

**Extraído de una publicación de:**

 **Autor** Startup Guide IONOS

 **Fuente** Startup Guide IONOS

 **Link** <https://www.ionos.es/startupguide/productividad/gestion-de-conflictos/>

## Lectura 6

# Gestión de conflictos: cómo resolver un conflicto en la empresa

Las empresas están formadas por personas muy distintas que tienen que convivir un gran número de horas al día. Por todas estas diferencias y por el gran número de horas de convivencia en la empresa, a lo que a veces se suma el estrés, es inevitable que surjan conflictos. Se acaban diciendo cosas que no se querían decir y de una pequeña discusión puede aparecer una gran crisis. Por supuesto, lo ideal es que no surjan este tipo de disputas. No obstante, suelen acabar ocurriendo en algún momento porque, como ya se ha dicho, son inevitables. Llegados a este punto, es muy importante resolver los conflictos existentes. Una buena gestión de conflictos sirve para encontrar las claves que los solucionen y para resolver las situaciones de crisis.



## ¿En qué consiste la gestión de conflictos?

Mantener la calma para evitar que el conflicto se haga más grande es una de las principales tareas asociadas a la gestión de conflictos. Si se detectan conflictos en el ámbito laboral o, incluso, cuando se detectan riesgos de que se vayan a producir, es necesario actuar lo antes posible. Los conflictos afectan al ambiente laboral y, también, a la productividad. Por eso, hay que intervenir cuanto antes. La gestión de conflictos implica disponer de un plan de actuación para que los conflictos que surjan en las organizaciones tengan una respuesta rápida y efectiva y, así, poder evitar que una discusión sin importancia se acabe convirtiendo en un problema más serio. A veces, no es posible confiar en las partes involucradas para que resuelvan el problema por ellos mismos. Que un tercero intervenga como mediador y ayude a resolver el conflicto antes de que se haga más grande es en estos casos muy buena idea.

A la hora de plantear una estrategia para la gestión de conflictos, es crucial comprender que no consiste en dar la victoria a una de las partes ni en imponer un alto el fuego. Cuando se toman este tipo de decisiones, las partes interrumpen el conflicto durante un tiempo, pero a largo plazo, el conflicto vuelve a aparecer. En cambio, para gestionar con éxito los conflictos es necesario garantizar que las dos partes consigan entenderse y acepten realizar concesiones. La gestión de conflictos, por tanto, no pretende encontrar una solución al problema concreto, sino que consiste más bien en aportar estrategias y métodos que ayuden a las partes en conflicto a establecer una comunicación constructiva para llegar juntas a una solución al problema.

Del párrafo anterior se infiere que la gestión de conflictos puede diferenciarse de la resolución de conflictos. La primera solo puede darse en aquellas situaciones en las que existe la posibilidad de negociación. Por ejemplo, se aplicaría en un caso en el que las partes en conflicto persiguen diferentes



intereses y hay que negociar cuáles van a ser descartados y cuáles van a ser aceptados. En otras circunstancias, se dará el caso de tratar con necesidades básicas, por lo que no habrá posibilidad de negociación, sino solo de mediación. En este tipo de casos, sí es posible hablar de resolución de conflictos. Al estar estrechamente vinculados, los límites entre uno y otro término son difíciles de establecer y, generalmente, tanto la gestión de conflictos como la resolución de conflictos van de la mano en las empresas.

La solución de conflictos también se diferencia de la gestión de conflictos y de la resolución de conflictos: en este caso el objetivo es encontrar una solución lo antes posible para evitar que el conflicto escale y se pueda continuar trabajando sin que surjan problemas. Pero aquí no se investigan las causas.

Por su parte, cuando se habla de transformación del conflicto se hace referencia a una práctica que abarca el problema desde la perspectiva opuesta: su objetivo es encontrar soluciones a largo plazo. Es decir, no se centra tanto en el problema concreto, sino que aspira a transformar el contexto que está generando esos conflictos. La idea que persigue es la de intentar mejorar el escenario en su conjunto para que no surjan estos problemas. Es importante que las partes involucradas participen en el proceso y ayuden a crear un entorno aceptable para todos.

Muy a menudo, no se trata de un problema de personalidades, sino que lo que causa el conflicto es el rol asignado a cada uno de los participantes. En un grupo de personas, incluyendo aquí el caso de los equipos de trabajo, es posible desempeñar diferentes roles y no siempre es posible elegir. A veces, un empleado puede verse desempeñando un papel que no es el que realmente le gustaría desempeñar. Por ejemplo, desde dirección deciden que, debido a la experiencia en desarrollo de operaciones de un empleado, van a ascenderle en el futuro a director de departamento, pero ese mismo empleado no considera que tengan las habilidades de liderazgo suficientes para aceptar ese rol. Como vemos, se produce una desviación entre la opinión del empleado y el papel que la dirección ha decidido asignarle y, entonces, se produce un conflicto laboral de roles.

Existe otro tipo de conflicto laboral de roles. Por ejemplo, diferentes grupos de personas otorgan a un mismo empleado roles diferentes. A su vez, ese empleado no puede cumplir con las expectativas de todos los grupos porque se contradicen entre sí. Para entenderlo mejor: los clientes que llaman a una empresa esperan recibir el mejor consejo posible de las personas que trabajan en atención al cliente. Sin embargo, el director gerente espera que ese mismo empleado ofrezca los servicios de la empresa que generan mayores beneficios sin importarle cuál es exactamente el problema del cliente. En estos casos, también se corre el riesgo de que estalle un conflicto.

En estos casos hay que enfrentarse con una situación parecida a la del conflicto de poder: este tipo de conflictos surgen a menudo cuando varios empleados con el mismo rango tienen que trabajar juntos al mismo tiempo. La raíz de estos conflictos radica en el hecho de que una persona pueda pensar que debería tener un rango superior que otra. Y, por supuesto, esa otra persona piensa exactamente lo mismo. El problema es que ninguna de las dos partes quiere abandonar esa percepción que han creado ellas mismas.



A veces, no obstante, existen razones cuantificables detrás de un conflicto. En el entorno laboral, pero también en el círculo de amigos, a menudo coexisten diferentes percepciones dentro de un mismo grupo. El problema surge cuando estas perspectivas chocan. Se produce un conflicto material o cuantificable en aquellos casos en los que una persona decide que quiere seguir soluciones o metas diferentes al resto.

Por su parte, un conflicto de valores tiene que ver con las actitudes y convicciones de las partes involucradas. Este tipo puede darse cuando surgen preguntas del tipo "¿de qué manera deberíamos gestionar esta situación?" o "¿cuáles son las medidas más apropiadas?", cuyas respuestas ponen de manifiesto diferentes escalas de valores. A su vez, esto conduce a conflictos, ya que es muy difícil hacer que una persona renuncie a sus valores. Se crea una difícil situación en la que nadie quiere dar su brazo a torcer. La gestión de conflictos tiene que intervenir en un caso como este para que el conflicto no se haga más y más grande.

### **Técnicas para gestión de conflictos**

Lo primero y más importante: quedarse mirando sin hacer nada no es una solución. Todos los empleados (y no solo los encargados) deberían reaccionar ante la aparición de un conflicto importante entre dos compañeros. Si no puedes o no quieres involucrarte, es necesario informar a alguien con responsabilidad suficiente. Los conflictos van acompañados de una serie de señales:

- Evitarse: las partes involucradas se evitan y no se hablan.
- Lenguaje corporal: los estados de ánimo se transmiten muy bien mediante los gestos y movimientos corporales. Si cuando dos personas se encuentran muestran un lenguaje corporal a la defensiva, es muy probable que exista un conflicto.
- Distancia: cuando las partes potencialmente en conflicto tienen que hablar, lo hacen de forma muy distante y con un tono formal. Se evita el contacto a nivel personal.
- Ignorarse: cuando existe un conflicto, una de las partes deja de tomar en serio a la otra. La consecuencia es que las partes tienden a ignorar las decisiones contrarias.
- Agresividad: las partes involucradas se irritan ante la presencia de la otra parte o incluso reaccionan de forma violenta. Hasta pequeños problemas sin importancia acaban convirtiéndose en una disputa.
- Rumores: cuando hay conflictos desde hace mucho tiempo, lo normal es que no solo afecte a las partes involucradas, sino que empiecen a circular rumores entre el resto de compañeros.



aclarar el conflicto, de manera que la situación pueda mejorarse desde el momento en que se detecta. Lo ideal sería que en esa reunión participara un tercero: un superior, un tercero de confianza o un mediador de conflictos externo. Existen dos modelos de probada eficacia que pueden aplicarse en las reuniones: el modelo CCST y el método Harvard. Los dos modelos comparten, eso sí, una serie de requisitos básicos:

- Objetividad: las emociones suelen contribuir a que el conflicto se haga más grande. Por esta razón, la conversación no debe apartarse del plano material. Los ataques personales están totalmente fuera de lugar.
- Respeto: incluso cuando se produce una disputa, es necesario tratar a los demás con respeto. Esto significa dejar que la otra parte tome la palabra.
- Disposición para ceder: cualquiera que tome parte en una discusión sin tener disposición para entender a la otra parte bloqueará cualquier posible solución al conflicto. Para poder resolver un conflicto, es necesario apreciar los aspectos compartidos y trabajar a partir de ahí.

Los conflictos latentes acaban activándose con el tiempo. Para evitarlo, es crucial intervenir lo antes posible, en cuanto se perciban las señales que indican que hay un riesgo de conflicto. Un conflicto es mucho más fácil de solucionar cuando se encuentra en la fase inicial, dado que en ese momento es más sencillo llegar a una solución satisfactoria para las dos partes. Cuanto más crece un conflicto, más difícil es conseguir llegar a una solución amistosa. Al menos, hay más probabilidades de que una de las partes muestre su desacuerdo con la solución propuesta. Cuando el conflicto crece tanto que se llega a una disputa abierta, es imposible llegar a un resultado satisfactorio para ninguna de las partes. Llegado ese punto, las dos partes habrán experimentado pérdidas demasiado importantes. Siempre es recomendable convocar una reunión para

## Modelo CCST

El modelo CCST es un acrónimo de Clarificación, Causas, Soluciones y Transferencia. Estos términos describen las fases individuales que se recorren en una reunión para aclarar un conflicto según este modelo concreto.

- Clarificación: antes de poder resolver un conflicto, es necesario aclarar qué ha pasado exactamente. Ante una red de conflictos en la que intervienen varios factores, esta fase se ocupa de determinar el orden en que dichos factores tienen que ser tratados.
- Causas: el problema se analiza para identificar las causas del conflicto. Este paso puede llevar un tiempo determinado y, a veces, es necesario contar con la ayuda de otras personas. En esta fase, los participantes intentan desvelar las causas del conflicto de la forma más objetiva posible.
- Soluciones: cuando se cuenta con todas las causas del conflicto, ha llegado el momento de intentar llegar a una solución. Todas las partes deben acordar un plan concreto para solucionar el conflicto.
- Transferencia: finalmente, el plan se pone en marcha. Es importante garantizar que todas las partes trabajen de forma real con la intención de alcanzar los objetivos. En la fase de transferencia, eso sí, pueden surgir nuevos conflictos que pueden llevar al punto de partida. Una vez aplicado el modelo, es necesario tener una reunión recapitulativa con los participantes para garantizar que las mismas causas que generaron el conflicto no generen uno nuevo en el futuro.



negociación. No es obligatorio que intervenga un moderador o mediador. Por eso, este método es muy válido para resolver conflictos en el entorno laboral, pero también fuera de él. El método Harvard ofrece una serie de directrices muy claras que deben ser respetadas por las partes en conflicto:

- Debatir siempre sobre hechos materiales. Es necesario separar a la persona que está defendiendo una posición de los hechos concretos. Las emociones tienen su sitio, pero hay que prestar atención y aprender a separar de forma muy estricta al plano emocional del plano factual.
- Las partes deben poner en primer plano sus intereses. Para ello, es necesario analizar el conflicto y desglosarlo definiendo las metas reales de ambas partes. Muchas veces esto lleva a descubrir que las partes piensan de forma mucho más parecida de lo que creían.
- El siguiente paso es estudiar conjuntamente ideas y propuestas para solucionar el conflicto. En principio, los participantes no deben ponerse limitaciones, sino que deben estudiar cada idea y debatirla entre ellos.
- De esta forma se llegará a la mejor solución posible en base a criterios objetivos de valoración. Las dos partes han mostrado su acuerdo con estos criterios por adelantado. Con el fin de que haya un juicio justo, las ventajas y las soluciones de la solución propuesta se deberán hablar sin que se oculte ninguna información.

## El método Harvard

El método Harvard se basa en un proyecto de la universidad Harvard y fue publicado en un libro de Roger Fisher y William L. Lury en 1981. Este método no solo tiene como objetivo conseguir un compromiso de las partes, sino que intenta alcanzar el mejor resultado posible para todos. Su finalidad es facilitar a las partes en conflicto la

Cuando se intenta llegar a una solución, es importante asegurarse de que, a pesar del conflicto, la relación entre las dos partes no acabe más deteriorada. La finalidad del método Harvard es, por ello, conseguir una reconciliación también en el nivel interpersonal. Lo que se conoce como la mejor alternativa a un acuerdo negociado (del inglés Best Alternative to a Negotiated Agreement o BATNA) es una de las claves a la resolución de un conflicto según el método Harvard. Para llegar a la mejor alternativa, es necesario conocer cuáles son cada una de las alternativas posibles. Por eso, la fase de generación de ideas es muy importante. Si esa fase no se lleva a cabo, es difícil afirmar con seguridad que no existía otra solución mejor para las partes involucradas. La mejor opción es la que sea más positiva para las dos partes, es decir, la que crea una situación win-win para todos.

Por desgracia, no siempre es posible contar con la colaboración de las dos partes para que colaboren con el método Harvard cuando surge un conflicto. Si una o las dos partes consideran que no quieren seguir las directrices del método Harvard, existen otros métodos que pueden aplicarse para intentar llegar a una solución exitosa. Algo esencial es dejar claro que bajo ninguna circunstancia se puede abandonar el debate objetivo ni recurrir a insultos. Si una de las partes no cumple con estas normas, el método Harvard establece que lo mejor es interrumpir las negociaciones: solo cuando la parte que no está dispuesta a cooperar muestre voluntad para participar en un debate constructivo y razonable, se podrán retomar las negociaciones.

## Hecho

La personalidad de las partes determina en gran medida si van a reaccionar o no de forma constructiva en caso de confrontación. La habilidad para solucionar conflictos de una forma eficiente o para evitarlos en primer lugar se conoce como la capacidad de resolver conflictos. Para tenerla, un requisito previo es tener empatía y sensibilidad hacia los estados de ánimo y los problemas latentes, así como un cierto grado de confianza en uno mismo y auto-



reflexión. Además, también es importante no ignorar los conflictos, sino intentar solucionarlos de forma proactiva para que el problema desaparezca lo antes posible.

El método Harvard pone toda la información disponible sobre la mesa al alcance de las dos partes. Si una de las partes intenta proponer una solución que le favorece ocultando información o acudiendo al engaño y esto puede demostrarse, es necesario señalar públicamente este tipo de comportamientos negativos. Así, su táctica no funcionará.

¿Qué pasa si una de las partes presenta exigencias que, sencillamente, no son aceptables? Cuando se da una situación así, el método Harvard establece que lo mejor es aceptar esas exigencias como hipótesis en vez de rechazarlas directamente. Al tratar las consecuencias de esas exigencias, es posible explicar por qué son inaceptables. Cuando surgen dudas, el método Harvard aconseja que participe un tercero: un mediador o moderador de conflictos que ayude a garantizar que las conversaciones se están llevando a cabo de forma objetiva.

## Mediación y supervisión

Especialmente en aquellos casos en los que no se consigue solucionar un conflicto o si este crece muy rápido o con mucha virulencia, suele ser muy útil recibir ayuda externa. Por ejemplo, si no funciona la comunicación con los compañeros, incluso cuando hay delante un supervisor. Los terceros independientes, es decir, mediadores y supervisores, tendrán más facilidad para redirigir la conversación y que sea de nuevo constructiva.

La mediación es un procedimiento de conciliación fuera de los tribunales: esta clasificación ya indica que este tipo de procedimientos suelen utilizarse como la última opción anterior a la vía judicial. De hecho, la mediación puede ayudar en las disputas diarias que se producen en los entornos laborales y también en los conflictos políticos internacionales. El factor decisivo para alcanzar el éxito es que las partes en disputa acepten participar en la mediación de forma voluntaria. El mediador se coloca al lado de las partes en conflicto y asume un papel moderador. La finalidad es que sean las propias partes las que encuentren una solución al conflicto.

En cambio, la supervisión no se produce normalmente en torno a un conflicto concreto. Se trata de trabajar con otra persona o, si es posible, con todo el equipo, en la mejora de la estructura. En primer lugar, es necesario analizar patrones de conducta e identificar las causas de posibles conflictos. De esta forma, podrán evitarse en una etapa inicial fortaleciendo la cooperación y la cohesión entre los colegas de trabajo a largo plazo.

### Consejo

Poniendo en marcha entrevistas con los empleados e implementando medidas de motivación de empleados es posible construir un equipo más cohesionado y crear una cultura constructiva de debate. De esta manera, es mucho más fácil evitar que se creen conflictos.

### El resultado de la gestión de conflictos

Una vez finalizada la gestión de conflictos, lo ideal es que la paz vuelva a estar restaurada. Pero hay que tener en cuenta que no siempre es posible cumplir con las expectativas y deseos de las dos partes al 100 %. El posible resultado de la gestión de un conflicto puede categorizarse en uno de los siguientes 4 tipos:

- Pérdida-Pérdida: este resultado no satisface a ninguna de las partes. En la mayoría de los casos, esta situación es común en el día a día de las



empresas cuando un superior da por finalizado un conflicto tomando una decisión estricta sin tener en cuenta las expectativas de las partes involucradas.

- Ganancia-Pérdida: en este resultado, solo una de las partes sale beneficiada con la gestión del conflicto. La otra parte está descontenta con el resultado, lo que puede acabar ocasionando un nuevo conflicto.
- Ganancia-Ganancia: el mejor resultado es lo que se conoce como una situación win-win. En este tipo de resultados, las dos partes salen contentas de la resolución del conflicto. La solución es satisfactoria para todos y nadie ha sido ignorado.
- 50:50: conseguir que ambas partes se comprometan por igual no es el resultado ideal, pero sí uno satisfactorio. Las dos partes tendrán que ceder y abandonar parte de sus pretensiones, pero también tendrán la posibilidad de hacer propuestas a partes iguales.

En el mejor caso imaginable, un conflicto puede utilizarse como punto de partida para mejorar. La gestión de conflictos sirve para descubrir las causas de los conflictos y, cuando es posible, para modificar las condiciones de trabajo con el objetivo de que se reduzca el número de conflictos. Además, las partes involucradas aprenden a comportarse en situaciones conflictivas para que el problema no se haga más grande. Lo mejor es solucionar los conflictos cuando se encuentran en una fase inicial.