

# Gestión de conflictos

LISTO PARA PONERLO EN PRÁCTICA EN

4m

*Un conflicto no tiene por qué ser el fin del mundo, puede representar el comienzo de un valioso proceso de aprendizaje.*

Un conflicto sin resolver en el lugar de trabajo puede causar problemas. La motivación y el éxito pueden verse perjudicados cuando los compañeros empiezan a llevarse mal o estar en desacuerdo con regularidad. En el peor de los casos, los conflictos pueden llegar a causar problemas de salud o jurídicos. Los conflictos pueden surgir en todos los niveles de la empresa y entre los mismos.



## CAUSAS

Las causas menores de los conflictos pueden variar dependiendo del entorno y la situación de cada empresa, sin embargo las causas principales suelen ser las mismas. Entre ellas se incluyen:

- Falta de claridad en la comunicación
- Debilidad en la gestión
- Carencia de igualdad de oportunidades
- Confusión respecto a las funciones laborales
- Formación insuficiente
- Trato injusto
- Mal ambiente de trabajo
- Intimidación y acoso

## SEÑALES Y SÍNTOMAS

Es mucho más aconsejable reconocer y resolver posibles conflictos cuanto antes que esperar a que surjan disputas y desacuerdos. Esté atento a los conflictos que se ocultan bajo la superficie y abórdelos en cuanto se percate de ellos.

El conflicto puede surgir por igual a raíz de lo que no se dice como de lo que se dice. Algunas personas se enfrentan a las cosas ocultando sus sentimientos y harán lo posible para alejarse de un conflicto. Los grupos (formales e informales) suelen intentar resistir a la presión distanciándose del resto de la empresa.

Hay otras maneras de percatarse de un conflicto más allá de cuando surge un problema o sucede algo, como por ejemplo un cambio en los patrones de comportamiento, como pueden ser, entre otros, las señales y los síntomas siguientes:

1. **Descenso de la motivación**
  - a. Los compañeros dejan de ofrecerse voluntarios para llevar a cabo nuevas tareas.
  - b. Los empleados contribuyen menos en las reuniones de equipo.
2. **Cambio de comportamiento.**
  - a. Los actos sociales pasan a ser menos habituales.
  - b. Los compañeros empiezan a ser menos agradables entre sí.
3. **Decae la productividad.**
  - a. Aumentan las consultas y las quejas a la vez que disminuye el trabajo en equipo.
  - b. Los empleados se dan más de baja y se toman más días libres como consecuencia del estrés y el mal ambiente.

## PASO 1: DEJE DE REACCIONAR

Si queremos desarrollar el autocontrol que necesitamos para resolver un conflicto con eficacia, tenemos que centrarnos en primer lugar en comprender nuestras reacciones innatas ante un conflicto o la amenaza de conflicto. Cuando un animal se siente atacado tiene tres opciones: luchar, huir o quedarse inmóvil. Sin embargo:

- No puede luchar, porque gritar o enfadarse avivará los malos sentimientos.
- Debe evitar huir: escapar de un problema no hará que este desaparezca.
- No debe quedarse inmóvil, ya que ni la indecisión, la inseguridad ni la pasividad pondrán fin al problema.

Usted no es un animal. Debe afrontar los problemas de una forma calmada y racional, y preparar un plan tras evaluar las distintas opiniones y perspectivas.

## PASO 2: EMPIECE A PENSAR

Debe entender la situación desde una perspectiva neutral y equilibrada. No dé las cosas por sentado. Deje a un lado las conjeturas. ¿Qué sucede en realidad? ¿Cómo y cuándo sucede? ¿Quiénes son las personas implicadas y qué están haciendo? ¿Quién ha causado el conflicto? ¿Cuáles son sus efectos y consecuencias más amplios?

Debe exponer con claridad cuáles son los efectos negativos que conlleva continuar con el conflicto, de modo que las personas implicadas puedan observar la situación desde una perspectiva diferente. Además, contribuirá a que ambas partes confíen en usted.

## PASO 3: COMIENCE A DIALOGAR

Muchos conflictos pueden resolverse aclarando las cosas de manera informal. A veces nos enfadamos cuando no entendemos la otra versión de la discusión, como dijo Henry Wadsworth Longfellow: «Un enemigo es aquel cuya historia no hemos escuchado».

Dedique tiempo a dialogar. Es más probable que encuentre una solución en un lugar y un momento tranquilos que en conversaciones rápidas entre una tarea y otra. Comience calmando la situación pidiendo a cada persona que explique lo que piensa. Simplemente asegúrese de que su pregunta se formula como tal, y no como una acusación.

Para bailar el tango se necesitan dos personas. Todos los involucrados pueden admitir en qué se han equivocado sin asumir toda la culpa. Esto contribuirá a generar un sentimiento de cordialidad y justicia. Tampoco dolerá decir algo positivo de la parte opuesta.

«Es mejor hablar como una jirafa (que camina con orgullo y tiene el corazón más grande) que como un chacal (que habla en voz baja y con maldad)». El lenguaje de la jirafa es otra forma de llamar a la Comunicación no violenta, el conocido concepto para la resolución de conflictos desarrollado en los años sesenta por el psicólogo Marshall Rosenberg. Se centra en tres partes de la comunicación:

- Autoempatía (entenderse a uno mismo)
- Empatía (entender a los demás)
- Autoexpresión sincera (una expresión auténtica que puede inspirar compasión a los demás)

## PASO 4: PASE A LA ACCIÓN

Tomar una decisión sobre un resultado objetivo, un resultado deseado, facilitará la resolución del conflicto ya que todo el mundo estará al tanto de los objetivos.

Pida a los implicados que fijen acciones SMARTER (del inglés, inteligentes: específicas, cuantificables, acordadas, realistas, con plazos concretos, éticas y registradas; véase la guía correspondiente) que puedan implementarse de inmediato. Estas acciones deberían mejorar la comunicación, creando un diálogo y un debate más eficaz.

A largo plazo, es conveniente que forme (o vuelva a formar) grupos de trabajo y consejos de personal. Estas estructuras proporcionan una voz y un sentimiento de participación y responsabilidad a los implicados. Sentirán que forman parte de la solución, no solo del problema.

## PASO 5: SI ES NECESARIO, BUSQUE AYUDA EXTERNA

Es posible que tenga que recurrir a ayuda profesional externa para resolver algunos conflictos. Estos profesionales cuentan con una formación formal y una gran experiencia en la gestión de disputas y desacuerdos.

No suelen empujar a las personas a tomar una dirección determinada, sino que les ayudan a encontrar sus propias soluciones. Si decide trabajar de esta forma, tenga precaución ya que la persona equivocada, con el enfoque erróneo, puede causar más mal que bien.

Para evitar, reducir y resolver conflictos se requiere conocimiento y comprensión, aunque algunas batallas pueden sobrepasar su ámbito de experiencia. Solicite asesoramiento especializado, sobre todo cuando entren en juego cuestiones legales.

## CONCLUSIÓN

No puede evitar todos los conflictos en el trabajo. Forman parte del proceso creativo, de las nuevas ideas y del cambio. Un conflicto no tiene por qué ser el fin del mundo, puede representar el comienzo de un valioso proceso de aprendizaje.