

1. El conflicto en el mundo laboral

El **conflicto** se define como la **situación de confrontación** en la que se ven inmersas varias personas o grupos de personas que defienden **ideas o posiciones opuestas**. El conflicto también puede originarse en la mente de una persona que tiene que decidir entre dos o más soluciones distintas; en este caso, también se conoce con el nombre de **dilema** o conflicto **intraindividual**.

En el ámbito laboral hay que resolver conflictos o dilemas. En algunas ocasiones, los problemas son humanos y, otras veces, técnicos.

- Los **conflictos humanos** surgen por desacuerdos entre las personas trabajadoras, bien porque en el propio ejercicio laboral se adoptan diferentes puntos de vista sobre cuestiones diversas, porque alguien toma decisiones que molestan a un tercero, etc. En otras ocasiones, los conflictos se producen entre ciertas personas trabajadoras y la empresa, e incluso dentro de la dirección pueden surgir tensiones que den lugar a un conflicto que entorpezca el trabajo.
- Los **problemas técnicos** pueden ser simples o presentar complicaciones que, a corto, medio o largo plazo incidan en la viabilidad de la empresa. Los especialistas con los que esta cuenta tendrán que resolver estas cuestiones lo antes posible para evitar problemas mayores de índole técnica, organizativa o de producción.

Los conflictos en el mundo del trabajo tienen las mismas características que en el resto de las relaciones humanas y están formados por tres ejes principales [Tabla 10.1]:

Asunto o motivo	Es el tema sobre el que las partes en cuestión tienen que trabajar.
Causa	Confluyen dos o más personas con diferentes perspectivas , con ideas y soluciones diversas, respecto a un asunto.
Acuerdo	Es la decisión consensuada que pone fin al problema.

Tabla 10.1. Ejes de los conflictos laborales.

También se incluyen aquí los conflictos que pueden surgir entre grupos de la empresa y otras empresas colaboradoras, los cuales generan situaciones de inestabilidad.

Los conflictos entre las personas pasan por cuatro **etapas** claramente diferenciadas [Fig. 10.1].

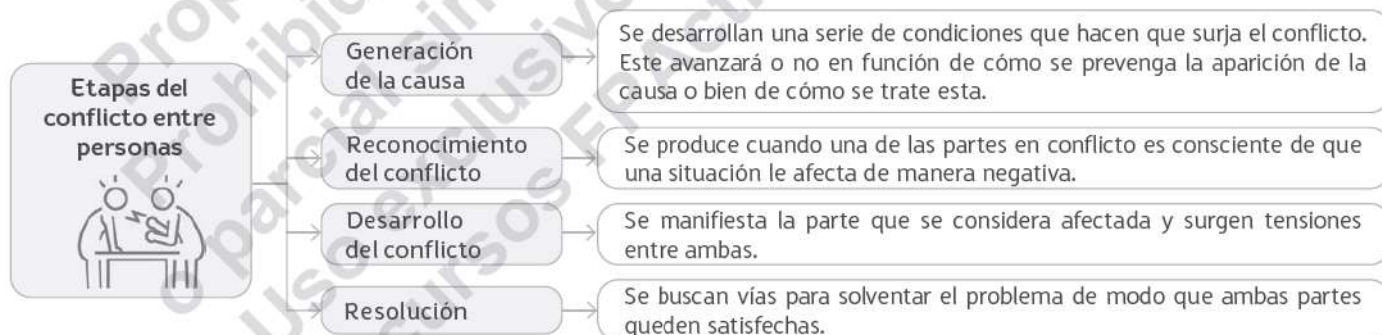


Fig. 10.1. Etapas de los conflictos.



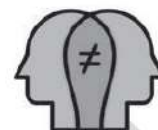
ACTIVIDADES

1. En un hospital se producen enfrentamientos entre los auxiliares de clínica. El conflicto surge al establecerse los turnos de las personas trabajadoras que tienen menos antigüedad, pues se quejan de un trato injusto con respecto a quienes llevan más años en la empresa. Los turnos han sido fijados por el Departamento de Recursos Humanos sin consultar a la jefatura de servicio.

- a) ¿Qué etapa del conflicto se manifiesta en la situación descrita?
- b) ¿Qué efectos para las personas trabajadoras, la empresa y los pacientes puede tener dicho conflicto?
- c) ¿Qué medidas se pueden plantear para que resulte positivo para las partes implicadas?



¿SABÍAS QUE...?



Aunque la palabra **conflicto** parece tener un sentido peyorativo, los conflictos no siempre son negativos. De hecho, a partir de un conflicto se puede lograr un aprendizaje permanente en la empresa que ayude a evitar desavenencias futuras.



Las organizaciones en cuyo seno se desarrollan medidas relacionadas con la **justicia social** adoptan soluciones más equitativas ante los conflictos, aumentan la motivación de sus integrantes y mejoran su imagen interna y externa.



2. Causas de los conflictos en el mundo laboral

La conflictividad es un hecho natural en las organizaciones, por lo que resulta imprescindible conocer sus causas para así poder actuar lo antes posible. Uno de los problemas más importantes para identificar la causa de un conflicto estriba en la dificultad que pueden tener las personas para reconocer su existencia, así como la tendencia a considerar como conflicto algo que realmente no lo es. Las controversias pueden ser de dos tipos:

- **Controversia clara y escueta.** Las partes comunican que existe un asunto sobre el que tienen posiciones encontradas.
- **Controversia invisible o latente.** Los sujetos viven un conflicto, pero no lo ponen al descubierto.

Independientemente de cómo se manifieste el conflicto, las circunstancias que pueden originar situaciones controvertidas son muy variadas y pueden dividirse entre aquellas que se derivan de las relaciones entre sujetos, grupos u organizaciones y las que parten de un sujeto.

2.1. Causas derivadas de las relaciones entre sujetos, grupos u organizaciones

Pueden ser de diversos tipos, pero las más destacadas son las siguientes (Tabla 10.2):

Reparto poco nítido del trabajo	Las funciones de cada puesto deben estar bien definidas para evitar que surjan problemas de atribución.
Intereses diferentes	Las personas pueden tener deseos diversos respecto de una misma situación.
Diferencia de valores o creencias	Los valores que guían las conductas de las personas pueden provocar discrepancias en las organizaciones.
Enfrentamientos personales	Se manifiesta la parte que se considera afectada.

Tabla 10.2. Causas de conflictos derivados de las relaciones entre personas.



CASO PRÁCTICO 1. Reparto poco nítido de las tareas

Entre las personas trabajadoras del servicio técnico de una empresa de electrodomésticos han surgido roces porque algunas de ellas eluden las tareas alegando que no son parte de su cometido y temen cometer errores. Al mismo tiempo, surgen tensiones con un trabajador más experimentado que siempre muestra disposición para realizar cualquier tarea, está suficientemente capacitado y tiene facilidad para aportar nuevas ideas sobre la forma de abordar el trabajo.

Señala las causas de los conflictos que se manifiestan en esta situación.

Solución:

Se pone de manifiesto un reparto poco claro de las tareas y el riesgo de cometer errores. El conflicto con el trabajador más experimentado tiene su origen en que este muestra una actitud positiva, aptitud técnica, experiencia profesional y capacidad creativa.



ACTIVIDADES

2. Indica si los siguientes conflictos son claros o latentes:

a) Marta trabaja como auxiliar de clínica en un hospital. Ha notado que desde hace días uno de sus compañeros, también auxiliar, no le dirige la palabra. Marta no entiende qué ha pasado, pero sospecha que se ha enfadado con ella porque la semana pasada no pudo cambiarle el turno.

b) La encargada de un taller de carpintería le ha comunicado a Pablo, un empleado del mismo, que a partir de mañana tendrá que trabajar más rápido y no podrá hacer la pausa para el bocadillo porque hay que aumentar la producción. Pablo le ha contestado que no está dispuesto a hacer lo que la encargada le diga, si no le ofrece una causa justificada.

2.2. Causas que parten de un sujeto

Cuando hay que tomar decisiones, es posible que surjan problemas. Los factores que suelen generarlos pueden ser externos al sujeto o internos, y, entre ellos, podemos señalar los siguientes (Tabla 10.3):

Factores externos al sujeto	El riesgo de la decisión	Consiste en la posibilidad de que se produzca un evento o una circunstancia nocivos o no deseados. Cuando hay que tomar una decisión para resolver alguna cuestión, debemos analizar qué posibilidades existen de que la alternativa elegida lleve al resultado óptimo esperado. Para ello habrá que estudiar las consecuencias de cada opción.	
	Las presiones	Son circunstancias que rodean a la persona que tiene que adoptar una determinación y que contribuyen a que el proceso de toma de decisiones resulte conflictivo. Hay que ser consciente de ellas y analizarlas para resolver el conflicto.	
Factores internos del sujeto	La actitud	Es la manera en la que nuestro ánimo o nuestra mente se enfrentan a determinadas circunstancias en el ámbito personal y laboral. La actitud que se mantiene ante un problema (estar contento o triste, nervioso o tranquilo, cansado o en forma, enfadado o sereno) influye en la propia solución.	Por ejemplo, un sentimiento de optimismo cuando las cosas no van muy bien ayuda a enfrentar los problemas.
	La aptitud	Es el conjunto de capacidades físicas, intelectuales y sociales que tiene cada persona. También influyen a la hora de solucionar conflictos y dilemas.	Por ejemplo, la facilidad natural para hablar idiomas facilita su aprendizaje.
	La experiencia personal y profesional	Cuanto mayor es la experiencia, menor es la probabilidad de cometer errores, ya que resulta común utilizar las mismas soluciones para problemas similares planteados en el pasado.	Por ejemplo, un auxiliar de vuelo experimentado afrontará con más soltura un aterrizaje forzoso.
	La cultura que vive el sujeto	Las personas toman decisiones en función de lo que es más importante para ellas. La importancia que concedemos a las cosas determina nuestra escala de valores. Quien tiene que resolver un dilema debe ser capaz de reconocer sus propios valores para saber cómo van a incidir estos en sus decisiones.	Por ejemplo, una persona trabajadora que considere importante la verdad afrontará una equivocación, aunque esa actitud le perjudique en su trabajo.

Tabla 10.3. Factores que influyen en la toma de decisiones.



CASO PRÁCTICO 2. Factores que influyen en la toma de decisiones

Jorge Gómez es el jefe comercial de un gran concesionario de coches. En los últimos meses, tres trabajadores de su equipo se han marchado a otras empresas. Su superior jerárquico le ha pedido que comience un proceso de selección con el fin de contratar a tres nuevas personas, dejando a su elección los criterios para escogerlas.

Jorge ha dedicado un mes a recopilar información sobre posibles candidaturas y ha recibido algunos currículos de mujeres con una consolidada experiencia en el sector automovilístico para ocupar los puestos de comercial.

Tradicionalmente, la empresa nunca ha contratado a mujeres para estas funciones, ya que el anterior jefe del equipo conside-

raba que los hombres aumentaban considerablemente los beneficios en estos puestos gracias a sus estrategias.

Después de pensárselo un tiempo, Jorge decide contratar a dos mujeres y a un hombre para ocupar las vacantes.

¿Sabrías señalar qué factores internos están afectando al sujeto del caso que se presenta?

Solución:

Jorge ha tomado la decisión teniendo en cuenta sus propios valores personales, que se deben de basar en fomentar la igualdad y ofrecer oportunidades a todas las personas. Además, manifiesta tener una actitud abierta a nuevas situaciones.

3. Tipos de conflictos en el mundo laboral

Son muchos los autores y autoras que han establecido clasificaciones de los conflictos. Si seguimos la tipología más común, podemos hacer la clasificación que se propone a continuación, atendiendo a los siguientes criterios (Fig. 10.2):



Fig. 10.2. Tipos de conflictos laborales.

4. Prevención de los conflictos laborales

Tanto para la empresa como para las personas trabajadoras, resulta conveniente que se desarrollen estrategias de prevención de conflictos laborales. Y como estos no siempre se pueden evitar, es imprescindible crear las condiciones necesarias para encontrar la mejor solución en cada caso (Fig. 10.3):

- **Canales de comunicación.** Establecer canales tanto verticales (desde la plantilla hasta la dirección) como horizontales (entre personas trabajadoras del mismo nivel profesional) que permitan respetar el tiempo de reflexión, la consideración hacia las tareas realizadas, el respeto mutuo, la igualdad, etc.
- **Elección de responsables.** Designar representantes, tanto de las personas trabajadoras como de la empresa, y posibilitar que mantengan encuentros periódicos.
- **Evaluación de riesgos psicosociales.** Realizar la evaluación psicosocial a través del servicio de prevención siempre que sea posible. Los resultados nos aportarán información sobre el grado de satisfacción de las personas trabajadoras con la empresa, así como sobre los puntos que se deben mejorar.
- **Indicadores.** Analizar datos como el índice de accidentes e incidentes laborales, el absentismo o la rotación de personal, pues pueden estar vinculados al clima y al entorno laboral, así como a la aparición de conflictos.

PONTE A PRUEBA 1. Causas de los conflictos laborales

Lee la siguiente descripción de un conflicto laboral e identifica las causas.

En una empresa de viajes trabajan la propietaria y, a la vez, directora, un empleado que lleva la gestión de grupos, una trabajadora que se ocupa de la atención a particulares y una coordinadora encargada de la reserva de los alojamientos turísticos y del contacto con estos y con los mayoristas. Marta, la empleada que gestiona la atención a particulares, fue contratada hace tres años para esta tarea con el compromiso, por parte de la dirección, de que, en cuanto fuera posible, ocuparía el puesto de gestión de grupos que iba a quedar libre; sin embargo, llegado el momento, la directora decidió contratar a un empleado externo, por lo que Marta se sintió completamente defraudada. Esta situación ha provocado que la trabajadora no confíe en su jefa y presente una actitud defensiva en todo momento, de modo que las relaciones entre ambas no son suficientemente fluidas.

¿Cómo te sentirías ante una situación similar? Intercambia tus impresiones con otros tres estudiantes.

Para resolver la prueba puedes consultar los contenidos de esta unidad y el siguiente enlace: <https://bit.ly/2TD7fjH>.

ACTIVIDADES

3. En la prensa puedes encontrar numerosos conflictos que se producen en las empresas. Busca un ejemplo de conflicto en cuya resolución se estén utilizando medios agresivos, como una huelga, y otro en el que se esté empleando la negociación.
4. Indica, en cada situación, si se trata de un conflicto positivo o negativo.
 - a) Una empresa dedicada a la producción de muebles juveniles cuenta con dos socios que poseen, cada uno, el 50% de las participaciones sociales. Ambos han mantenido durante años posiciones encontradas respecto a la manera de ampliar el negocio, lo que los ha llevado a disolver y liquidar la empresa.
 - b) En un taller de ebanistería, las máquinas con las que se trabaja han sido sustituidas por otras nuevas que mejoran la calidad de las piezas. Las personas trabajadoras de producción han manifestado su rechazo haciendo comentarios negativos acerca del cambio. Sin embargo, los clientes expresan su satisfacción por la mayor calidad del producto.

Comunicación interna

- Establecer una comunicación fluida.
- Permitir sugerencias.

Organización

- Repartir tareas de forma coherente.
- Marcar objetivos individuales y grupales que beneficien al grupo.

Cohesión

- Mantener un buen clima laboral.

Asertividad

- Expresar opiniones y sentimientos.

Empatía

- Ponerse en el lugar de los demás.

Fig. 10.3. Condiciones para la prevención de conflictos.



CLAVES Y CONSEJOS

Las siguientes actitudes ayudan a **prevenir conflictos**:

- Intentar crear un clima de **acogida** entre los miembros de la empresa.
- Fomentar la capacidad de **escuchar activamente**, pensando en lo que el interlocutor dice, antes de contestar.
- Aprender a comportarse de **forma asertiva** ante las críticas, evitando posiciones de hostilidad y agresividad.
- Mantener la **atención** respecto a las necesidades de aquellas personas con las que se trabaja.

5. El proceso de resolución de conflictos

La resolución de problemas en la empresa supone realizar un análisis de estos y de sus posibles soluciones. Quien tiene un conflicto deberá tomar una decisión, por lo que el proceso para la resolución de problemas está ligado al de toma de decisiones (Fig. 10.3).

5.1. Fases del proceso de resolución

El conflicto sigue un proceso que pasa por varias fases (Fig. 10.4) hasta su resolución.



Fig. 10.4. Fases del proceso de resolución de conflictos.

5.2. Factores que influyen en la resolución de conflictos

Quien se encuentre en la obligación de resolver un conflicto debe manejar una serie de variables que pueden dar lugar a soluciones diferentes en función de las circunstancias en las que se desenvuelve el enfrentamiento. En la Tabla 10.4 se presentan algunas de ellas.

Presiones	Las partes pueden estar influidas para solucionar el conflicto en un determinado sentido. Pensemos en el caso de un director de una empresa que se enfrenta a un problema en el que está implicado un familiar de un alto cargo de la organización. Este director puede sentirse presionado por el alto cargo para que su familiar no sufra las consecuencias.
Tiempo	Si se dispone de tiempo suficiente, se podrán analizar con calma el origen del problema y las posibles soluciones.
Experiencia	Cuanta más experiencia se tiene, más fácil resulta afrontar los problemas, aunque en ocasiones la experiencia imposibilita el planteamiento de alternativas nuevas.
Relaciones entre las partes implicadas	Cuanto mejores son las relaciones entre los sujetos implicados, mayor es la posibilidad de encontrar soluciones fácilmente; una situación hostil dificulta la comunicación.
Riesgo	Hay que analizar qué riesgos implica cada solución para no desequilibrar la balanza.
Complejidad del problema	Un problema que afecta a varios aspectos (económicos, relacionados con puestos de trabajo, personales, etcétera) siempre es más difícil de solucionar que aquellos que inciden en uno solo.
Número de personas afectadas	Cuantas más opiniones existen sobre las posibles causas y soluciones del conflicto, menos posibilidades hay de resolverlo. Normalmente, un número mayor de personas complica la situación.
Toma de acuerdos	Cuando el problema afecta a un grupo de personas, debe articularse algún sistema para adoptar una solución vinculante. Normalmente, los acuerdos se toman por mayoría o unanimidad, aunque cabe también la posibilidad de someterse a la decisión de una persona ajena al conflicto (medios extrajudiciales o judiciales).
Personalidad de las partes	El carácter conciliador contribuye a la solución pacífica de los problemas; el carácter agresivo, por el contrario, genera tensión.
Creatividad	La creatividad sirve para originar nuevas ideas que pueden constituir alternativas para solucionar los problemas. Las personas creativas son muy valoradas en las empresas.

Tabla 10.4. Factores que intervienen en la resolución de conflictos.



CASO PRÁCTICO 3. Factores que influyen en la resolución de conflictos

Álvaro Zumel es el jefe de un taller de mecánica de coches. Hace unas semanas, dejó de trabajar en la empresa el empleado con más experiencia, y ahora Álvaro sufre un grave problema de acumulación de producción. Lleva dos semanas entrevistando a posibles candidatos y candidatas y solo hay una persona que parece adecuada para el puesto, aunque no es muy experimentada. El trabajador tiene cada día más problemas con la clientela por culpa del retraso en la entrega de los coches, así que, para solucionarlo, ha decidido contratar a la persona mencionada, a

pesar de su falta de experiencia. ¿Qué variables han afectado a la solución que ha adoptado Álvaro?

Solución:

Las variables que pueden haber afectado son dos: en primer lugar, el poco tiempo de que disponía Álvaro para buscar más candidatos y candidatas; y, en segundo lugar, las presiones de la clientela, que se quejaba de los retrasos en la entrega de los coches.



ACTIVIDADES

- La jefa del Departamento Comercial de una empresa de telefonía ha discutido con uno de los comerciales, que se ocupa de trabajar con grandes empresas, porque su rendimiento ha descendido considerablemente y, en el último mes, se han perdido dos contratos importantes. La jefa está centrada en descubrir el origen del problema. ¿En qué fase del proceso de resolución de conflictos se encuentra la situación descrita?
- Un equipo de cuatro especialistas en *marketing* ha terminado un trabajo que tenía que ser presentado al cliente. Uno de los integrantes no pudo presentar su parte por estar ingresado en el hospital. Como la presentación conllevaba un complemento económico, la dirección valoró las circunstancias y decidió pagar dicho complemento también a este trabajador, puesto que había aportado la idea de la campaña. ¿Qué criterio ético se ha utilizado en la resolución del conflicto?

? ¿SABÍAS QUE...?

Los conflictos pueden ir acompañados de **medidas de presión**, como la huelga, que pretenden influir en la otra parte para forzar un acuerdo en un sentido determinado.

! IMPORTANTE

La **negociación** es un proceso por medio del cual varios sujetos intentan llegar a un acuerdo respecto a un tema o una cuestión sobre los que tienen posiciones diferentes.

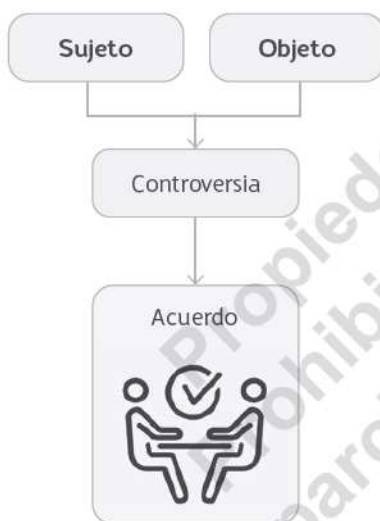


Fig. 10.5. Componentes del proceso de negociación.

6. Métodos para la resolución de conflictos

Los conflictos de trabajo pueden y deben solucionarse. Quienes viven conflictos o dilemas quizá no deseen resolverlos, bien porque consideran que no van a obtener ningún beneficio de la solución, bien porque no tienen capacidad para enfrentarse a ellos. Esta situación de evitación puede generar más problemas, porque un conflicto que no se ataja es susceptible de ocasionar otros de mayor envergadura.

6.1. La negociación para la resolución de conflictos

La forma más usual de solucionar conflictos es la negociación entre la persona trabajadora y la empresa, o entre las empresas y la clientela, para evitar que deriven en problemas mayores. Si, a través de la negociación, ambas partes no logran alcanzar un acuerdo, pueden recurrir a otros medios de resolución de conflictos o a los tribunales. Veamos algunos elementos de cualquier proceso negociador.

El *Diccionario de la lengua española* define **negociación** como «acción y efecto de negociar». Asimismo define **negociar** como «tratar asuntos públicos o privados procurando su mejor logro».

A. Concepto de negociación

De estas definiciones se deduce que en todos los procesos negociadores se dan siempre las siguientes características (Fig. 10.5):

- La intervención de **dos o más sujetos**.
- Dichos sujetos están relacionados por un **tema** concreto.
- Las partes mantienen **posiciones contrapuestas** respecto al asunto en cuestión.
- Cada parte desea **finalizar el proceso de la manera más satisfactoria** para sus intereses.
- La negociación pretende solucionar el problema de **forma pacífica**.

El **diálogo y la comunicación sincera y no violenta**, por lo tanto, serán los pilares esenciales en los que se basará el intercambio de ideas, expectativas, opiniones o necesidades.

B. Elementos del proceso negociador

Los componentes que intervienen en los procesos de negociación son estos (Tabla. 10.5):

Sujeto	Es cada una de las personas que debate sobre un asunto o que interviene en una negociación para defender sus intereses o los de otras personas a quienes representa.
Objeto	Es el asunto sobre el que se pretende llegar a un acuerdo.
Controversia	Son los intereses contrapuestos de las partes respecto al objeto de la negociación.

Tabla 10.5. Elementos del proceso negociador.

C. Fases del proceso negociador

Los procesos de negociación pasan por las siguientes fases (Fig. 10.6):

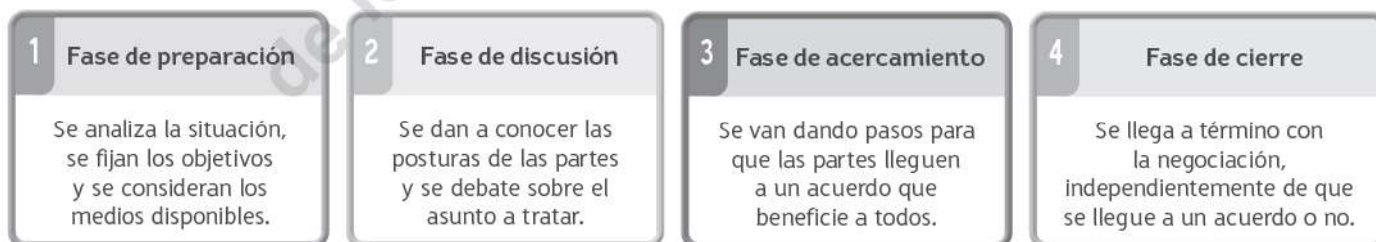


Fig. 10.6. Fases del proceso negociador.

D. Estrategias y tácticas del proceso negociador

Se puede definir la **estrategia** como la postura que asume una parte en el proceso de negociación para lograr un buen resultado. Es el plan de acción que se ha marcado la persona negociadora.

Las estrategias más frecuentes en un proceso negociador se muestran en la Tabla 10.6.

Distributiva o de competición	Las partes entienden que una negociación es un proceso en el que se enfrentan unos adversarios. Su actitud será netamente defensiva.
Integradora o de cooperación	Las partes piensan que la negociación es un proceso en el que ambas tienen que salir beneficiadas. Su actitud será cooperativa.
Mixta	Mezcla o combina elementos de las dos anteriores.

Tabla 10.6. Estrategias para negociar.

Las **tácticas negociadoras** son los medios o las acciones concretos que la persona negociadora va a utilizar para lograr sus objetivos.

Una vez que nos disponemos a negociar, tenemos que desarrollar una estrategia:

- Decidir el **número de participantes** en una negociación es fundamental. Un grupo muy numeroso puede bloquear el proceso.
- Elegir el **lugar** adecuado para la negociación.
- Fijar unas **fechas** en las que todos los sujetos implicados puedan participar.
- **Evitar mantener posturas poco flexibles** al comienzo del proceso, ya que puede generar una actitud defensiva en la parte contraria.
- **Ser el primero o la primera en hablar** puede ayudar a manifestar la actitud que se tiene y la postura que se adopta ante el tema.
- Decir que necesitamos más tiempo, que no tenemos **capacidad** para alcanzar un acuerdo o que la persona que tiene que decidir no está localizable en ese momento.

Las estrategias negociadoras para la resolución de conflictos se recogen en la Figura 10.7.

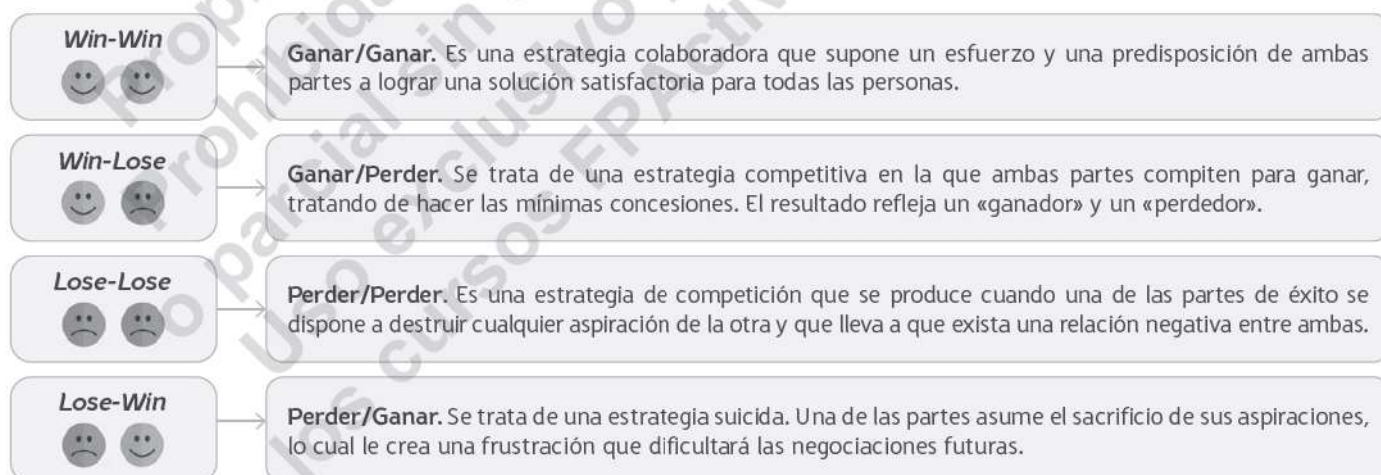


Fig. 10.7. Estrategias negociadoras para la resolución de conflictos



ACTIVIDADES

7. Juan, que es miembro del comité de empresa, está negociando la subida salarial del año para la plantilla. Quiere conseguir una subida, pero para que tenga éxito y pros-

pere considera que debe poder asumirla la empresa. ¿Qué estrategia ha pensado para llevar a cabo la negociación y conseguir su objetivo?



¿SABÍAS QUE...?

En la estrategia de competición:

- Las personas viven el proceso como una lucha.
- Cada parte intentará lograr el máximo éxito para sí misma, sin preocuparse por el resultado que puedan obtener el resto de las personas.
- Ambas partes utilizarán una comunicación agresiva y medios poco tolerantes.
- Una parte creará que ha triunfado, pero la otra se sentirá derrotada por el resultado obtenido.

En la estrategia integradora:

- Las partes mantienen una actitud colaboradora.
- Ambas partes saben que cada una tiene que ceder algo.
- La comunicación es asertiva.
- Ninguna de las partes se siente derrotada. Todas ganan.

E. La personalidad de la persona que negocia

La habilidad negociadora y la personalidad de los sujetos que intervienen en el proceso de resolución de un conflicto determinan su desenlace. Asimismo, dicho desenlace se ve perjudicado por algunas de las posturas que pueden adoptar las partes durante el proceso.

Existen diferentes tipos de personalidad cuando se negocia para la resolución de un conflicto (Fig. 10.8).

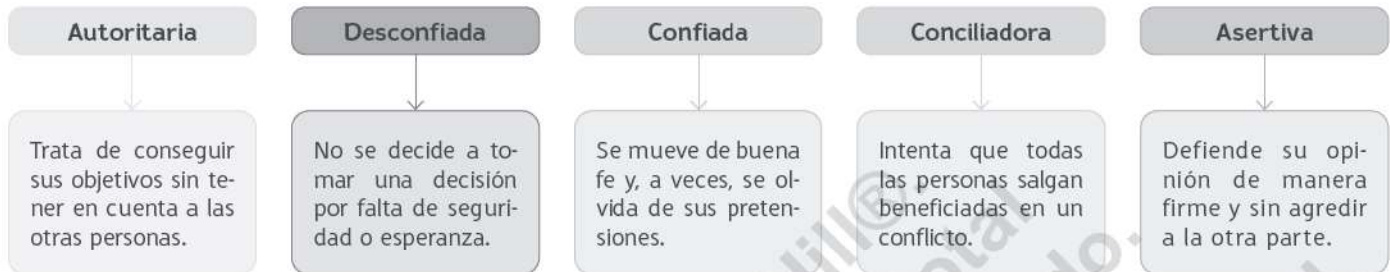


Fig. 10.8. Tipos de personalidad más habituales de las personas negociadoras.

ABC VOCABULARIO

Laudo. Decisión o fallo que emite un árbitro para solucionar un conflicto. Tiene carácter obligatorio para las partes que se someten al arbitraje.

CLAVES Y CONSEJOS

Aspectos que se deben tener en cuenta al inicio de una negociación:

- No negociar con quien no tiene capacidad para decidir.
- Tomarse el tiempo necesario para preparar la negociación.
- Fijar unos objetivos mínimos e irrenunciables.
- Ser flexibles.
- Recopilar información sobre la parte contraria.

6.2. Otros medios de resolución de conflictos

La negociación es, como se ha visto, uno de los mecanismos más eficaces para resolver enfrentamientos. Normalmente se utiliza en casi todos los procesos pacíficos de resolución de conflictos, pero existen otras formas de buscar una solución.

Cuando los conflictos en el trabajo tienen carácter individual, es conveniente acudir primero al diálogo para intentar atajarlos. Si esto no se logra, se suele acudir a la vía judicial. En el caso de que el conflicto afecte a un grupo de personas, lo más frecuente es que se procure alcanzar una solución negociada. De no lograrse el acuerdo esperado, las personas trabajadoras emplean con frecuencia medios agresivos de resolución de las controversias, como la huelga.

Junto con los anteriores instrumentos de solución de situaciones conflictivas en el mundo laboral, se usan los llamados **medios de solución pacífica de conflictos**. Entre ellos, los más habituales son **la conciliación, la mediación y el arbitraje**.

Se suele afirmar que estos son mecanismos directos de solución; es decir, que con ellos se pretende lograr un acuerdo de forma inmediata. En ocasiones, su empleo evita que se recurra a la huelga para solventar el conflicto. Son medios que se emplean habitualmente si falla la negociación colectiva, en los que interviene una persona ajena al conflicto, y presentan una menor formalidad que las soluciones judiciales [Tabla 10.7].

Mecanismos extrajudiciales	Conciliación	Las partes inician un proceso de diálogo o negociación. La persona conciliadora no será quien resuelva el conflicto, y ni siquiera tiene la obligación de proponer una solución, pero anima a conseguirla.
	Mediación	La persona mediadora puede presentar información y propuestas de solución. No resuelve el enfrentamiento, sino que simplemente media para solventarlo con sus sugerencias.
	Arbitraje	Interviene un tercero, llamado árbitro, que tiene la obligación de resolver el problema dictando un laudo o fallo, cuyo cumplimiento es obligatorio para las partes.
Mecanismos judiciales	Juzgados y tribunales	La última medida, ante el fracaso de las negociaciones, queda en manos del órgano judicial competente, que, tras estudiar el conflicto y las demandas de las partes implicadas, dicta sentencia de obligado cumplimiento.

Tabla 10.7. Medios extrajudiciales y judiciales para la resolución de conflictos.

**CASO PRÁCTICO 4. Estrategia negociadora**

La empresa Inlosa atraviesa una pequeña crisis por falta de liquidez y no ha abonado las nóminas, pero espera recibir unos ingresos. La plantilla ha advertido a la empresa que si no paga inmediatamente interpondrá una demanda de reclamación de salarios. La representación de las personas trabajadoras es convocada a una reunión con la directora para negociar la cancelación de la deuda.

La plantilla se muestra reacia a aceptar un aplazamiento, pero intenta llegar a un acuerdo, ya que, si no lo consigue, esta se verá obligada a tramitar un despido colectivo.

¿Qué estrategia negociadora se ha usado en este conflicto?

Solución:

Se ha usado una estrategia integradora o de cooperación.

**PONTE A PRUEBA 2. Resolución de conflictos**

Imagina que formas parte del Departamento de Recursos Humanos en la empresa de *marketing* en la que se ha planteado este conflicto:

Marta es la socia más creativa, pero siempre llega tarde a las reuniones. Sus compañeros y compañeras están cansados de esperarla continuamente y se sienten discriminados, puesto que nadie le llama la atención por su impuntualidad. Esta situación ha generado un conflicto entre un socio muy puntual, encargado de la gestión informática y a quien se le ha recriminado haber entregado tarde un proyecto (lo cual ha causado la pérdida de un cliente), y Marta, a quien parece consentírsele todo. Desde

hace semanas, ambos socios no se dirigen la palabra y el grupo se ha dividido en dos bandos.

- a) ¿Serías capaz de mediar en este conflicto laboral?
- b) ¿Conoces la normativa sobre mediación?
- c) ¿La persona mediadora debe ofrecer soluciones?
- d) ¿Para qué tipo de conflictos puede usarse la mediación?
- e) ¿Las partes deben permanecer en el proceso de mediación hasta lograr un acuerdo?

Para resolver este reto, puedes consultar el siguiente enlace:
<https://bit.ly/3Jl3FJO>.

**ACTIVIDADES**

8. Indica si en los siguientes casos se ha utilizado una estrategia distributiva o integradora:

- a) Lisbeth va a ser contratada y la persona responsable le informa que van a firmar un contrato temporal; la trabajadora, que desea un contrato indefinido, comenta que forma parte de uno de los colectivos a los que se les puede hacer un contrato indefinido bonificado. La empresa decide, entonces, celebrar un contrato indefinido.
- b) La plantilla de una empresa se declara en huelga para conseguir que le aumenten el salario. Tras una semana de paro, el empresario, accede a las peticiones.

9. Modesto representa a una empresa y está negociando la subida salarial de la plantilla. Cuando llega el momento de cerrar el acuerdo, plantea una nueva demanda para la firma,

que consiste en que la plantilla renuncie a un derecho que tiene concedido desde hace años. Él sabe que la plantilla nunca va a renunciar a tal derecho, pero quiere forzarles con la subida salarial propuesta.

- 10. Jorge quiere vender un coche de segunda mano por 2000 € y el comprador le pide una rebaja del 50%. Además, le dice que, para cerrar el trato, solo puede quedar el domingo por la mañana a las 11.00 h. ¿Qué estilo de negociación presenta el comprador?
- 11. Dos empresas han tenido un problema por no cumplir el plazo de entrega de una obra. Han acudido a una persona que les indique la solución apropiada, solución que se han comprometido a aceptar. Dicha persona les ha comunicado por escrito su decisión y las partes la han acatado. ¿Qué medio se ha empleado en la resolución?

**PIENSA Y RESUELVE**

12. En la empresa para la que trabajas hay un conflicto permanente entre las personas a quienes les gusta escuchar música y las que se quejan porque no pueden concentrarse. La empresa tiene prohibido el uso de dispositivos individuales y la música se oye a través de un hilo musical.

- a) ¿Cómo podrías solucionar este conflicto laboral?
- b) Organizad grupos de seis estudiantes y aportad ideas durante seis minutos.

Una vez finalizado el trabajo en grupo, se votarán las soluciones y se elegirá una de ellas.