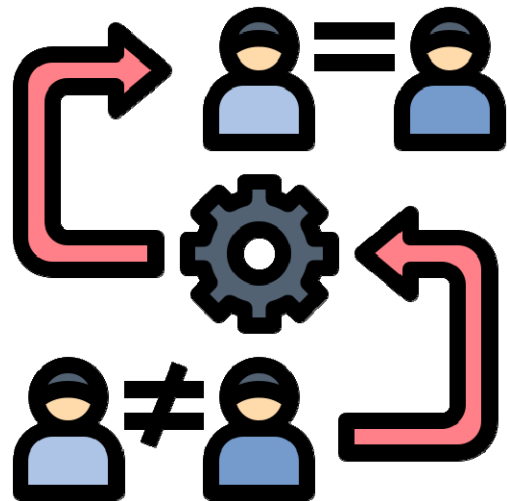


## RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL

### Introducción

El conflicto es una cuestión clave en las empresas. Y es que las empresas son organizaciones vivas formadas por personas que se esfuerzan y dedican ocho horas al día a una misma finalidad, pero cada una de ellas tiene sus propias creencias, inquietudes, carácter, etc.

Así pues, durante la jornada laboral pueden darse situaciones susceptibles de generar desacuerdos, diferencias de criterio o prioridades que terminen derivando en conflictos y que se manifiesten a través de la frustración o la disminución del rendimiento.



Es importante **no etiquetar** directamente al conflicto como algo que no debe producirse o que es negativo. El verdadero problema nace cuando este **no se atiende** y, por tanto, **no se gestiona** o se gestiona inadecuadamente. No gestionar los conflictos, ya sea entre personas trabajadoras de un mismo departamento, entre departamentos o en cualquier ámbito del trabajo, puede repercutir en la **generación de riesgos psicosociales** que afectan a la **salud de las personas** y a la **productividad de las empresas**.

Una **gestión positiva del conflicto** es esencial para las organizaciones, ya que supone un enriquecimiento de las partes implicadas y constituye una oportunidad para generar un clima laboral adecuado en el que las personas se sientan partícipes y contribuyan al rendimiento organizacional en términos de eficacia y productividad.

## Esquema básico



MUTUA BALEAR. MUTUA COLABORADORA CON LA SEGURIDAD SOCIAL N.º 183. SEGÚN REGISTRO OFICIAL DEL MINISTERIO. C.I.F. G 07046196

## Transformar el conflicto en oportunidad

Según Ury (2005), el conflicto es un proceso natural y necesario, ya que es un motor de cambio y prosperidad. Sin embargo, si no se gestiona adecuadamente puede generar grandes daños tanto a la empresa como a las personas trabajadoras. Al mismo tiempo, si se gestiona adecuadamente puede transformarse en una oportunidad de aprendizaje y crecimiento. Para ello, es fundamental:

- 1. Prevenir que el conflicto se transforme en algo destructivo. Actuando sobre las tensiones latentes que se manifiestan entre las personas trabajadoras o los departamentos implicados en el conflicto.
- 2. Facilitar la satisfacción de necesidades tales como bienestar, seguridad o respeto de los miembros de la organización. Es clave para que el conflicto no se torne en destructivo.
- 3. Ayudar a las personas a adquirir nuevos valores, perspectivas y habilidades. Puede ayudar a manejar de forma constructiva las diferencias. Y es que, a veces, las personas se enfrentan entre ellas porque no conocen otra manera de resolver ciertas situaciones.
- 4. Construir puentes. Cuando se producen discrepancias suelen debilitarse las relaciones interpersonales. Por ello, la organización debería promover el diálogo genuino.

Si, a pesar de ello, el conflicto estalla de manera abierta, la organización debe centrarse en su resolución. En ese momento es importante que exista un mediador o árbitro entre las partes, con el objetivo de facilitar la comunicación.

## Herramientas para la gestión del conflicto

La gestión alternativa de conflictos (GAC) es un conjunto de métodos basados en la gestión positiva del conflicto a través del planteamiento "todos ganan" (win-win), que se contrapone al planteamiento que da por sentado que en la resolución de un conflicto existe siempre una parte que gana y otra que pierde. El conflicto es una realidad del día a día de las organizaciones. Por eso, es fundamental que sepamos resolverlos de una forma positiva y constructiva.

En un primer momento, podría intentarse una solución amistosa y una búsqueda de acuerdo entre las partes. Es por ello que sería interesante formar a las personas en gestión del conflicto con el fin de dotarlas de unas competencias tales como la empatía, la escucha activa y la responsabilidad comunicativa, cualidades que les llevarán a buscar una solución de consenso que evite la escalada del conflicto.



Si esta vía no es factible o no se obtienen resultados satisfactorios, lo adecuado sería la intervención de un tercero en la solución o gestión del conflicto, es decir, un mediador. Esta persona debería tener las aptitudes necesarias para garantizar que el procedimiento se rige bajo los principios adecuados.

La mediación es una estrategia para favorecer la resolución de conflictos, ya que aumenta la satisfacción y reduce los costes del proceso. En la mediación, un tercero ayuda a las partes en conflicto a que, voluntariamente, logren un acuerdo. Este procedimiento está regido por siete principios: voluntariedad, confidencialidad, imparcialidad, neutralidad, buena fe, lealtad y respeto mutuo.

Uno de los puntos clave de la mediación es la flexibilidad, que permite adaptar el proceso a la situación de conflicto concreta planteada por las partes. También es importante que el proceso sea lo más breve y conciso posible.

La mediación aporta muchas ventajas:

- Reduce la tensión emocional y el litigio entre los miembros de la organización.
- Favorece el establecimiento de vínculos y el ejercicio de responsabilidades entre los miembros de la organización en un entorno de respeto y cooperación.
- Facilita la comunicación entre las partes.
- Es voluntaria. En cualquier momento las partes pueden retirarse, si así lo desean.
- Produce acuerdos colaborativos.
- Pueden generarse ideas innovadoras.
- La solución válida es aquella en la que todas las partes saldrán beneficiadas en algo (*win-win*).
- Al no existir una parte vencedora y otra vencida, fomenta la posibilidad de nuevas oportunidades de colaboración entre las partes.

## Diferencia entre conflicto y acoso laboral

Por último, es importante distinguir entre las situaciones de conflicto derivadas del normal desarrollo de la actividad y aquellas que son fruto del acoso laboral en el trabajo (*mobbing*).

El acoso laboral es la violencia psicológica extrema y sistemática que se produce en el ámbito de una organización. Se da al menos una vez por semana y durante un tiempo superior a 6 meses sobre otra persona en el lugar de trabajo. Es una situación intolerable y que debe prevenirse de manera activa en las organizaciones y, en caso de ser detectado y/o denunciado, debe investigarse.

