

GESTIÓN DE CONFLICTOS LABORALES

1 INTRODUCCIÓN

“Los científicos prosperan gracias al desacuerdo y, por tanto, la ciencia depende de este desacuerdo productivo” (Howard Gadlin). Las organizaciones tienen que procurar crear las condiciones para que la resolución de conflictos sea productiva.

2 ¿CÓMO DEFINIMOS EL CONFLICTO?

Todas las personas hemos tenido, tenemos o tendremos conflictos, de diferentes tipos, con otras personas. No es nada intrínsecamente negativo, está en nuestra naturaleza humana.

Lo importante no es si tenemos conflictos o no, sino la manera de abordarlos y solucionarlos. **NUESTRO OBJETIVO Y DESAFÍO NO TIENE QUE SER ELIMINAR EL CONFLICTO SINO TRANSFORMARLO.**

Un conflicto es un proceso que puede posibilitar un cambio en una dirección o bien otra. Todos somos posibles negociadores y gestores de las situaciones y de las definiciones que sacamos de estas situaciones. Por lo tanto, tenemos que reconocernos como actores y no como espectadores de los conflictos y de su gestión u omisión.

3 ETAPAS DE UN CONFLICTO

Los conflictos tienen su origen en percepciones diferentes de una misma realidad y son el resultado de un proceso que tiene varias etapas:

PRECONFLICTO

Se refiere a la gestación o surgimiento de las condiciones objetivas que generan un conflicto y al tomar conciencia sobre este. Es el periodo en el cual la incompatibilidad de objetivos puede generar tensiones entre las partes. No es necesariamente visible.

CONFRONTACIÓN

En esta etapa se da lo que se conoce como persecución de metas, cada parte lucha para conseguir sus metas y utiliza diferentes métodos para conseguirlo. La tensión generada puede crecer.



GESTIÓN DE CONFLICTOS LABORALES



CRISIS

En la medida en que prevalecen conductas que impulsan las partes para conseguir sus fines, se puede dar lugar en el momento de la crisis. Es el punto culminante del conflicto.

RESULTADO

La crisis desemboca en esta etapa y las partes pueden llegar a acuerdos con una solución que beneficie a ambas; una puede replegarse retirando sus demandas; o puede ser que una de ambas gane imponiendo sus condiciones; también podría darse una conversión, en la cual una de las partes acepte las metas de la otra.

POSTCONFLICTO

En esta etapa la tensión disminuye, las relaciones y la comunicación se retoman, pero si el resultado no ha cumplido las demandas de las partes, es decir, si no hay un acuerdo que atienda las causas del conflicto, esta etapa puede ser la semilla desde la cual crecerá un nuevo conflicto.

4 ¿CÓMO GESTIONAR LOS CONFLICTOS?



Cualquier técnica que se utilice tendrá que contemplar las siguientes fases:

FASE 1. DETECCIÓN/DEFINICIÓN. Se determina la causa del conflicto, para evitar que se vuelva un problema más grave.

FASE 2. DISCUSIÓN. Se aclara la información y se presentan los argumentos. Se define el objetivo a conseguir y se crean las condiciones necesarias para resolver el conflicto. En esta fase hay que debatir entre las partes dialogando y estar predispuesto a llegar a una buena solución.

FASE 3. SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS. Se elige la propuesta para el beneficio de ambas partes (win to win).

FASE 4. RECONCILIACIÓN. Se aclaran las posibles objeciones y se adopta la solución.

FASE 5. SEGUIMIENTO DE LAS ACCIONES: Verificar que se han realizado las acciones propuestas y medir los resultados obtenidos para determinar hasta qué punto se ha conseguido el objetivo prefijado. Si no fuera así, habrá que corregir las desviaciones.

Técnicas que podemos utilizar tanto en conflictos entre dos personas, como cuando se dan dentro de un grupo (intragrupal) o también en conflictos entre grupos diferentes (intergrupales).

Si estas técnicas de gestión de conflictos no dan resultado, la empresa puede recurrir a procedimientos extrajudiciales, como la mediación o el arbitraje, o en último recurso a la vía judicial.

GESTIÓN DE CONFLICTOS LABORALES

TÉCNICAS DE GESTIÓN DE CONFLICTOS INDIVIDUALES:

LA FACILITACIÓN

El rol del facilitador lo puede hacer una persona de la propia organización (una persona del equipo ocupa este rol durante una sesión o como rol permanente en el trabajo en equipo) o una persona externa (contratando los servicios de facilitación a alguien externo a la organización).

LA MEDIACIÓN

Se busca una tercera persona, ajena al conflicto, la cual tendrá la función de conseguir un clima adecuado para que las dos partes se sienten a dialogar. El mediador controlará la intervención, pero serán las partes las que lleguen a una solución que sea satisfactoria para ambas.

LA CONCILIACIÓN

En este caso se recurre también a un tercero imparcial, que realizará una recomendación no impositiva a los involucrados en el conflicto, pero serán estos los que asuman o no el compromiso de seguirla.

EL ARBITRAJE

Las partes recurren voluntariamente a un tercero, el árbitro, para que proporcione una solución al conflicto, que se comprometen a asumir.



TÉCNICAS DE GESTIÓN DE CONFLICTOS GRUPALES:

SOLUCIÓN CREATIVA DE PROBLEMAS (SCP)

Es un método de gestión del conflicto que utiliza además del pensamiento lógico, el pensamiento creativo o pensamiento lateral y se basa en una gestión positiva del conflicto. Es una técnica apropiada para los conflictos que se están gestionando desde la facilitación, la conciliación o la mediación.

EJEMPLOS DE TÉCNICAS SCP

- **BRAINSTORMING (LLUVIA DE IDEAS):** Consiste en que todos los participantes aporten de manera simultánea y durante un tiempo determinado el mayor número de ideas. También se puede plantear el brainstorming inverso que consiste en realizar aportaciones para empeorar el conflicto, puesto que a veces es más fácil ver los errores que las soluciones a los problemas, y para obtener las respuestas y soluciones finales solo tendremos que revertirlas.

GESTIÓN DE CONFLICTOS LABORALES

- **JUEGOS DE ROL:** Esta dinámica de resolución de conflictos tiene como objetivo el representar una situación, real o hipotética, a la vez que desarrollamos la empatía.

El dinamizador plantea la situación conflictiva que haya ocurrido o bien una de imaginaria. La idea es que las personas voluntarias tengan que cambiar de rol, pero antes el moderador facilitará información sobre qué papel tiene que interpretar cada uno.

Cuando se acaban de interpretar los papeles habrá que debatir entre todos sobre las situaciones que se han dado durante las interpretaciones respecto al problema o problemas planteados.

Un adaptación de este tipo de técnica sería **el juego de los seis sombreros de Edward Bono**, donde cada participante se coloca un sombrero de un color interpretando el papel que le es designado.

- **EL SÍ Y EL NO:** Esta dinámica tiene como objetivo el promover acercar las diferentes posiciones sobre un tema y fomentar la flexibilidad de opiniones. Se realiza con el apoyo de 2 cartulinas de gran tamaño donde se escribe un SÍ y un NO.

En una sala se colocan distanciadas las 2 cartulinas y el dinamizador dice una afirmación (situación conflictiva) y cada persona se desplazará a cada uno de las ubicaciones del SI o del NO en función de su posicionamiento. Una vez allí hará falta que cada una argumente los motivos por los que se decanta por una u otra.

