

Ardanuy	SISTEMA DE GESTION DE LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	G	Página 1 de 12
	GUIA METODOLOGICA PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	Revisión: 01	03/05/2017
G-SG.SST-01			

CONTROL DE DOCUMENTOS			
Elaboró: Yalile Rincon Ruiz	Cargo: Especialista del SG-SST	Fecha: 03 de mayo de 2017	Firma:
Aprobó: Oscar Andres Rico Gomez	Cargo: Representante Legal	Fecha: 8 de mayo de 2017	Firma:

CONTROL DE CAMBIOS			
Versión	Fecha y aprobación	Cambio	Solicitante

Ardanuy	SISTEMA DE GESTION DE LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	G	Página 2 de 12
	GUIA METODOLOGICA PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	Revisión: 01	03/05/2017
G-SG.SST-01			

Contenido

1. INTRODUCCIÓN.....	3
2. OBJETIVO.....	3
3. ALCANCE.....	3
5. DEFINICIONES	4
6. POSIBLES SITUACIONES GENERADORAS DE CONFLICTOS.....	6
7. ADMINISTRACIÓN DEL CONFLICTO.....	7
8. RECOMENDACIONES PARA LA GESTIÓN DE CONFLICTOS	11

Ardanuy	SISTEMA DE GESTION DE LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	G	Página 3 de 12
	GUIA METODOLOGICA PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	Revisión: 01	03/05/2017
G-SG.SST-01			

1. INTRODUCCIÓN

En el ámbito laboral son frecuentes conflictos ocasionados por diferentes causas, por ejemplo un cambio dentro de la estructura organizacional o un choque de diferentes ideas o personalidades; estas situaciones exigen a los integrantes de la Entidad adaptación a las mismas la cual puede darse de una forma adecuada o inadecuada para el clima organizacional, el bienestar y la productividad de los empleados, por ello es fundamental reconocer e intervenir en las situaciones de conflicto que puedan presentarse en el Fondo de Pasivo de Ferrocarriles Nacionales de Colombia, para esto se hace necesaria la elaboración e implementación de una guía metodológica que permita orientar conductas y acciones encaminadas a la resolución del conflicto.

Para entender la naturaleza de un conflicto es imprescindible identificar la raíz del problema y reconocer a los implicados en el mismo, con el fin de establecer la forma en que será manejado para llegar a un acuerdo efectivo.

Los conflictos pueden clasificarse como funcionales (en los que se presenta disposición al diálogo y a la resolución, procurando el bienestar de la organización) o disfuncionales (en los que se afecta la productividad y el buen desempeño de los trabajadores, poniendo en riesgo la estabilidad de la empresa).

En un conflicto funcional el líder ejerce como mediador y toma una posición neutral que llama a la conciliación y a la búsqueda de acuerdos. La buena gestión de los conflictos puede convertirse en un motor de cambio para la organización y en una oportunidad de mejora.

La presente guía contiene EL marco teórico relacionado con el tema (Definición, Ventajas y desventajas, funciones y enfoques, proceso, tipos y funcionalidad del conflicto), situaciones posibles de conflicto en Ardanuy Sucursal Colombia y Ardanuy Colombia S.A.S y técnicas para la resolución de los mismos (mando autoritario, modificación de la variable humana, modificación de variables estructurales, mediación laboral, confrontación, objetivos vitales, Expansión de recursos, atenuación o suavización, imposición, prevención o evasión, manejo asertivo y negociación).

2. OBJETIVO

Establecer la metodología para el manejo y resolución de conflictos y los responsables de su administración en Ardanuy Sucursal Colombia y Ardanuy Colombia S.A.S.

3. ALCANCE

La metodología inicia con la aplicación en el momento en que se presenta un conflicto a nivel personal o laboral, el proceso del mismo y la resolución de acuerdo a la situación y las técnicas establecidas en la presente guía.

4. POLITICAS Y LINEAMIENTOS

La metodología para la resolución de Conflictos se desarrollo teniendo en cuenta la ley 734 de febrero de 2002 (Código Único Disciplinario).

Ardanuy	SISTEMA DE GESTION DE LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	G	Página 4 de 12
	GUIA METODOLOGICA PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	Revisión: 01	03/05/2017
G-SG.SST-01			

5. DEFINICIONES

Conflicto: Es una situación que se presenta cuando los objetivos, metas, métodos o comportamientos individuales, grupales u organizacionales entran en oposición.

Funciones del conflicto dentro de la organización

De acuerdo a diferentes enfoques:

Enfoque Tradicional: El conflicto es considerado como una situación dañina para la organización, por ello debe reducirse al máximo, es necesario intervenir de manera directa en las causas que producen el mismo.

Enfoque de Relaciones Humanas: Se considera el conflicto como una situación propia e inevitable en el ser humano inmerso dentro de la sociedad, el conflicto es aceptado, no eliminado y en ocasiones puede ser benéfico para el desempeño de un grupo.

Enfoque Interaccionista: El conflicto estimula la productividad del grupo (manteniendo la dinámica del mismo), es importante para el desempeño eficaz del mismo, es necesaria la discusión con madurez y autocritica se debe dar un adecuado manejo del conflicto para que sus resultados sean positivos.

Ventajas del conflicto

- El conflicto hace evidentes problemas ocultos, permite liberación de tensión.
- El conflicto estimula la creatividad e ideas, búsqueda de estrategias y métodos.
- El conflicto amplía el conocimiento de los demás y de sí mismo.
- Cuando los conflictos se resuelven de manera equitativa, la interacción entre compañeros mejora en beneficio del logro de los objetivos institucionales.

Desventajas del conflicto

Las desventajas del conflicto se dan cuando este se sale de control y el tiempo para resolverlo es amplio.

- Evadir el conflicto, corriendo el riesgo de que sea mayor y el manejo sea difícil.
- Los conflictos deterioran el trabajo en equipo y la colaboración.
- Es posible que el conflicto afecte la autoestima, la motivación, el desempeño y la productividad.

Proceso del conflicto

Ardanuy	SISTEMA DE GESTION DE LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	G	Página 5 de 12
	GUIA METODOLOGICA PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	Revisión: 01	03/05/2017
G-SG.SST-01			

El proceso de aparición del conflicto comprende cinco etapas:

1. Se inicia con la presencia de condiciones que producen conflicto, estas se presentan debido a fallas en la comunicación, desacuerdos, falta de claridad en la formulación de políticas, asignación de responsabilidades a nivel de dependencias y cargos, definición de niveles de autoridad y grado de dependencia, etc., y/o variables de personalidad que pueden resultar molestas para otros.
2. En esta etapa el conflicto empieza a ser evidente, los miembros del grupo son conscientes de la existencia de situaciones generadoras de conflicto.
3. Una de las partes involucradas en la situación adopta algún (os) de los siguientes comportamientos frente a la situación:
 - **Competencia:** Satisfaciendo intereses propios sobre los de otros.
 - **Colaboración:** Solucionar el conflicto, dialogando y conciliando los intereses de ambas partes.
 - **Evasión:** Desatender la situación de conflicto sin la búsqueda de una solución.
 - **Complacencia:** Es la posición asumida por una de las partes involucradas, cediendo ante la posición del otro con el fin de que el conflicto sea resuelto.
 - **Arreglo con Concesiones:** Las partes implicadas negocian y llegan a un acuerdo con la condición de que ambas deben ceder algo.
4. El conflicto se hace visible e implica comportamientos como declaraciones, acciones y reacciones de las partes involucradas en el mismo, estas muestran las intenciones de cada parte.
5. Se presentan las consecuencias generadas por la situación conflicto, estas pueden ser positivas negativas dependiendo del manejo que se haya dado al conflicto, afectando el desempeño grupal.

Tipos de conflictos

1. **Conflictos Interpersonales:** Surgen entre dos personas por cambios organizacionales, problemas de comunicación, diferencias de personalidad, amenazas del status o puntos de vista contradictorios.
2. **Conflictos Intergrupales:** Se presentan entre dos o más grupos de personas, generalmente una de las partes pretende disminuir la fuerza de la otra, adquirir poder y mejorar su imagen. Se originan por diferencias en puntos de vista, rivalidad entre líderes, deshonestidad.
3. **Conflicto a nivel individual:** Se da cuando las necesidades del individuo chocan con las necesidades o decisiones de la organización.

Ardanuy	SISTEMA DE GESTION DE LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	G	Página 6 de 12
	GUIA METODOLOGICA PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	Revisión: 01	03/05/2017
G-SG.SST-01			

4. **Conflicto a nivel organizacional:** Se presenta generalmente cuando ocurren cambios como: reorganización de la estructura, reasignación de cargas de trabajo, reubicación de funcionarios, distribución de recursos, inequidades salariales, supresión de empleos sin justificaciones técnicas, establecimiento de jerarquías sin establecer competencias y capacidades de quienes van a desempeñar el cargo, manejo inadecuado de ascensos y por la falta de coherencia de las políticas de administración de personal, existen 2 clases de conflictos organizacionales:

- conflictos emergentes: se relacionan con la no conciliación de metas y objetivos entre la organización y los individuos que integran grupos informales.
- Incongruencia de Status: se presenta cuando los colaboradores poseen la capacidad para resolver problemas de manera eficiente lo que trae como consecuencia que el jefe sea superado.


Funcionalidad del conflicto

Un conflicto es funcional para la Entidad cuando mejora el desempeño grupal ejerce impacto a nivel organizacional, mejora la calidad de las decisiones, estimula la creatividad y la innovación, alienta el interés y curiosidad entre los miembros del grupo, proporciona medios para discutir los problemas, libera tensiones y fomenta un ambiente de autoevaluación y cambio.

6. POSIBLES SITUACIONES GENERADORAS DE CONFLICTOS

Teniendo en cuenta el contexto propio de la Entidad, es posible que se presenten conflictos a nivel personal, grupal, organizacional, estos pueden ser ocasionados por diferentes causas como:

- Desacuerdo respecto a los procedimientos para la ejecución de una tarea y durante la toma de decisiones.
- Diferencias de personalidad, objetivos o valores.
- Escasez de recursos
- Insatisfacción respecto a salarios, sistemas de evaluación y recompensa
- Dependencia de otros para la consecución de tareas
- Deficiencias en el proceso de comunicación
- Rivalidad entre líderes, búsqueda de autoridad, poder y status
- Deshonestidad
- Reorganización de la estructura: cambios de jefe, cambios de procedimientos, ascensos y encargos, reubicación de cargos, reasignación de tareas, despido de personal, fusión con otras entidades, etc.
- Establecimiento de jerarquías sin establecer competencias y capacidades de quienes van a desempeñar el cargo
- Normas ambiguas o ausencia de las mismas
- Rumores
- Uso de mensajes ambiguos o amenazadores

	SISTEMA DE GESTION DE LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	G	Página 7 de 12
	GUIA METODOLOGICA PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	Revisión: 01	03/05/2017
G-SG.SST-01			

- Incorporación de personas pertenecientes a otros grupos de la Entidad cuyos antecedentes, valores, actitudes o estilos administrativos son diferentes a los de los miembros actuales.
- Existencia de un crítico que argumente contra las posiciones mayoritarias de un grupo.
- Falta de liderazgo y de Planeación

7. ADMINISTRACIÓN DEL CONFLICTO

Inicialmente ante una situación de conflicto el jefe inmediato escuchara e intentará de acuerdo a la metodología la resolución del mismo; siempre será necesario una confrontación entre las partes de manera racional y asertiva y para finalizar será necesario generar acuerdos por escrito consignados en un acta como evidencia del proceso y de lo pactado durante el mismo, si el conflicto persiste se acudirá al Comité de Convivencia.

Para un manejo adecuado de los conflictos y una reducción de sus efectos negativos se utilizarán las técnicas que se describen a continuación, la aplicación de cualquiera de estas dependerá de la situación específica de conflicto, el plazo para su solución y las características de la misma:

- **Mando Autoritario**

Utilizada cuando definitivamente no se logra solucionar el conflicto, este será solucionado por parte de los integrantes del Comité de Convivencia y posteriormente comunicado a las partes involucradas.

- **Modificación de la Variable Humana**

Se utilizaran técnicas de modificación del comportamiento como capacitación en relaciones humanas con el fin de modificar actitudes y comportamientos que originan conflictos.

- **Modificación de las Variables Estructurales**

Realizar cambios al interior de la organización y de los patrones de interacción de las partes en conflicto mediante rediseño de puestos, traslados, reubicaciones, creación de puestos de coordinación, revisión de procesos y procedimientos, entre otros.

- **Mediación laboral**

Esta estrategia debe ser la más utilizada en Ardanuy Sucursal Colombia y Ardanuy Colombia S.A.S. , ya que es la más efectiva para la resolución de conflictos, durante el proceso actúan personas objetivas que escuchan, comprenden y manejan el conflicto de una manera más equitativa para las partes involucradas, se deberá seguir el siguiente proceso:

1. El comité de convivencia se reúne con las partes para recoger información, explorar e identificar el problema.

Ardanuy	SISTEMA DE GESTION DE LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	G	Página 8 de 12
	GUIA METODOLOGICA PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	Revisión: 01	03/05/2017
G-SG.SST-01			

2. El comité encargado del proceso se reúne previamente para preparar el plan de intervención.
3. Los mediadores estudian el caso, definiendo si lo hacen en presencia de las partes o en privado.
4. El comité se reúne con las partes involucradas en el conflicto para presentarse e informar del Proceso.
5. Se proponen opciones sin ningún compromiso, en sesión conjunta (todo el Equipo con las partes involucradas).
6. Valoración de opciones: de manera conjunta se estudian y se discuten las ventajas y desventajas de cada opción planteada, así mismo se van negociando y seleccionando cada una de estas.
7. Si las partes se resisten a una solución se realiza una intervención para desbloquear posiciones negativas.
8. Se realizara el Cierre de la mediación.

- **Confrontación**

Se empleará esta técnica en la Entidad mediante la reunión y discusión de las partes involucradas en el conflicto, resolviendo problemas mutuos, pueden encontrarse similitudes para la solución del problema, sin embargo, el enfrentar el conflicto no conlleva a la solución de manera directa por ello es necesario utilizar una negociación complementaria.

- **Objetivos vitales**

Este método se utilizará para que las partes involucradas en el conflicto identifiquen las zonas de conveniencia mutua, las metas u objetivos que tienen en común para que se involucren con algo más allá de las diferencias individuales.

- **Expansión de recursos**

Se recurrirá a esta técnica cuando el conflicto se origine debido a una falta o escasez de recursos lo ideal es que la organización tome la decisión de proveer recursos suficientes a las partes en conflicto, con esta estrategia se motiva a las partes involucradas para lograr una mayor productividad en la Entidad, sin embargo en Entidades Públicas se debe tener en cuenta políticas de racionalización y austeridad del gasto público.

- **Atenuación o suavización**

Esta estrategia se aplicará haciendo que una de las partes ceda totalmente a favor de la otra, adaptándose a sus intereses, esta estrategia no resuelve de manera satisfactoria el conflicto y genera frustración a la parte que cede, se utiliza cuando:

- Existe necesidad de bajar la intensidad del conflicto potencialmente explosivo
- Existe la necesidad a corto plazo de armonía
- El conflicto es por problemas de personalidad y no se puede resolver fácilmente

Ardanuy	SISTEMA DE GESTION DE LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	G	Página 9 de 12
	GUIA METODOLOGICA PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	Revisión: 01	03/05/2017
G-SG.SST-01			

Imposición

Este método se utilizara haciendo que una de las partes imponga sus intereses sobre el que tiene menor poder o autoridad, sin embargo, no es recomendable ya que esta forma de solucionar el conflicto genera frustración, insatisfacción, rebeldía y conflictos más fuertes, se utiliza en:

- Emergencias que requieren acción rápida
- Toma de decisiones no populares que son necesarias para la sobrevivencia de la Organización.

Prevención o Evasión

Esta técnica es utilizada frecuentemente, sin embargo, no resuelve el conflicto sino lo posterga generando un conflicto mayor, toma 2 formas, el distanciamiento y la supresión.

El distanciamiento es cuando una de las partes o ambas, toman la decisión de evitar interacciones alejándose de la otra parte.

La supresión se da cuando una de las partes decide guardar los sentimientos que pueden contradecir a la otra parte.

Se utiliza cuando:

- El asunto es menor o pasajero
- Hay información insuficiente para lidiar con el conflicto en forma efectiva
- Se tiene muy poco poder en relación al otro
- Otros pueden resolver el conflicto mejor

Manejo asertivo

Se recurrirá a esta técnica de manera frecuente en la Entidad, puesto que es una de las más adecuadas para la solución del conflicto; sin embargo, algunas personas tienden a reprimir sus sentimientos o dejarse llevar por la irritación mostrando conductas agresivas, ninguna de las dos respuestas es productiva.

Ser asertivo requiere tomar parte activa en la solución del conflicto, expresar sentimientos, ser razonable, dar y recibir una retroalimentación honesta, etc.

La persona asertiva es capaz de pedirles a los demás que modifiquen su conducta ofensiva y no se siente incómoda por tener que rechazar las peticiones no razonables de otro.

Ser asertivo en una situación de conflicto, requiere:

1. Describir el comportamiento conflictivo
2. Expresar sus sentimientos
3. Hacer énfasis en las causas

Ardanuy	SISTEMA DE GESTION DE LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	G	Página 10 de 12
	GUIA METODOLOGICA PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	Revisión: 01	03/05/2017
G-SG.SST-01			

4. Negociar un cambio
5. Establecer las consecuencias

Cuando se es parte del conflicto, se debe tomar parte activa en la solución del conflicto, finalmente es necesario recordar la importancia de la escucha activa y empática.

Para la solución de un conflicto de manera asertiva es necesario seguir los siguientes pasos:

1. Descubrir, definir y discutir el problema.
 2. Reunir a todos los involucrados para hablar del problema.
 3. Permitir que se ventilen las emociones.
 4. Establecer reglas básicas para la discusión del problema.
- Todos deberán ser abiertos y sinceros (asertivos).
 - Todos tendrán la oportunidad de hablar y ser escuchados, escucharán sin discutir, interrumpir o reaccionar siempre con una actitud positiva.
 - Las opiniones y sentimientos deben ser apoyados por hechos y por comportamientos específicos.
5. Dirigir la reunión escuchando con objetividad (sin prejuicios) para conocer todos los ángulos del problema.
 6. Brindar retroalimentación, reiterando lo que dice cada parte para confirmar que se entendió lo que se quiso decir.
 7. Definir el problema claramente.
 8. Pedir a las partes involucradas que se comprometan con la solución que se genere.
 9. Fijar una meta y establecer un plan de acción.
 10. Hacer seguimiento para verificar que el plan se cumpla.

La negociación

Durante este proceso se negociará el abandono de una parte de los intereses involucrados en el conflicto de manera equivalente para ambas partes, esta forma de manejar el conflicto permite que el mismo se resuelva de una manera conciliadora para las partes implicadas.

Se utiliza cuando:

- El acuerdo permite a cada uno estar mejor que sin el acuerdo
- Conseguir un acuerdo donde ambos ganen no es posible

Durante el proceso de negociación, es importante tener en cuenta la comunicación por ello es necesario tener en cuenta lo siguiente:

- No se deben utilizar mensajes de recriminación o acusación

Ardanuy	SISTEMA DE GESTION DE LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	G	Página 11 de 12
	GUIA METODOLOGICA PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	Revisión: 01	03/05/2017
G-SG.SST-01			

- No se debe hablar en segunda persona, puesto que provoca en el interlocutor una reacción defensiva, dificultando el proceso
- Hablar en función de sentimientos propio, se debe decir lo que se siente, hablar de sí mismo, de inquietudes propias, hablar con sinceridad.

El Proceso de Negociación se realizará de la siguiente manera:

1. Preparación y planeación: Se debe analizar la naturaleza del conflicto, los antecedentes de la negociación, las partes involucradas y sus puntos de vista respecto al problema. Es importante fijar objetivos, metas y estrategias a seguir.

Es también importante tener claro cuál se considera como la mejor alternativa a un acuerdo de negociación, es decir, el valor más bajo, aceptable para negociar un acuerdo.

2. Definición de las reglas del juego: Definir entre las partes, las reglas del juego y los procedimientos a seguir, las partes involucradas deben intercambiar sus propuestas.
3. Aclaración y justificación: Las partes deben explicar ampliamente el problema, aclarando, reforzando y justificando sus exigencias originales.
4. Esta es una oportunidad para intercambiar información útil, no necesariamente para confrontar.
5. Regateo y solución del problema: Se llega a un acuerdo satisfactorio, pero es necesario que ambas hagan concesiones.
6. Cierre e implementación: Formalización del acuerdo pactado entre las partes, es conveniente consignarlo en un documento formal para empezar a ejecutar los procedimientos necesarios para su implementación, seguimiento y control.

8. RECOMENDACIONES PARA LA GESTIÓN DE CONFLICTOS

El liderazgo es la capacidad de guiar a los demás hacia el cumplimiento de objetivos comunes y de orientar las relaciones humanas para crear un entorno respetuoso, amigable y ameno, que facilite la productividad y la sana convivencia.

De ahí que el empleador antes de asumir su rol jerárquico debe cumplir las labores del líder que ayuda a su equipo a resolver los conflictos y a crecer conjuntamente. Estas son las principales recomendaciones para lograrlo:

- No ignore las señales de un inconformismo o situación tensa entre dos o más personas de su organización.
- Lo mejor es encarar el problema de forma directa antes de que su desenlace afecte a la empresa.
- Evite asumir una posición en beneficio de alguno de los involucrados.

Ardanuy	SISTEMA DE GESTION DE LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	G	Página 12 de 12
	GUIA METODOLOGICA PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	Revisión: 01	03/05/2017
G-SG.SST-01			

- Como líder le corresponde ser imparcial al momento de enfrentar cualquier controversia.
- Tome acciones preventivas luego de identificar las posibles causas de un conflicto entre los miembros de la empresa. La prevención puede evitarle muchos dolores de cabeza en el futuro.
- Un líder no solo escucha a todos los implicados en un problema, también se encarga de visualizar posibles salidas pacíficas y consensuadas.
- Procure que en los momentos de tensión predomine el diálogo, el respeto y la tolerancia.
- Identifique las causas del conflicto y las personas que pueden estar generando de forma recurrente malestar en el equipo de trabajo.

Lo más importante es estar preparado para una situación conflictiva y convertir los inconvenientes en oportunidades de mejora.

Recuerde utilizar un lenguaje positivo y una comunicación asertiva con los empleados en todo momento.

DISPONIBLE EN:

Copia	
01	http://www.ardanuy.com.co/