- Tarea en conjunto
- Responsabilidad común por la tarea
- Amplia auto-organización

¿Cómo sobrevive y se mantiene?

Objetivos y Tareas



¿Cómo surge?

Organización y Pertenencia



**Energía,
Vitalidad
Emociones**

¿Cómo asegura rendimiento?



¿Cómo se hace fuerte?

**Tiempo
Historia/Futuro**

**Habilidades,
Conocimientos**

¿Cómo crece?

NO Respeto de Principios Sistémicos



Cuidar!
Cuidar!
Cuidar!



Conflicto

Problema que genera **incapacidad** para tomar decisiones, para ser efectivo en el cumplimiento de la tarea, para crecer y generar más valor, ...



Intervención Sistémica

Curar!

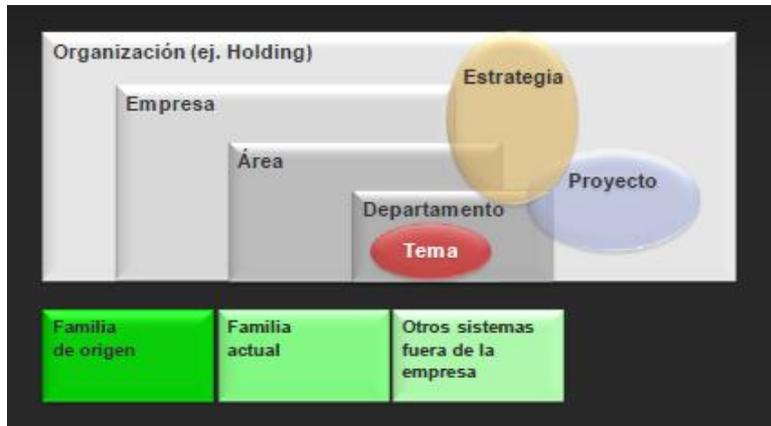
Con una actitud más bien de aceptación, respeto y servicio, más cercana, quizás, al sentido original del concepto de “terapeuta” y “lo terapéutico”, como proceso de ayuda y consulta, de acompañamiento y servicio

Cuidar...

Pertenencia



- Las personas pertenecen a varios sistemas a la vez.



Importante:

- **Diferenciar cada sistema:**
¿En cuál estamos en cada momento? ¿Qué técnica usamos para pasar de uno a otro?
- **Evitar conflictos** de intereses **buscando soluciones que satisfagan a ambos sistemas:**
Equipo de Proyecto **y** Equipo de Línea Empresa **y** Familia
- **Resolver los conflictos dentro del Sistema:** No acudir al Sistema superior.
- **Fomentar y valorar** la participación **en varios sistemas** como inspiración y variedad.

La importancia de la pertenencia

- Para la **existencia** del sistema es fundamental **la claridad respecto a la pertenencia al mismo**. Un equipo existe en tanto esté claro quienes pertenecen al mismo y quienes no. Si los límites son difusos, el equipo será difuso.
- La pertenencia surge de **condiciones establecidas**, que definen quiénes serán los integrantes del equipo.
- **Fuente de conflictos**: Foco en la tarea, los resultados, **sin clarificar la pertenencia**.
- La pertenencia de los miembros de un equipo **es equivalente: ¡Se pertenece o no!** Quienes pertenecen son **responsables** del **resultado** y de la **auto-organización**.
- **Fuente de conflictos**: **Miembros excluidos** (participan de la tarea pero no deciden; se los invita en ciertas ocasiones pero deben responder por el resultado; salen del equipo sin que su salida sea reconocida)

La importancia de la pertenencia

Preguntas orientadoras

- ¿Pertenece al Equipo una persona contratada que continuamente realiza tareas clave para el proyecto, pero que no es invitado a eventos de la empresa?
- ¿Es parte del Equipo un ex-líder del mismo que cambió de posición, pero al que invitamos continuamente a reuniones estratégicas por su gran experiencia e influencia?
- ¿Son miembros del equipo personas clave para la obtención del resultado, pero que vienen sólo a algunas reuniones por estar muy ocupadas?
- ¿Sigue perteneciendo al equipo un miembro fundador que fue despedido de la compañía en circunstancias poco claras y al cual varios de sus colegas siguen consultando y comentando sobre la marcha del proyecto?

Cuidar...

Orden: Valorar la Historia



Orden: Valorar la Historia

- **Para que un sistema crezca** deben poder ingresar al mismo nuevos elementos; para que esos elementos ingresen **debe haber apertura en el equipo**; quienes ya están dentro deben permitirlo: **dejar espacio a lo nuevo**.
- Para que los nuevos miembros puedan ingresar hoy, se requieren miembros **anteriores** que **fundaron el sistema**, y actuales que lo desarrollaron, lo cuidaron, aportando compromiso y trabajo, **más allá de los resultados**.
- **Fuente de conflictos:** Ingreso de nuevos miembros sin tener en cuenta a quienes ya son parte.
- Reconocer el pasado y valorarlo, facilita el ingreso de nuevos integrantes, que a su vez entienden que **no sólo importa el momento actual**, sino también **el trabajo a largo plazo**. Se promueve así el aprendizaje y la creatividad.
- **Los sistemas tienen memoria** y conflictos del pasado **no cerrados correctamente** se repiten, si no son tenidos en cuenta o “reparados”.

Prácticas facilitadoras

Reconocimiento a la antigüedad (no implica valoración de la actuación)

- Rituales que celebran años en el sistema
- Organización espacial basada en el tiempo en el sistema

Acciones que valoran la historia a la vez que abren a nuevas posibilidades

- ¿Conocen todos los miembros del equipo la historia del mismo?
- ¿Existe un proceso de iniciación para los nuevos miembros?
- ¿Cómo se reciben y tratan las ideas de nuevos ingresantes en relación a las prácticas actuales y habituales?

Dinámicas de revisión histórica para detectar quiebres y tendencias

Línea de Vida



Cuidar...



Compensación Dar y Tomar

Compensación Dar y Tomar

- ❖ **Principio de compensación → Mantener el sistema orientado a la cohesión durante largo tiempo procurando :**
 - Que exista una compensación
 - Que no sea “uno a uno”, sino que el individuo esté un poco en deuda con el sistema y el sistema con el individuo.

- ❖ **Compensación no exacta:** Dar y tomar no implica una compensación exacta. Deben permitirse los **desequilibrios pasajeros**.
 - Cuando alguien comete un error, no hay que compensarlo por completo
 - Cuando alguien brinda un compromiso fuera de lo común, está permitido otorgar un reconocimiento “exagerado”

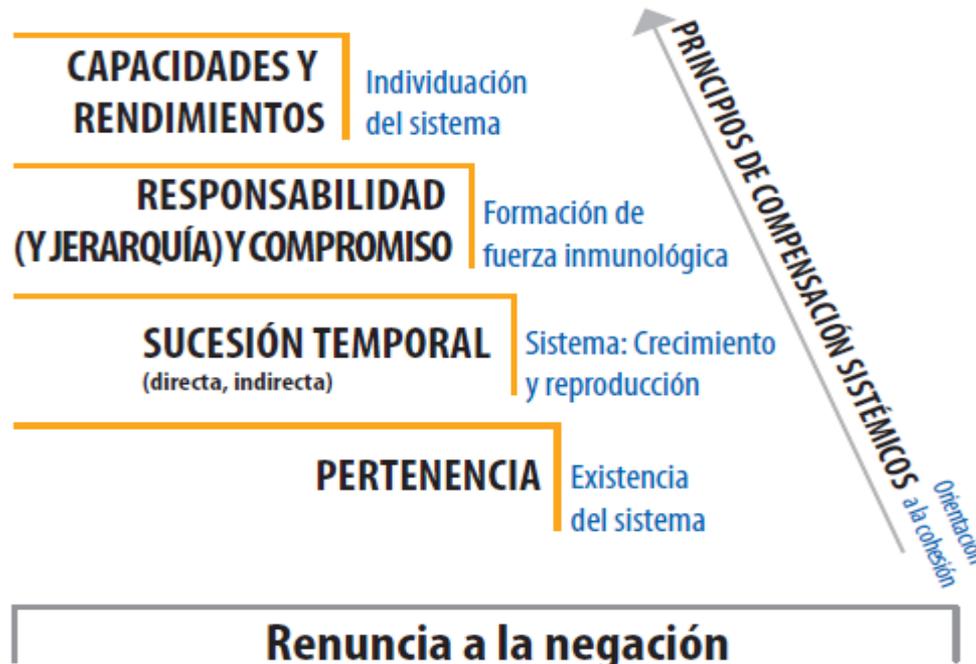
- ❖ **Ejemplo de fuente de conflictos:**
 - Algunos aportan claramente menos que otros y sacan el mismo provecho del éxito.
 - Algunos aportan por encima de lo esperado y no son reconocidos adecuadamente.

Ejemplos de circunstancias que hay que compensar e ideas para hacerlo:

- Un nuevo miembro en el equipo necesita tiempo para integrarse, por esa razón, ha hecho pocos aportes al rendimiento durante ese año.
- **Intercambio:** Asumir tareas organizativas que nadie hace con gusto.
- Un miembro del equipo comete un error que tiene como consecuencia un considerable aumento del trabajo para los otros integrantes.
- **Devolución:** Hacerse cargo de un paquete de trabajo mayor en la siguiente fase del proyecto.
- Un miembro del equipo se ocupa, con mucho compromiso, de que se pueda cumplir con el cronograma.
- **Devolución:** Expresar el reconocimiento, mencionar y reconocer frente a los superiores el trabajo realizado y apoyar a ese miembro del equipo en alguna situación difícil para él.

Ej: En la FUSIONES de empresas suelen vulnerarse los principio sistémicos

Principios de Compensación Sistémicos Conexión de los principios (específico para equipos)



Compensación Dar y Tomar

Preguntas orientadoras

- ¿Hay conflictos antiguos estancados en los cuales podrían ayudar las reglas de compensación?
- ¿Hay desequilibrios que pesen más a uno o a varios miembros del equipo?
- ¿Cómo se manejan los errores?
- ¿Hay comprensión del concepto económico de deuda? ¿O las deudas se ven más bien en el sentido moral?
- ¿Hay en el equipo una cultura viva de la compensación o un saber natural sobre la necesidad de compensación?
- ¿Se valoran las prestaciones especiales o se toman como algo natural?

Enfoque sistémico en la solución



VIDEO...

¿Qué puede cambiar
el curso de un río?



“En la práctica empresarial casi no existe (todavía) la rutina de pensar en sistemas y orientaciones sistémicas.

La mirada hacia el individuo es la que prevalece.

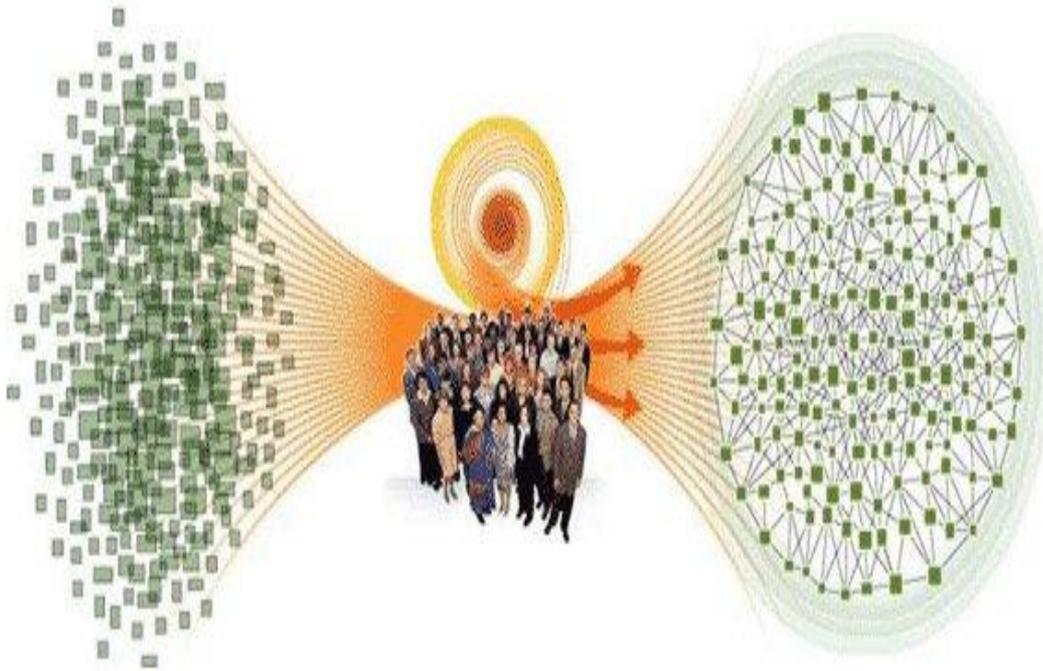
Pensar un sistema como si fuera un “ser vivo” marca una diferencia. Ese “ser” quiere estar completo (pertenencia), tener orden en sus elementos (sucesión temporal) y se alegra con los elementos que sirven de manera activa a todo el sistema (compromiso y responsabilidad).

Las capacidades individuales de cada una de las partes del sistema también se deben valorar: pero para “el ser sistémico”, no son lo más importante para su existencia.

¿Acaso usted quiere más a su mano derecha que a la izquierda porque es diestro?”

Parafraseando a Elisabeth Ferrari

Comentarios finales





¿ PREGUNTAS ?



Gustavo Baldoni – Jorge Dusio

info@integrar-rrhh.com

[www. Integrar-rrhh.com](http://www.Integrar-rrhh.com)

099 63 66 87

Bibliografía:

Varga von Kibéd, M. (2005): “Mit Dilemma einfach umgehen”, en: *Zeitschrift Lernende Organisation*, p. 53.

Varga von Kibéd, M. (2007): “Von der moralischen zur ökonomischen Ethik, Schuld und Ausgleich in der systemischen Therapie”, *Theologisch-Praktische Quartalsschrift*, tomo 155, pp. 367-372.

Sparrer, I. (2004): *Wunder, Lösung und System. Lösungsfokussierte Systemische Strukturaufstellungen für Therapie und Organisationsberatung*, Heidelberg, 3ra. edición.

Varga von Kibéd, M.; Sparrer, I.: (2009) *Ganz im Gegenteil. Tetralemmaarbeit und andere Grundformen Systemischer Strukturaufstellungen – für Querdenker und solche, die es werden wollen*, 6ta. edición.

Elisabeth Ferrari (2011) - Sintaxis de equipo -Desarrollo y conducción de equipos según las constelaciones sistémicas estructurales SySt® -

© 2011 FERRARIMEDIA, 52066 Aachen - 2da. edición aumentada 2013