



¿Cómo resolver conflictos en el trabajo? Estilos y herramientas



AfforHealth



Sumario

| | |
|--|-----------|
| 1. Definición y tipos de conflictos | 3 |
| 2. Prevención del conflicto | 4 |
| 3. Manejando el conflicto | 5 |
| 4. ¿Qué tipo de negociador eres? | 6 |
| 5. Ejercicio práctico | 7 |
| 6. Herramientas para el manejo de conflictos 6.1. Habilidades sociales y comunicativas 6.2. Habilidades emocionales | 11 |
| 7. Ejercicio práctico | 15 |
| 8. La gestión del conflicto: Actuaciones desde la empresa | 16 |
| 9. La escalada del conflicto | 17 |
| 10. Referencias | 18 |

Definición y tipos de conflicto

Un conflicto es una situación en la que dos o más personas están en desacuerdo por tener distintos intereses, necesidades o valores.

El conflicto es un hecho cotidiano al que todos nos enfrentamos en nuestro trabajo, en nuestras relaciones de vecindad, en nuestra familia...

Se produce de muchas formas, con distinta intensidad y en todos los niveles del comportamiento. Se origina en situaciones propias de la convivencia y de las relaciones humanas, y por ello **se ha afirmado que el conflicto es connatural a la vida misma.**

En las empresas, los conflictos son inevitables. Las diferencias de opiniones son naturales y se tienen que esperar. Sería un error intentar suprimirlos ya que pueden ser beneficiosos. Proporcionan la oportunidad de obtener nueva información, estudiar alternativas, desarrollar mejores soluciones a los problemas, mejorar la creación del equipo y aprender.

Dependiendo de cómo manejemos los conflictos, estos serán funcionales o disfuncionales para la Organización.

- El **conflicto funcional** es la confrontación entre grupos que resulta positiva para el rendimiento de la organización. Los miembros están de acuerdo con respecto al objetivo, pero no en cuanto a los medios para alcanzarlo.

Suelen ser de intensidad moderada, y mejoran el desempeño de las partes. Pertenecen a este grupo, los conflictos que posibilitan un medio para solucionar problemas y liberar tensiones, fomentando un entorno de evaluación y de cambio.

- El **conflicto disfuncional** es una situación de confrontación o interacción entre grupos que perjudica a la organización o impide que esta alcance sus objetivos. Tensionan las partes de manera que limita una relación armoniosa en el futuro.

Generan estrés, descontento, desconfianza, frustración, temores, deseos de agresión, etc., todo lo cual afecta al equilibrio emocional y físico de las personas, reduciendo su capacidad creativa, y en general, su productividad y eficacia personal



¿Qué es un conflicto?

Evitar los conflictos sería un error, pues proporcionan la oportunidad de obtener nueva información, estudiar alternativas y desarrollar mejores soluciones al problema

Prevención del conflicto

La selección y formación de personal: La selección y la formación ponen el foco de atención en los principales protagonistas, las personas.

La selección de personal puede prevenir el conflicto y disminuir su impacto cuando, dada la naturaleza de la tarea, su probabilidad de aparición puede ser significativa (selección de perfiles adecuados al puesto de trabajo concreto)

La formación permite el aprendizaje de aptitudes y técnicas para manejar y saber enfrentarse a situaciones conflictivas, atenuándolas o resolviéndolas. También la formación de las personas en las tareas y responsabilidades propias del puesto de trabajo a desempeñar supone una mejora de la actividad individual y una reducción de las fuentes que originan conflictos.

Creación y modificación de los puestos y flujos de trabajo: La creación de puestos de enlace es una forma de resolver conflictos y mejorar la coordinación interdepartamental. También existen puestos que por su diseño pueden originar situaciones conflictivas. Cuando el conflicto se puede localizar es posible reducirlo modificando el flujo del trabajo en la organización, ya sea separando o unificando las tareas, o definiéndolas con mayor claridad.

Anticiparse y establecer normas para canalizar los conflictos: El establecimiento de normas con vistas a encauzar adecuadamente situaciones conflictivas no cabe duda de que reduce

significativamente el impacto del conflicto sobre la Organización.

Entre estas medidas estaría el establecimiento de un código ético de conducta, el plan de igualdad de la empresa y el protocolo de resolución de conflictos.

En general, aumentan la previsibilidad en las relaciones entre las personas y los grupos; pero no se pueden fijar reglas para todas las situaciones y hay que considerar los riesgos de una excesiva formalización.

Gestión de los factores psicosociales de riesgo: el conocimiento de los factores de riesgo presentes en la organización a través de la realización de la Evaluación de Riesgos Psicosociales, y el establecimiento de una planificación preventiva efectiva para la reducción de dichos riesgos, son factores esenciales para la prevención de la aparición de situaciones conflictivas entre los miembros de la organización.





Manejando el conflicto

El conflicto puede resolverse a través de soluciones no integrativas (una parte cede) y soluciones integrativas (las partes en conflicto tratan juntas de encontrar la solución).

1. “EVITAR” el conflicto o postponerlo a otro momento.

Ocultar el conflicto o relativizar su gravedad esperando que desaparezca, quizás no sea la forma más efectiva de actuar porque si el asunto no queda resuelto volverá a hacerse presente. Además, se ha demostrado que el no enfrentarse a situaciones conflictivas lleva al grupo a decisiones menos óptimas que de lo contrario.

La **Relativización**. Se trata de la forma más diplomática de suprimir el conflicto, en ella se minimiza el grado de importancia del desacuerdo, tratando de convencer a las partes de que cedan.

Evitar el conflicto puede ser útil cuando la situación requiere tranquilizar a la gente en un momento determinado y esperar a que se recobre la objetividad. No sería evitar el conflicto, sino posponerlo a otro momento.

Si evitar el conflicto constituye una práctica frecuente en el día a día laboral, puede ser un indicio de existencia de las denominadas como rutinas defensivas en

la organización, que pueden ser nefastas para la misma.

2. Establecer la SOLUCIÓN.

Es cuando tomamos una decisión de manera unilateral.

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.

Cuando tomamos una decisión de manera unilateral, el conflicto se contempla como una situación de ganar o perder. Este enfoque puede dar como resultado resentimiento y el deterioro del ambiente de trabajo. Es lo que se conoce como el “acuerdo a la fuerza”. Es muy común cuando se presentan conflictos en la organización, en ese “tienes que hacerlo así” no se permite la discusión.

Esa supresión autocrática puede dar origen a expresiones indirectas como, por ejemplo, la obediencia maliciosa (obedecer una orden a rajatabla, aunque sus consecuencias sean negativas para la organización).

Modalidades de establecimiento de la solución:

- **Elevación o “que lo resuelvan otros”:** Cuando las personas no se pueden poner de acuerdo, la solución más fácil es dejar que el jefe decida. En esta opción no se permite la discusión. Sólo resulta útil en situaciones de emergencia,

cuando la acción rápida es vital o cuando es preciso tomar decisiones impopulares (reducciones del presupuesto, etc.)

- **Arbitraje:** las partes en conflicto se someten a la decisión de un tercero imparcial, denominado árbitro, cuya decisión deberán acatar. La decisión del árbitro es vinculante y las partes tienen que comprometerse a aceptarla.

3. CONDESCENDER o acomodarse a la voluntad de los demás.

Es una alternativa posible ante el conflicto. Es cuando nos acomodamos a la voluntad de los demás, anteponemos el interés o punto de vista de la otra persona al nuestro.

En esta opción el valor que se asigna a la relación es mayor que el que se asigna a ganar el conflicto.

Puede ser una buena estrategia ante determinadas situaciones que requieran cohesionar el equipo o cuando nos damos cuenta de que estamos equivocados en nuestro planteamiento. Al actuar de manera condescendiente podemos aprender escuchando una mejor propuesta, estaremos actuando de manera razonable y estaremos fomentando la cooperación.

Si es frecuente denota una ausencia de liderazgo.

4. NEGOCIAR, llegar a un compromiso, a una solución mutua.

Las partes en conflicto se reúnen para encontrar la solución óptima de su problema a través del consenso.

Se examinan las causas del conflicto y se buscan los métodos para resolverlo, a menudo se llega a una solución razonable si se cuenta con un líder hábil y se está dispuesto a aceptar el estrés que sienten todos los interesados.

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.

¿Qué tipo de negociador eres?

Thomas y Kilmann clasifican 5 estilos a la hora de dirigir los conflictos en base a:

- Cuánto trata una persona de satisfacer sus propias preocupaciones (ser asertivo).
- Cuánto trata de satisfacer las preocupaciones de los demás (cooperación).

Los cinco estilos que definen son los siguientes:

1. **Evitativo:** No es asertivo ni cooperativo. Este estilo no afronta el conflicto e incluso podría comportarse con cierta diplomacia a fin de salirse del problema en discusión.
2. **Acomodativo (Cesión):** No es asertivo, pero sí es cooperativo. Este estilo deja a un lado sus propios intereses a fin de satisfacer los de la otra parte.
3. **Comprometido:** Le presta atención a las preocupaciones de todos. Es punto intermedio entre asertividad y cooperación. Busca una solución parcialmente aceptable para ambas partes. Comprometer, en este contexto, podría significar encontrar una postura en el medio.
4. **Competitivo:** Pone gran énfasis en sus propias metas y poco en las metas de los demás. Es asertivo y poco cooperativo, con un enfoque al poder.
5. **Colaborativo:** Es asertivo y cooperativo. Este estilo busca encontrar una solución que satisfaga las necesidades de ambas partes. La colaboración entre ambos individuos implica explorar en los desacuerdos a fin de encontrar una solución creativa.

Ningún estilo es mejor o peor que el otro, dependerá de la situación en la que nos encontremos un estilo podrá ser más efectivo que otro.

Ejercicio práctico

CUESTIONARIO

Instrucciones: Considera situaciones en las que encuentras que tus deseos son diferentes a los de otras personas. ¿Cómo respondes normalmente a tales situaciones?

A continuación, encontrarás varios pares de frases que describen posibles respuestas de comportamiento. Para cada par, por favor rodea con un círculo la respuesta, A o B, que describa mejor tu comportamiento característico.

En algunos casos ni la alternativa A ni la B pueden ser muy típicas de tu forma de reaccionar, pero te rogamos que indiques cuál sería la conducta más probable que elegirías.

| | | |
|---|---|--|
| 1 | A | Hay oportunidades en que dejo que otros asuman la responsabilidad para resolver el problema. |
| | B | En vez de negociar los puntos en desacuerdo, trato de enfatizar los aspectos en que concordamos. |
| 2 | A | Trato de buscar una solución de compromiso. |
| | B | Trato de tomar en cuenta todos los puntos que me preocupan a mí y al otro. |
| 3 | A | Habitualmente, soy decidido para lograr mis objetivos. |
| | B | Puedo tratar de limar las asperezas y mantener la relación. |
| 4 | A | Trato de buscar una solución de compromiso. |
| | B | Trato de tomar en cuenta todos los puntos que me preocupan a mí y al otro. |
| 5 | A | Trato de buscar una solución de compromiso. |
| | B | A veces sacrifico mis propios deseos en favor de los del otro. |
| 6 | A | Trato de evitarme desagradados. |
| | B | Trato de imponer mi posición. |
| 7 | A | Trato de postergar el tema hasta que haya tenido tiempo para meditarlo. |
| | B | Cedo en algunos puntos a cambio de lograr otros. |

| | | |
|----|---|--|
| 8 | A | Habitualmente, soy decidido para lograr mis objetivos. |
| | B | Trato que todas las dudas y problemas salgan a la superficie en forma inmediata. |
| 9 | A | Siento que no siempre vale la pena preocuparse de las diferencias. |
| | B | Hago esfuerzos para salirme con la mía. |
| 10 | A | Soy decidido para lograr mis objetivos. |
| | B | Trato de encontrar una solución de compromiso. |
| 11 | A | Trato que todas las dudas y problemas salgan a la luz en forma inmediata. |
| | B | Puedo tratar de limar las asperezas y mantener la relación. |
| 12 | A | A veces evito tomar posiciones que puedan crear controversia. |
| | B | Le acepto al otro algunos de sus argumentos si él me permite mantener algunos de los míos. |
| 13 | A | Propongo una posición intermedia |
| | B | Hago presión por mis puntos de vista. |
| 14 | A | Le expreso mis ideas y solicito las suyas. |
| | B | Trato de demostrarle la lógica y los beneficios de mi posición. |
| 15 | A | Puedo tratar de limar las asperezas y mantener la relación. |
| | B | Trato de hacer lo que sea necesario para evitar tensiones. |
| 16 | A | Trato de no herir los sentimientos del otro. |
| | B | Trato de convencer a la otra persona sobre los méritos de mi posición. |
| 17 | A | Habitualmente, soy decidido para lograr mis objetivos. |
| | B | Trato de hacer lo que pueda para evitar tensiones inútiles. |
| 18 | A | Si hace feliz a la otra persona, podría dejarlo mantener sus puntos de vista. |
| | B | Le acepto al otro algunos de sus argumentos si él me permite mantener alguno de los míos. |
| 19 | A | Trato que todas las dudas y problemas salgan a la superficie en forma inmediata. |
| | B | Trato de postergar el tema hasta que haya tenido tiempo para meditarlo. |

| | | |
|----|---|--|
| 20 | A | Trato de resolver nuestras diferencias en forma inmediata. |
| | B | Trato de encontrar una combinación justa de ganancias y pérdidas para ambos. |
| 21 | A | Al iniciar negociaciones trato de ser considerado respecto de los deseos de la otra persona. |
| | B | Siempre me inclino por una discusión directa del problema. |
| 22 | A | Trato de encontrar una posición que sea intermedia entre la mía y la de él. |
| | B | Impongo mis deseos. |
| 23 | A | A menudo me preocupo de satisfacer todos nuestros deseos. |
| | B | Hay oportunidades en que dejo que otros asuman la responsabilidad para resolver el problema. |
| 24 | A | Si la posición de la otra persona parece serle muy importante, trato de cumplir sus deseos. |
| | B | Trato de que él se avenga a una solución de compromiso. |
| 25 | A | Trato de demostrarle la lógica y los beneficios de mi posición. |
| | B | Al iniciar negociaciones trato de ser considerado respecto de los deseos de la otra persona. |
| 26 | A | Propongo una proposición intermedia. |
| | B | Casi siempre me preocupo de satisfacer todos nuestros deseos. |
| 27 | A | A veces evito tomar posiciones que puedan crear controversia. |
| | B | Si hace feliz a la otra persona, podría dejarlo mantener sus puntos de vista. |
| 28 | A | Habitualmente, soy decidido para lograr mis objetivos. |
| | B | Habitualmente, busco la ayuda del otro para encontrar una solución. |
| 29 | A | Propongo una posición intermedia. |
| | B | Siento que no siempre vale la pena preocuparse. |
| 30 | A | Trato de no herir los sentimientos del otro. |
| | B | Siempre comparto el problema con la otra persona de manera que podamos resolverlo. |

PLANTILLA DE PUNTUACIÓN. Haz un círculo con las letras que marcaste en el cuestionario.

| | ESTILO 1 | ESTILO 2 | ESTILO 3 | ESTILO 4 | ESTILO 5 |
|----------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1 | | | | A | B |
| 2 | | B | A | | |
| 3 | A | | | | B |
| 4 | | | A | | B |
| 5 | | A | | B | |
| 6 | B | | | A | |
| 7 | | | B | A | |
| 8 | A | B | | | |
| 9 | B | | | A | |
| 10 | A | | B | | |
| 11 | | A | | | B |
| 12 | | | B | A | |
| 13 | B | | A | | |
| 14 | B | A | | | |
| 15 | | | | B | A |
| 16 | B | | | | A |
| 17 | A | | | B | |
| 18 | | | B | | A |
| 19 | | A | | B | |
| 20 | | A | B | | |
| 21 | | B | | | A |
| 22 | B | | A | | |
| 23 | | A | | B | |
| 24 | | | B | | A |
| 25 | A | | | | B |
| 26 | | B | A | | |
| 27 | | | | A | B |
| 28 | A | B | | | |
| 29 | | | A | B | |
| 30 | | B | | | A |
| Totales | | | | | |

A continuación suma el total de círculos que marcaste (A o B) en cada columna y escribe el recuento en los recuadros de totales.

Herramientas para el manejo de conflictos

Nuestras grandes aliadas para prevenir y/o manejar el Conflicto van a ser:

- Las Habilidades Sociales y Comunicativas.
- Las Habilidades Emocionales.

La comunicación es la primera clave para la gestión de conflictos, en ocasiones el no hablar las cosas da lugar a situaciones complicadas, por tanto, la solución estaría en hablar y en escuchar a las dos partes, en intentar ponerlas de acuerdo.

Además de comunicarse, otra clave está en controlar las emociones e intentar no atacar (aunque nos podamos llegar a sentir agredidos).

Es necesario pararse a entender los hechos sin entrar en cuestiones afectivas ni en ataques, analizar y actuar de acuerdo a lo que se ha analizado, sin enfadarse ni mostrar enfado.

Habilidades sociales y comunicativas:

1. La percepción

Lo que creemos que es la realidad no es más que una porción limitada y subjetiva de la misma, es solo nuestra visión, nuestro Mapa.

Llamamos "Mapa" al conjunto de creencias o percepción que una persona tiene de la realidad. Pero el mapa no es el territorio, es decir, mi visión no es la realidad absoluta.

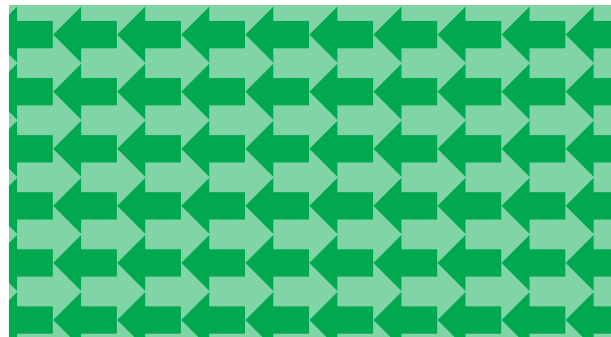
El Territorio sería la realidad consensuada, aislada de consideraciones subjetivas que cualquier

observador pueda hacer. Por eso ningún mapa es más «real» o «verdadero» que otro, sino que «todo es según el color del cristal con que se mire».

Cuanto más rico y flexible sea un mapa (dispuesto a ampliarse) más posibilidades existirán de poder encajar en los elementos que se observen o intervengan en la situación, y, por lo tanto, menor número de conflictos se pueden presentar. Cuando demostramos capacidad de empatía y aceptamos otros puntos de vista, podremos entendernos mejor y por tanto nuestras relaciones personales, tanto en el trabajo como en otros contextos, se verán favorecidas y lo más importante, ¡estaremos minimizando la aparición de posibles conflictos!

Debemos, pues, tomar conciencia de las distintas percepciones para aceptar los puntos de vista de los demás.

Vamos a verlo con un ejemplo: En la siguiente figura ¿hacia dónde apuntan las flechas?



¿Qué herramientas tenemos a nuestro alcance para gestionar los conflictos?

Algunas personas las verán hacia la izquierda y otras hacia la derecha. Dependerá de la percepción que tengan de qué color es el del fondo y cual el de las flechas. Misma imagen, pero distintas realidades.

2. La escucha activa

La escucha activa significa escuchar y entender la comunicación, es decir el que emite la información tiene que recibir señales de que el receptor le está escuchando. En una comunicación hay que tratar de evitar distracciones como estar pensando en otra cosa mientras nos hablan, oír sólo lo que queremos, etc.

Es una forma de responder que implica el conocimiento de los pensamientos, sentimientos



y experiencias de los otros, en otras palabras, empatía.

Cuando se muestra empatía y respeto, y no se juzga, las personas se animan a continuar hablando y se sienten mejor expresando sus pensamientos y sentimientos.

La escucha activa es difícil porque requiere centrar la atención y objetivar situaciones que a menudo producen opiniones, juicios y emociones fuertes y extremas.

Además, requiere prestar atención a los valores, necesidades y sentimientos de los otros que, en muchas ocasiones, están enraizados en su educación cultural.

3. La comunicación asertiva

La Asertividad es una forma de comunicación que consiste en defender tus derechos, expresar tus opiniones y realizar sugerencias de forma honesta, sin caer en la agresividad o la pasividad, respetando a los demás, pero sobre todo respetando tus propias necesidades.

Esta forma de comunicación evita la aparición de múltiples conflictos.

La mayoría de las personas aceptamos pasivamente situaciones que no deseamos mientras sentimos cómo perdemos el respeto por nosotros mismos (estilo de comunicación pasivo). Hasta que a veces llegamos al límite y estallamos de ira, lo que tiene unas consecuencias mucho peores (estilo de comunicación agresivo).

Una técnica que nos puede permitir entrenar la asertividad es la comunicación de los mensajes en primera persona.

Esta técnica es una habilidad de comunicación que se aprende y se utiliza para mejorar nuestras relaciones sociales.

El mensaje en primera persona es aquel que se envía utilizando el pronombre YO. Cuando utilizamos este tipo de mensajes, le estamos expresando a la otra persona que aquello que expreso es mío:

De esta forma le dejamos claro al otro que no lo estamos culpamos por lo que yo siento-pienso-necesito, pero de una forma honesta y respetuosa, se lo hacemos saber, exponiendo en ocasiones diferencias o desacuerdo.

Es un mensaje por tanto facilitador y persuasivo, al contrario que el "mensaje en segunda persona" ("Tú me haces sentir...") que puede ser obstaculizador y generar ofensa en nuestro interlocutor.

Es tan importante para la comunicación eficaz como la escucha. La forma en la que se dan los mensajes marca el tono, y por lo tanto, tiene un papel importante a la hora de impedir que una situación conflictiva se intensifique.

Mensaje en primera persona

Describo lo que hace el otro (cuando tú...)

Expreso lo que siento (yo me siento...)

Propongo lo que me gustaría (en cambio, me gustaría que...)

4. El feed-back

También conocido como retorno de la información o retroalimentación. A través de su uso estamos haciendo que nuestra comunicación sea más efectiva pues verificamos que realmente el mensaje que transmitimos ha sido recibido correctamente por nuestro interlocutor y nosotros hemos recibido de forma correcta el suyo.

Esta acción nos permite eliminar barreras en la comunicación, pues vamos adaptando y modificando nuestro proceso comunicativo conforme recibimos o solicitamos feedback

Dar feed-back

“Lo que quieres decir es que”

“Si te he entendido bien, lo que piensas es que”

“Entonces te sientes enfadado por”

Solicitar feed-back

¿Qué crees que quiero decir con esto?

¿Qué harías tú si estuvieras en mi lugar?

¿Qué tendría que haber hecho para solucionarlo?

Habilidades emocionales

Las Emociones son una variable constante en una situación de conflicto. Las partes vienen con una carga emotiva y unos esquemas de funcionamiento internos, producto de sus historias vividas,

Para el buen manejo de los conflictos es útil el desarrollo de las habilidades que se ponen en marcha en la interpretación de señales; es decir, la capacidad de leer los sentimientos tanto propios como los de la oposición, va a resultar fundamental para alcanzar el éxito.

Las emociones son parte fundamental en nuestra vida y nuestras decisiones. Bien gestionadas, tanto las positivas como negativas son una ayuda en la consecución de nuestros objetivos.

En función de su frecuencia, de su intensidad y de su duración pueden volverse inadecuadas o desadaptativas:

1. La autoconciencia emocional

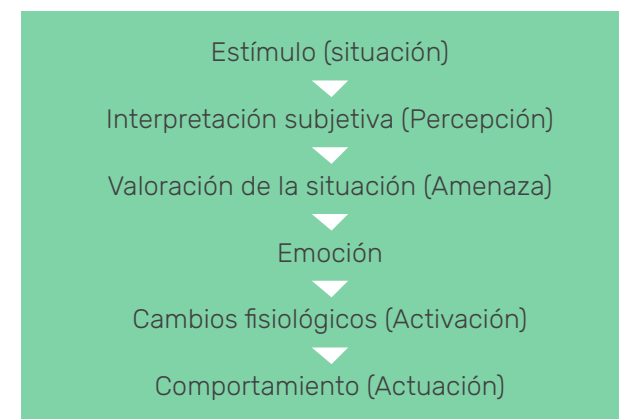
Tenemos que empezar por identificar: por una parte, cómo me siento en un determinado momento, y por otra, cuál es el estado emocional del otro, para poder ejercer mi autorregulación emocional y poder, en lo posible, gestionar las emociones de la otra persona.

Es importante observar el lenguaje verbal pero también el no verbal. El lenguaje verbal hace referencia a lo que se dice, al mensaje que se transmite mediante las palabras, es decir, al contenido.

El lenguaje no verbal hace referencia a cómo se transmite el mensaje, a la manera de decir las cosas, es decir, al continente:

- Señales del rostro: mirada, sonrisas, entrecejo, boca, gestos.
- Cuerpo: postura, distancia, orientación, tensión muscular.
- Voz: volumen, entonación, velocidad.

Pero, ¿Cómo se producen las emociones? Ante una serie de condiciones desencadenantes (estímulos relevantes), cada uno de nosotros los interpretamos en función de nuestras experiencias anteriores (interpretación subjetiva). Si percibimos alguna amenaza (proceso valorativo), nuestro organismo reacciona con una serie de cambios fisiológicos (activación), y patrones expresivos y de comunicación (expresión emocional), que tiene unos efectos motivadores (movilización para la acción) y una finalidad: que es la adaptación a un entorno en continuo cambio.



2. La autorregulación emocional

Es la capacidad de regularnos emocionalmente en situaciones donde identificamos un alto grado de activación emocional. Podemos conseguirlo a través del **control fisiológico y del control de los pensamientos**.

Esta regulación va a condicionar nuestro comportamiento y por tanto la comunicación que vamos a mantener con nuestro interlocutor, por lo que, si somos capaces de gestionarlo adecuadamente, estamos previniendo la posibilidad de que aparezcan futuros conflictos.

- **El control fisiológico** lo podemos conseguir a través de diferentes **técnicas de respiración y relajación**:

Las técnicas de relajación son procedimientos mediante los cuales se gestiona el exceso de tensión muscular llegando a conseguir un estado de calma y bienestar físico y emocional.

Ejemplo guiado de relajación rápida:

<https://vimeo.com/772340168/9be439c437>

- **El control de los pensamientos** es un proceso cognitivo complejo. Para poder llevarlo a cabo el primer paso es conocer cuales son nuestros pensamientos automáticos; aquellos que aparecen como reacción ante una situación y que dependen de nuestro mapa mental.
¿Cómo son mis pensamientos automáticos?

¿Suelen ser facilitadores o inhibidores?

- Los pensamientos facilitadores son los que nos movilizan hacia nuestro objetivo.
- Por el contrario, los pensamientos inhibidores bloquean la consecución de nuestra meta.

Podemos entrenar nuestros pensamientos a través de las **Autoinstrucciones positivas**.

Es una técnica cognitiva de cambio de comportamiento en la que se modifican las verbalizaciones internas o pensamientos que una persona realiza ante cualquier situación de conflicto, sustituyéndolas por otras que, en general, son más útiles para llevar a cabo la resolución de dicha tarea.

Se trata de aprender a hablarse a sí mismo/a de manera positiva. Como su nombre indica son instrucciones que nos decimos cuando vamos a realizar o afrontar un reto, una tarea o situación concreta, por ejemplo: *"Tengo que conseguir mi propósito"*. En momentos en los que aparece la ansiedad, es clave cómo nos hablamos interiormente. Se trata de cambiar pensamientos que nos crean ansiedad por pensamientos más adecuados que nos permitan afrontar la situación de una manera más adaptativa.



Ejercicio práctico

Autoinstrucciones positivas

Reflexiona sobre las situaciones que habitualmente te provocan ansiedad, nerviosismo o enfado en el trabajo y en lo que piensas en ese momento. Intenta cambiar ese pensamiento por otro más adaptativo que podrás repetirte a ti mismo en el futuro cuando tengas que volver a afrontar esa situación.



| Quando me enfado por ... | Normalmente, lo que pienso es ... | A partir de ahora me diré ... |
|--------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

La gestión del conflicto: actuaciones desde la empresa

El Código Ético y de Conducta

- Plasma el conjunto de valores, normas, conductas y principios aceptables en la empresa en función de la cultura organizacional.
- Define lo que se espera de los trabajadores reduciendo la incertidumbre y ayudando a mejorar las relaciones interpersonales.
- Contribuye a fortalecer la imagen corporativa y la reputación de la empresa.
- Debe ser promovido y aceptado desde la alta dirección e implicar a todos los niveles de la compañía.

El protocolo de resolución de conflictos

Debe contener los siguientes apartados:

Introducción: Generalmente en este apartado la empresa realiza una presentación del protocolo como herramienta eficaz para la gestión y resolución de conflictos surgidos en el ámbito laboral y declara su claro compromiso de resolverlos a través de la responsabilidad, el respeto a la dignidad de las personas y el diálogo.

Definición de conflicto: Debe constar qué se entiende por conflicto a efectos del protocolo. No se consideran conflictos aquellas situaciones aisladas, meramente ocasionales o derivadas de desencuentros razonables en una relación laboral.

Medidas preventivas: Relación de medidas que la empresa se compromete a adoptar

para la prevención y gestión de los conflictos. Ej. programas de capacitación técnica para la detección y gestión de conflictos y mediación, sensibilización y divulgación del protocolo, etc.

Procedimiento de mediación: Debe expresarse de forma clara las fases del procedimiento.

Seguimiento: Compromiso de la empresa de realizar evaluaciones periódicas y de seguimiento del cumplimiento de los acuerdos o compromisos adoptados en los procedimientos de mediación.

La mediación

La mediación es un proceso voluntario en el que las partes en conflicto intentan alcanzar por sí mismas un acuerdo con la asistencia de una tercera persona, imparcial y neutral, llamada mediador.

Los principios que rigen este procedimiento son los siguientes:

Igualdad de las partes en el procedimiento: las partes intervendrán con plena igualdad de oportunidades. El mediador velará por que se respeten las opiniones y puntos de vista de cada parte en conflicto y por el equilibrio entre las distintas posiciones.

Imparcialidad: el mediador no podrá actuar en perjuicio o interés de ninguna de las partes

Neutralidad: la mediación se desarrollará de forma que facilite a las partes en conflicto

alcanzar por sí mismas un acuerdo con la intervención del mediador.

Voluntariedad y libre disposición: la mediación es voluntaria. Nadie está obligado a someterse al procedimiento de mediación, ni a mantenerse en el mismo, ni a concluir un acuerdo. De ahí que se diga que en la mediación "el poder reside en las partes".

Confidencialidad: El procedimiento de mediación y la documentación utilizada en el mismo es confidencial. La obligación de confidencialidad se extiende al mediador/a y a las partes intervinientes, de modo que no podrán revelar la información que hubieran podido obtener del procedimiento.



Definición de la mediación y los principios que la inspiran



La escalada del conflicto

Un tratamiento inadecuado de los conflictos en la empresa puede dar lugar a una escalada del conflicto que resulta en un incremento de su intensidad, de los temas de conflicto, de las personas involucradas o de las conductas agresivas y hace cada vez más difícil su resolución.

Si el conflicto no se aborda a tiempo puede dar lugar a situaciones de violencia laboral y acoso psicológico.

Se define la **Violencia Laboral** como cualquier acción, incidente o comportamiento que se aparta de lo razonable y por el que una persona es asaltada, amenazada, humillada o lesionada como consecuencia directa de su trabajo.

El **Acoso Psicológico** por su parte consiste en una exposición prolongada y reiterada a conductas de violencia psicológica hacia una o más personas por parte de otra/s que actúan desde una posición de poder en el marco de una relación laboral.



¿Cómo y por qué se escala un conflicto?

**“Sólo entiendes a alguien cuando caminas con sus zapatos”
(Proverbio chino)**

Referencias

- León Garrido, C.A., **"La gestión del conflicto en las organizaciones complejas"** Universidad Internacional de Andalucía. Edición electrónica, 2016.
- UGT Madrid. **"Cuaderno de Resolución de conflictos laborales"**. Secretaría de Salud Laboral y Desarrollo Territorial UGT Madrid, 2019
- Benítez, M. et al. **"Validación del Cuestionario de Conflicto Interpersonal en el Trabajo (CIT) en empleados españoles"**, Revista de Estudios de Psicología, 2012, 33 (3), 263-275.
- Sebastián Cárdenas, M.L. et al. **"Perceived Interpersonal Conflicts Scale (PICS). Escala para la evaluación de conflictos interpersonales en las situaciones de trabajo"**. Apuntes de Psicología 2019, Vol. 37, número 3, págs. 177-198.
- INSST **"Sistema de Análisis Triangular del Acoso (SATA): un método de análisis del acoso psicológico en el trabajo"** NTP 823
- Fidalgo, M. y Piñuel, I. **"La escala Cisneros como herramienta de valoración del Mobbing"**. Psicothema 2004. Vol. 16, nº 4, pp. 615-624
- Affor Health **"Curso C003- Gestión de Conflictos y Prevención de la Violencia Laboral"**. Plataforma online Affor Health, 2021
- <https://eu.themysbriggs.com> **"Instrumento THOMAS-KILMANN de Modos de Conflicto"**, 2018



AfforHealth