

# Gestión de conflictos laborales



[iStockphoto]/Thinkstock.

¿Quién a lo largo de su vida profesional no ha vivido un conflicto laboral desde uno u otro lado de la barrera o al menos como mero espectador? El problema no es que los conflictos existan, ya que es algo normal en el desarrollo diario de cualquier relación. El problema es que no se gestionen adecuadamente.

Yolanda Antón

**E**n todas las empresas, como en todos los hogares, surgen conflictos. La palabra conflicto nos hace pensar en peleas, guerras, pero no necesariamente tiene que llegarse a eso. Desacuerdo, diferentes puntos de vista, no implica conflicto. Lo que lo convierte en conflicto es la rigidez en las posiciones, que impide convenir o armonizar.

Cualquier directivo o responsable de equipos se enfrenta a lo largo de su jornada a situaciones de conflicto. Son situaciones que a veces se expresan de

manera evidente y otras permanecen latentes, ocultas, pero que de no afrontarse o resolverse podrían suponer un grave perjuicio para el grupo, que puede llegar incluso a disolverse, y para la organización en su conjunto.

Todos los niveles de conflicto (intrapersonales, interpersonales, intragrupal e intergrupales) se ven afectados de alguna manera por el sistema de percepciones individuales y por las actitudes y valores de las personas. Así, pueden existir conflictos basados

en hechos no reales (que un empleado perciba a otro como un obstáculo sin que existan fundamentos que así lo prueben) y situaciones que no terminan siendo conflicto porque los miembros del grupo no lo perciben así, aunque habría razones objetivas para ello.

Podemos reducir a tres los tipos de conflictos organizacionales:

- Conflictos por competitividad, cuando más de una persona persigue una misma y única meta.
- Conflictos por abuso de poder por parte de jefes o compañeros.
- Conflictos por incumplimiento de funciones o bajo rendimiento, derivados de empleados desmotivados, perezosos, etc. que no cumplen sus tareas e impiden la consecución de las metas del equipo.

### Esconder la cabeza no es la mejor estrategia ante un conflicto laboral

La solución de cualquiera de ellos requiere por parte del directivo o gestor de equipos el dominio de una serie de habilidades. Estas habilidades son diferentes en función de si la posición es de realizar la crítica o si es de recibirla, pero todas ellas pasan por la asertividad, la capacidad de comunicar de forma franca, honesta y directa, de escuchar a los demás y respetar sus ideas a la vez que se expresan las propias.

Para realizar críticas, dar malas noticias, etc., es necesario:

- Reunirse en un lugar privado, lo más tranquilo posible.
- Pedir a la persona que se siente y se calme.
- Escuchar con atención.
- No alzar la voz.
- Dejar que la persona exprese su irritación y lo que siente.
- Manifestar comprensión sin que sponga estar de acuerdo.
- Mostrar empatía.
- Esperar a que exprese toda su irritación antes de contestar.
- Expresar sus propios sentimientos sobre la situación.
- Solicitar un cambio de comportamiento para ocasiones sucesivas.

Para recibir críticas conviene:

- Escuchar con atención.
- Solicitar las aclaraciones que se consideren oportunas.
- En caso necesario, sugerir o pedir cambios en la forma de la crítica.
- Reformular y resumir las críticas realizadas y las posibles consecuencias de los hechos.
- Reconocer los hechos y mostrar acuerdo o negar las imputaciones
- Solicitar o sugerir alternativas de actuación.
- Pedir, en su caso, disculpas y aceptar responsabilidades.
- Manifestar compromiso de enmienda.
- Agradecer la actitud y el comportamiento del que formula la crítica.

La comunicación, o mejor, la mala o escasa comunicación está en la base de la mayoría de los conflictos. Es muy importante que aprendamos a comunicarnos y a escuchar a los demás, ser flexibles y abiertos a las necesidades de los otros, evitar los malentendidos, el ruido en los canales de comunicación, etc.

### Saber escuchar y empatizar son habilidades básicas para la resolución de conflictos

En la práctica, la mayoría de los directivos tratan de eliminar cualquier tipo de conflicto. A lo largo de la historia se han promocionado valores contrarios al conflicto. Por lo general, se considera positiva la paz, la tranquilidad y la obediencia hasta el punto de que es frecuente que los directivos o jefes de equipo sean evaluados y premiados por la ausencia de conflictos en las áreas de las que son responsables. Pero discutir los conflictos hace que las personas aclaren los diferentes puntos de vista y puede llevar a la búsqueda de nuevos enfoques, mejorar las relaciones interpersonales, hacer más efectiva la toma de decisiones, aumentar la motivación, fomentar la creatividad, aumentar la cohesión del equipo, impulsar el trabajo en equipo y mejorar el procedimiento de la resolución de problemas. En definitiva, mejorar la organización ::

