

MÓDULO 4

GESTIÓN DE CONFLICTOS



Telefonica

EDUCACIÓN DIGITAL

OBJETIVOS

- » Comprender qué es un **conflicto**.
- » Saber **cómo se produce** y cuáles son los posibles **resultados**.
- » Conocer **herramientas**, pautas que permitan gestionar conflictos de manera satisfactoria.
- » Entender cómo impacta esta habilidad en nuestra **empleabilidad**.

CONTENIDOS

1. Introducción
2. Causas, fases, dimensiones y resultados
3. Metodología para resolver conflictos
 - a. Crear contexto
 - b. Añadir valor
 - c. Buscar resolución
4. Gestión de conflictos y empleabilidad

1. INTRODUCCIÓN



El término “conflicto” viene del latín “confluyere” con el significado de combatir. El conflicto es inherente al ser humano y a la interacción con otras personas, dado que nuestras diferencias individuales hacen que a menudo entremos en discusión con la otra parte.

Actualmente, consideramos que el conflicto es un rasgo inevitable de las relaciones sociales, desvaneciéndose el concepto negativo que siempre se ha tenido sobre el mismo. De hecho, aún sigue siendo una situación muy temida y evitada por las personas, y sobre todo en el ámbito laboral, por la carga emocional que tiene, por lo que nos ponemos en juego.

El problema estriba en que todo conflicto puede adoptar un curso constructivo o destructivo y, por lo tanto, la cuestión no es tanto eliminar o prevenir el conflicto, sino **saber asumir dichas situaciones conflictivas y enfrentarse a ellas con los recursos suficientes** para que todos los implicados en dichas situaciones salgan enriquecidos de ellas.

En realidad, un conflicto tiene lugar cuando **dos o más personas están en desacuerdo** sobre un hecho o una situación, perciben que **sus intereses son incompatibles**, y se expresan **de manera agresiva**, pudiendo tomar acciones a su favor que incluso pueden **perjudicar a la otra parte**. La diferencia fundamental con lo que denominamos “problema” es el ego que entra en juego de

cada una de las partes intervinientes en el conflicto.

De este modo, “conflicto” no es lo mismo que “problema” (aunque todo conflicto es en sí mismo un problema o asunto a gestionar, a resolver):

Problema

- » Una situación, un hecho
- » Algo OBJETIVO
- » Una cuestión a considerar, a resolver (puede tener o no solución)

Conflicto

- » Diferencias entre personas (a veces sólo de percepción)
- » Algo SUBJETIVO
- » Temido y evitado
- » Inherente a todas las relaciones

Con frecuencia, confundimos problema y conflicto e incluso tratamos de abordarlos de igual manera. Entender las diferencias nos ayudará a buscar la mejor solución posible.

2. CAUSAS, FASES, DIMENSIONES Y RESULTADOS

A diario nos encontramos con conflictos de diferente índole e intensidad que pueden afectarnos a la hora de conseguir nuestros objetivos, y afectarnos emocionalmente. Algunos de estos conflictos tienen lugar en el ámbito laboral, donde en general no tenemos tanta confianza con otras personas (en comparación con el ámbito personal), y donde solemos actuar de una manera más forzada, e incluso presentando cierta resistencia y aguante, lo que no ayuda en muchas ocasiones a gestionarlos y resolverlos.

Encontramos diferentes **causas** para los conflictos:

- » **Basados en hechos reales:** como por ejemplo, mal reparto de la tarea, falta de participación, infravaloración, etc. Es decir, están fundamentados en algo objetivo, en una verdad.
- » **Basados en malentendidos, impresiones erróneas o información deformada:** la información no nos ha llegado bien, la hemos malinterpretado, nuestra percepción de los hechos no es correcta, etc.





Y aunque cada conflicto es diferente, podemos establecer una serie de **fases** generales que nos ayudarán a poder gestionarlos mejor:

- 1. Periodo de latencia:** es el momento en el que el conflicto se está gestando realmente; como suele decirse: “rara es la tormenta que no da señales de que se avecina”. En ocasiones, es percibido antes por las personas del entorno que por las implicadas directamente.
- 2. Manifestación y explosión:** es el momento en el que el conflicto tiene lugar, ¡explota!, sea por la causa que sea. Aquí es donde entran en juego las emociones, los dos “egos”, cada uno con su percepción, sus experiencias, etc.

3. Estabilización o resolución: cuando ponemos en juego nuestra asertividad y nuestra inteligencia emocional; es la fase en la que se busca la solución al conflicto y se resuelve, buscando aquella opción que satisfaga a las partes implicadas en el conflicto y que lo dé por finalizado.

4. Post-conflicto: es importante dejar el conflicto “cerrado”, que no se quede ninguna rencilla entre las personas implicadas, para que esto no se pueda convertir en otro periodo de latencia de un conflicto posterior.

Reconocer la fase en la que se encuentra el conflicto que queremos gestionar es vital para seleccionar las mejores estrategias de actuación.

Asimismo, y como de algún modo hemos venido mencionando, en los conflictos hay que atender a tres **ángulos o dimensiones**:

- » **PROBLEMA - RELACIÓN**: tenemos que distinguir entre el problema (si lo hay en realidad) detrás del conflicto, y la relación entre las personas intervinientes en el mismo. De hecho, un mismo problema no tiene por qué generar un conflicto entre todas las personas; y, a veces, por muy grande que sea el problema, hay personas que, por su relación, no suelen entrar en conflicto.
- » **RAZÓN - EMOCIÓN**: tenemos que distinguir entre la parte emocional del conflicto, y la razón. La gestión de nuestras emociones y las de la otra parte serán claves para resolverlo.
- » **GANAR - COOPERAR**: por último, nuestra propia actitud hacia la resolución del conflicto será determinante para su resolución. En líneas generales, una actitud de cooperación, de ganar-ganar, será más favorable, tanto en el corto plazo, como en el medio y largo plazo (sobre todo si queremos mantener una relación saludable con nuestro “oponente”).

Así, cuando el conflicto termina, pueden surgir diferentes tipos de **RESULTADOS** como consecuencia del mismo:

- » **Negativos**: que son los más fáciles de percibir, y por los que solemos temer tanto a que los conflictos se produzcan. Generan desconfianza, destruyen las relaciones personales, y pueden suponer unos altos costes (en el ámbito de las organizaciones, costes sociales e incluso económicos).
- » **Positivos**: todo conflicto trae un aprendizaje consigo, si sabemos reflexionar y tomar buena nota para las próximas ocasiones. Además, los conflictos en los equipos de trabajo fomentan la diversidad de perspectivas, aumentan la creatividad (búsqueda de alternativas y soluciones); y, como solemos mostrarnos en nuestra más pura esencia, cuando los superamos, incluso podemos estrechar la relación y mejorar la confianza con las personas que hemos estado en conflicto.



3. METODOLOGÍA PARA GESTIONAR CONFLICTOS

Pero, ¿qué pasos debemos seguir como norma general para poder gestionar un conflicto de forma adecuada?

Te proponemos **tres pasos** que podrás aplicar en tu día a día.

¡Toma buena nota de ellos, y no te saltes ninguno!



3.1. CREAR CONTEXTO



Para comenzar, debemos CREAR UN CONTEXTO que facilite la resolución de los mismos. Cuidar al máximo los detalles para que la comunicación sea constructiva y positiva es esencial; para ello debemos tener en cuenta:

- » Buscar el **LUGAR** adecuado y el **MOMENTO** adecuado. No es lo mismo discutir un problema en un lugar y momentos tranquilos, que con mucha gente alrededor, por ejemplo, o en situaciones de mucho estrés y trabajo. ¡Pensemos antes si es aquí y ahora cuando tenemos que abordarlo!
- » Poner atención a las **EMOCIONES**: es importante que en un conflicto las partes involucradas no se dejen llevar por las emociones, quizás de ira o furia, que puedan tener, y que se fijen en la parte objetiva de la situación. Es mucho más importante dedicar un tiempo a gestionar esas emociones para posteriormente discutir de manera racional el problema que tenemos las dos partes. Si no tenemos en cuenta las emociones, podemos caer en resolver los conflictos en un momento inadecuado, que lejos de facilitar su resolución, nos lleve a un empeoramiento de la situación, produciéndose lo que se denomina “secuestro amigdalal¹”.

1. Respuesta emocional inmediata y abrumadora que una persona puede tener, no proporcional al estímulo real, habiéndole provocado una amenaza mucho más significativa.

¿Qué debemos tener en cuenta entonces en esta fase?

1. Disponernos para poner en práctica nuestras **habilidades de comunicación**; en especial, la escucha activa y la empatía.
2. Recabar toda la **información posible sobre el problema a tratar**, lo que en sí mismo hay que resolver.
3. Asegurarnos de que ambas partes tienen un **estado emocional adecuado**, que ayude y facilite a debatir y discutir sobre el problema.
4. Buscar un **momento** donde no existan las prisas, ni los agobios.

5. Buscar un **lugar** adecuado, que invite a la calma, y donde no nos molesten.
6. Tener la conversación **sólo con la persona que está implicada**. No inmiscuir en el conflicto a otras personas, como son miembros de la familia, miembros del equipo, amigos, etc.

En caso de que observemos que no podemos llegar a un acuerdo, a veces es necesario utilizar un **MEDIADOR**, es decir, alguien que nos ayude en ese conflicto y en esa relación que nos ocupa. Hoy en día, la figura del mediador está cada vez más extendida en distintos ámbitos, incluso en el profesional, dado que, sea como sea, **el conflicto siempre es mejor resolverlo que evitarlo**.



3.2. AÑADIR VALOR

Tras encontrar el lugar y el momento adecuados para gestionar el conflicto, y habernos trabajado emocionalmente las partes implicadas en el mismo, el segundo paso en la resolución de conflictos es la que denominamos AGREGAR VALOR, fase en la que tenemos que tener en cuenta cinco puntos clave.

1. Identificar cuál es en realidad el PROBLEMA a resolver. A nadie se nos escapa que en ocasiones tenemos conflictos con personas donde en realidad no hay ningún problema, que es una cuestión puramente de diferentes percepciones, e incluso de malentendidos. Si no definimos el problema y acordamos cuál es, ¿cómo vamos a resolverlo?
2. Manifestar explícitamente, cada una de las partes, cuáles son nuestros OBJETIVOS y nuestros INTERESES en el problema. Sucede exactamente lo mismo que en el punto anterior, pues en ocasiones, bien

porque no lo manifestamos, bien porque no lo escuchamos, no nos damos cuenta de que incluso los objetivos y los intereses de ambas partes pueden ser los mismos. ¡Seguro que alguna vez te ha pasado! ¿Te paras a escuchar e interiorizar lo que el otro está buscando?

3. Aclarar que lo que estamos poniendo encima de la mesa, lo que estamos presentando, es nuestra propia PERCEPCIÓN del problema.
4. ESCUCHAR EMPÁTICAMENTE, es decir, escuchar desde el marco de referencia de la otra persona, intentando entender cómo piensa y cómo siente, más allá de lo que está manifestando.
5. Utilizar siempre una COMUNICACIÓN ASERTIVA y un lenguaje adecuado. Es importante mantener la calma, ser respetuoso y paciente.



3.3. BUSCAR RESOLUCIÓN

En esta tercera y última fase, tras la generación de contexto y la agregación de valor, vamos a buscar la resolución definitiva al conflicto. ¿Cómo lo haremos?

1. Primero, valorando todas las ALTERNATIVAS posibles. Un método muy útil para encontrar soluciones nuevas es la “tormenta de ideas”, aplicada al problema a resolver. Veremos las ventajas y desventajas de cada una de las alternativas que se planteen, para llegar a una solución conjunta que satisfaga, en la medida de lo posible, todos los objetivos de las personas implicadas. Es muy importante, a la hora de decidir cuál de las alternativas será la decisión final, que todo el mundo esté de acuerdo y que entienda que estamos cerrando el conflicto, para evitar que sea el origen de otro conflicto posterior.
2. Acordar cómo se va a resolver el conflicto, el PROCESO; es decir, qué acciones serán necesarias para resolver el conflicto, según se haya acordado.
3. IMPLEMENTAR las acciones acordadas.
4. REVISAR lo que ha sucedido y cómo lo hemos solventado, para APRENDER de cara al futuro, qué ha funcionado, qué se puede mejorar la próxima vez, etc.
5. Dar por CERRADO el conflicto. Una vez se ha alcanzado la solución debemos dar por finalizado el conflicto.



4. LA GESTIÓN DE CONFLICTOS Y LA EMPLEABILIDAD

La gestión de conflictos es esencial en cualquier contexto personal y profesional. Dada la importancia que le otorgan las empresas, se trata de una competencia muy visible en sus planes de formación interna y una de las grandes preocupaciones de las áreas de Recursos Humanos.



4.1. ¿CÓMO TRABAJAR EN TU GESTIÓN DE CONFLICTOS?

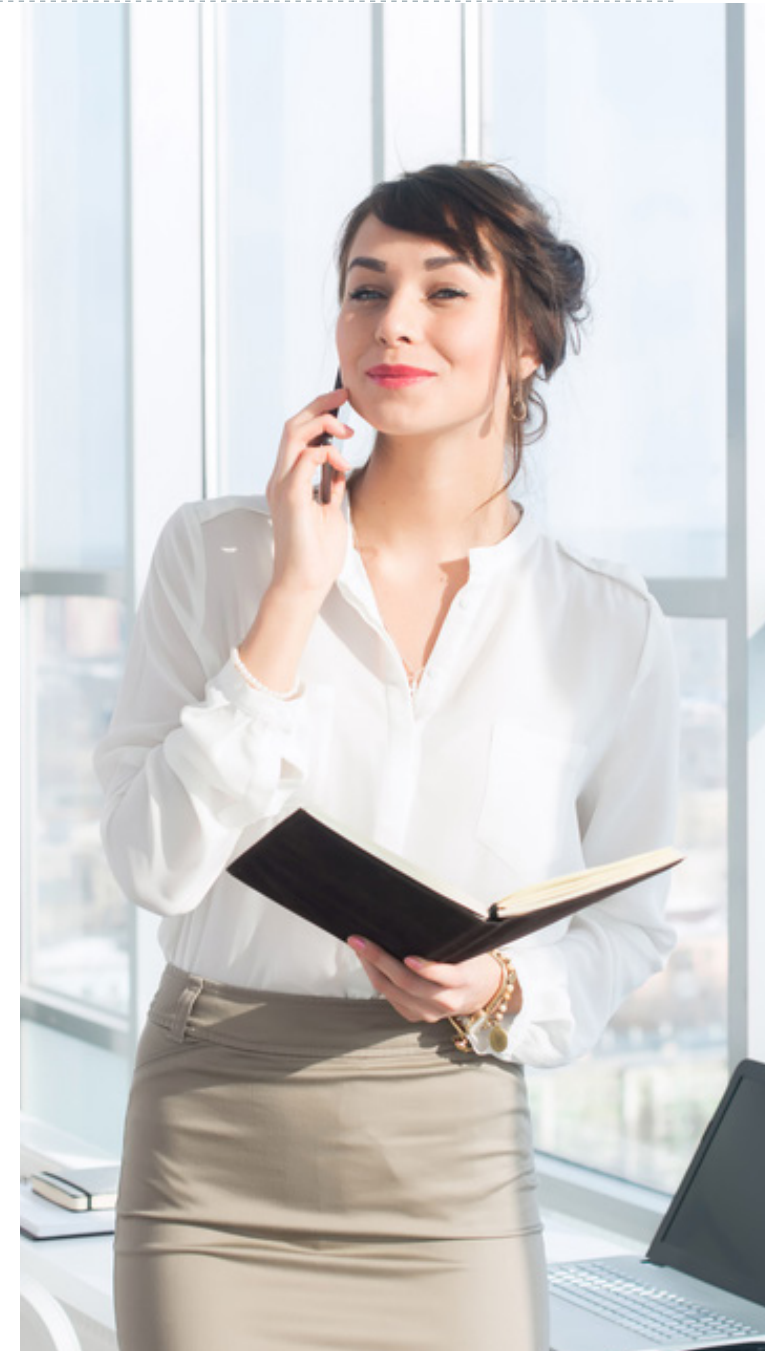


- » Piensa en los **conflictos como fuente de aprendizaje** ya que, en muchas ocasiones, son necesarios para obtener nuevos puntos de vista y soluciones. Además, un equipo con confianza es un equipo capaz de poner conflictos encima de la mesa, afrontarlos y resolverlos (un equipo que vive en “armonía artificial” no es un equipo de alto rendimiento, no avanza).
- » Tener **miedo a los conflictos** no los resuelve. No los enfrentes; más bien... ¡afróntalos!. Aquí te hemos dado algunas pistas que te ayudarán a ser cada vez más competente y exitoso.
- » En cada conflicto que gestiones, **evalúa qué ganas y qué pierdes**. Analiza la importancia para ti de la relación con la otra persona y decide qué estrategia adoptar en cada caso. A veces es necesario perder hoy, para ganar mañana.
- » Siempre que una situación o persona te importe, intenta gestionar el conflicto pensando en el **beneficio para ambas partes**.

4.2. ¿CÓMO AYUDA A TU EMPLEABILIDAD LA GESTIÓN DE CONFLICTOS?

Trabajar en la gestión de conflictos te ayudará tanto en la búsqueda de empleo, como en la mejora de tu desempeño profesional, porque:

- » Esta **competencia es una de las más demandadas** en cualquier empresa y contexto, pues cada vez trabajamos más en grupo y en equipo.
- » Si sabemos gestionar conflictos habremos logrado algo básico para el éxito en el **trabajo en equipo** y en la consecución de resultados de manera colectiva.
- » Desarrolla nuestras **habilidades de comunicación e inteligencia emocional** poniéndolas en práctica, algo muy valorado por las empresas.
- » Muestra una imagen de **responsabilidad, madurez y objetividad**.
- » Demuestra nuestro deseo de **mejorar en las relaciones interpersonales**.
- » Nos ayudará a aprender a **negociar mejor**.
- » Nos ayudará a trabajar en la **diversidad**.
- » Nos ayuda a **obtener acuerdos beneficiosos**. Por ejemplo, en una entrevista de trabajo o en una evaluación del desempeño.



BIBLIOGRAFÍA

- » ALONSO PARGA, A.; BECERRO DE BENGEOA VALLEJO, B; BECERRO DE BENGEOA VALLEJO, R; y LOSA IGLESIAS, M.E. (2016). Pregúntame sobre el conflicto. El modelo de eficacia en la resolución de conflictos. Ed. EOS
- » ALZATE SÁEZ DE HEREDIA, R. (2008). Teoría del Conflicto. Universidad Complutense de Madrid. Escuela Universitaria de Trabajo Social
- » CARNEGIE, D. (2013). Resolver conflictos en el trabajo. Ediciones Obelisco.
- » MARTÍNEZ DE MURGUÍA, B. (1999) Mediación y resolución de conflictos. Paidós ibérica
- » PIMENTEL SILES, M. (2013). Resolución de conflictos. Plataforma empresa
- » RAS, P. (2014). Cuaderno de ejercicios de gestión de los conflictos. Barcelona: Editorial Terapias Verdes
- » REDORTA, J. (2014). Cómo actuar ante un conflicto. 50 reglas útiles de fácil uso. Madrid: Editorial Almuzara

Telefonica

EDUCACIÓN DIGITAL