

Tema 4. Gestión del conflicto en el trabajo

Francisco José Medina

Índice

Introducción

Tipos de conflicto

El escalamiento del conflicto

Cómo crece un conflicto

Cómo reducir la intensidad del conflicto

- **4.1. Comportamientos efectivos para reducir la intensidad de los conflictos**
- **4.2. Una gestión basada en intereses**
- **4.3. GRIT**
- **4.4. Procesos de mediación**

5. Conclusiones

Objetivos

Conocer la definición de conflicto desde los enfoques teóricos existentes.

Distinguir los tipos y las dimensiones del conflicto.

Conocer las fuentes y las causas del conflicto en el trabajo.

Analizar cómo evoluciona el conflicto y las transformaciones que sufre.

Identificar las estrategias para reducir la intensidad del conflicto.

Índice

Introducción

Tipos de conflicto

El escalamiento del conflicto

Cómo crece un conflicto

Cómo reducir la intensidad del conflicto

- **4.1. Comportamientos efectivos para reducir la intensidad de los conflictos**
- **4.2. Una gestión basada en intereses**
- **4.3. GRIT**
- **4.4. Procesos de mediación**

5. Conclusiones

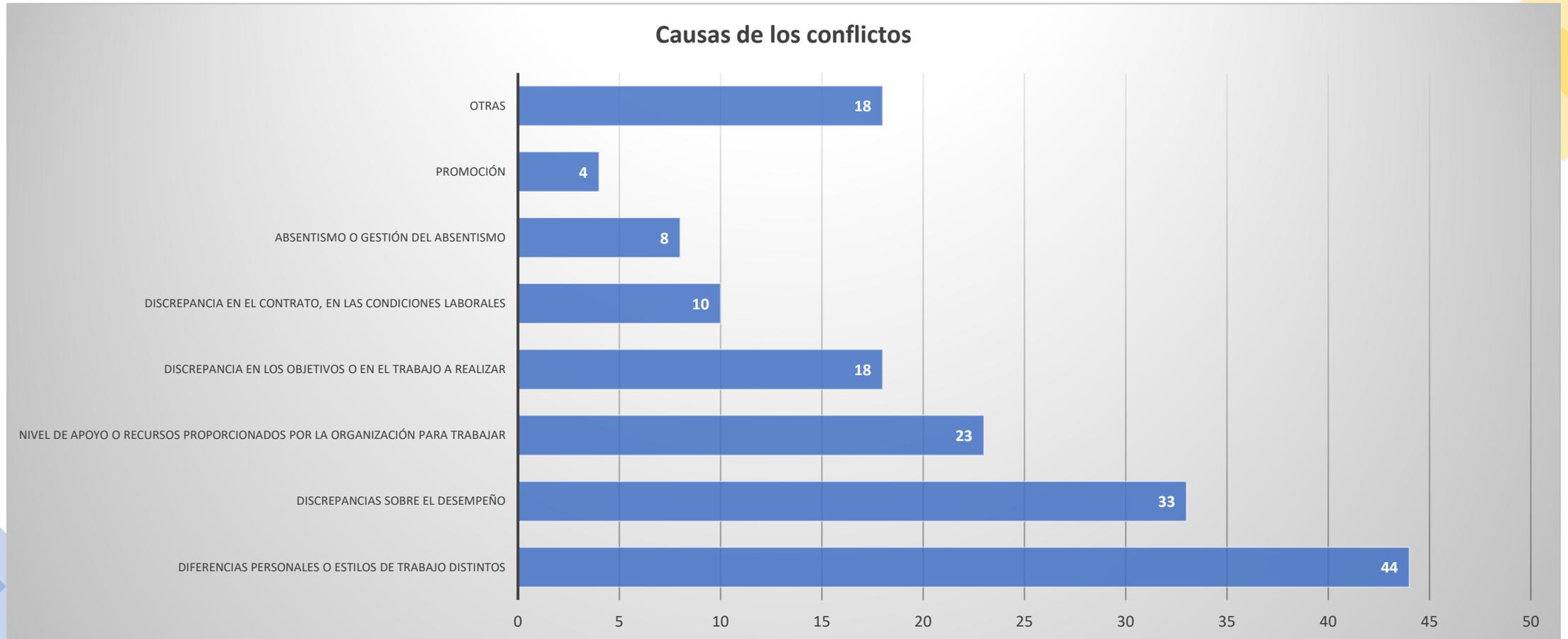
1. Introducción

- La gestión del conflicto es una parte central de las relaciones laborales (Hann y Nash, 2020).
- Diferenciar entre transacciones y disputas.
 - Las transacciones son negociaciones entre recursos que controlan las partes.
 - Conflictos o disputas destacan porque se trata de malentendidos o de discrepancias, y además que las emociones de las partes están muy activadas, mucho más que en las transacciones.

1. Introducción

- Un conflicto ocurre cuando las partes tienen intereses diferentes que no pueden ser satisfechos de forma simultánea (Brett y Thompson, 2016).
- Una disputa en el lugar de trabajo puede deberse a
 - un conflicto sobre cómo realizar el propio trabajo,
 - discrepancia en los valores acerca de lo que está bien y lo que está mal,
 - conflictos sobre los límites de los intereses individuales y grupales dentro de una organización.
 - También puede ser el resultado de rumores que afecten negativamente a las relaciones.
- El impacto de cualquiera de estas situaciones puede tener muchos actores: pueden surgir desacuerdos entre individuos o entre grupos de empleados y su empleador, pero igualmente entre los propios empleados.

Causas de los conflictos



Índice

Introducción

Tipos de conflicto

El escalamiento del conflicto

Cómo crece un conflicto

Cómo reducir la intensidad del conflicto

- **4.1. Comportamientos efectivos para reducir la intensidad de los conflictos**
- **4.2. Una gestión basada en intereses**
- **4.3. GRIT**
- **4.4. Procesos de mediación**

5. Conclusiones

2. Tipos de conflicto

- La clasificación tradicionalmente más aceptada sobre conflictos interpersonales en las organizaciones ha sido la propuesta por Jehn.
- El **conflicto de tareas** se define como “los desacuerdos de los miembros del grupo sobre el contenido de la tarea o la manera de llevarla a cabo, incluyendo diferencias en puntos de vista, ideas y opiniones”.
- **El conflicto de relaciones** es entendido como “las discrepancias e incompatibilidades que surgen entre los miembros de grupo debido a problemas personales no relacionados con el trabajo, gustos, ideas o valores, los cuales típicamente incluyen tensión personal, enemistad y hostilidad” (Jehn, 1995, p. 258).

Conflicto de estatus

Ocurre cuando se pretende desafiar o alterar la jerarquía establecida en la organización, ya sea de manera implícita o explícita (Bendersky y Hays, 2012).

Un ejemplo de este tipo de conflicto puede ser menospreciar un punto de vista, o imponer el propio basándose en su legitimidad.

Un miembro del equipo desafía y deslegitima al jefe y sus decisiones, menoscabando su influencia sobre el grupo.

Este tipo de conflicto es más probable que involucre a personas que desempeñan roles diferentes en la organización, por ejemplo, miembros de un equipo y coordinación o gerencia (López Cabrera et al., 2020).

Conflictos vinculados a la negociación colectiva

Este tipo de disputas suelen producirse entre grupos en el seno de las organizaciones (principalmente entre el sector sindical y la dirección de la misma), aunque pueden afectar a las relaciones interpersonales de toda la plantilla.

Estos conflictos pueden ser de dos tipos: los *conflictos basados en intereses* y los *conflictos de tipo jurídico*.

- Los conflictos basados en intereses se refieren a aquellos conflictos que tratan sobre el establecimiento de los términos y de las condiciones de empleo, tratan temas tangibles como las relaciones contractuales, la asignación de tareas o los beneficios sociales del trabajo.
- Por otro lado, los conflictos de tipo jurídico se refieren a la aplicación e interpretación de normas previamente establecidas, como los convenios colectivos, o discrepancias basadas en consideraciones legales.

Conflictos vinculados a la negociación colectiva

Existen diferencias significativas entre los conflictos de intereses y jurídicos en cuanto a la posibilidad de conseguir acuerdos.

En los conflictos de intereses es posible llegar a situaciones integrativas, donde ambas partes puedan ganar.

Los conflictos jurídicos suelen ser distributivos, o sea, entendidos como una situación de pérdidas y ganancias.

- Las alternativas al no acuerdo son más visibles en el conflicto jurídico, como es la vía judicial, mientras que en los conflictos de intereses las alternativas al no acuerdo son más difusas (Medina et al., 2014).

Índice

Introducción

Tipos de conflicto

El escalamiento del conflicto

Cómo crece un conflicto

Cómo reducir la intensidad del conflicto

- **4.1. Comportamientos efectivos para reducir la intensidad de los conflictos**
- **4.2. Una gestión basada en intereses**
- **4.3. GRIT**
- **4.4. Procesos de mediación**

5. Conclusiones

3. El escalamiento del conflicto

Cuando un conflicto crece, suele evolucionar de una forma no lineal, sino que sufre transformaciones tanto en el mismo conflicto, como en las personas que lo están sufriendo.

Existen cuatro transformaciones posibles (Rubin et al, 1994):

- *De lo pequeño a lo grande.* Una vez que el conflicto crece, existe una fuerte tendencia a la proliferación de nuevas fuentes de conflicto, y nuevos temas en disputa. En definitiva, se añaden partes implicadas y nuevos temas.

2. *De lo específico a lo general.*
Pequeños problemas se convierten en grandes asuntos en disputa.
- Un detalle sin importancia en otro momento acaba teniendo un impacto importante en la espiral del conflicto y en las relaciones entre las partes.



3. El escalamiento del conflicto

3. *De lo suave a lo fuerte*. Se incrementan de forma irremediable las conductas de agresividad (Mikolic et al, 1997): Ingratitud, argumentos persuasivos, acusaciones, amenazas, compromisos irrevocables, violencia.
- Esta espiral es muy difícil revertirla con formación (Brett et al., 1998).

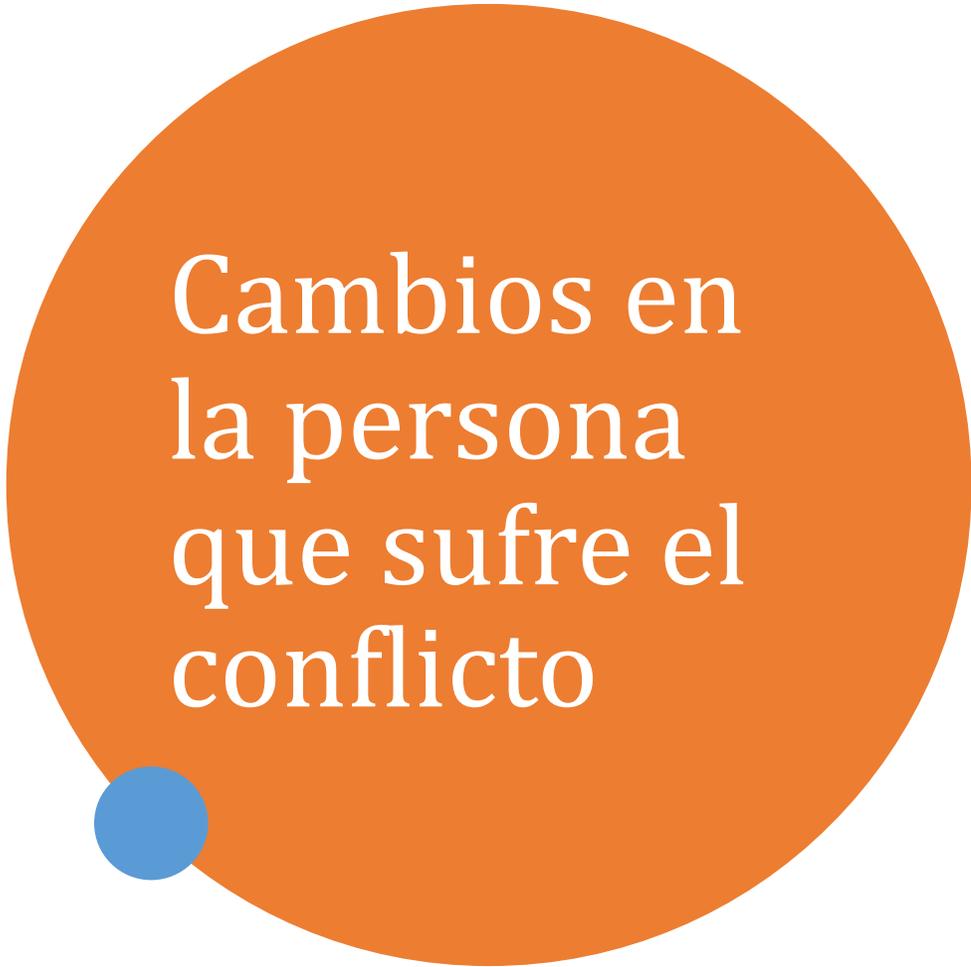


3. El escalamiento del conflicto

4. *Cambios en la motivación de las partes.* Las partes cambian en los fines que persiguen en la disputa.
- Al comienzo intentan hacerlo lo mejor posible, cuando avanza en conflictividad se intenta ganar, es decir, obtener un mayor beneficio que el adversario, y al final el deseo es hacer el mayor daño posible al otro.



3. El escalamiento del conflicto



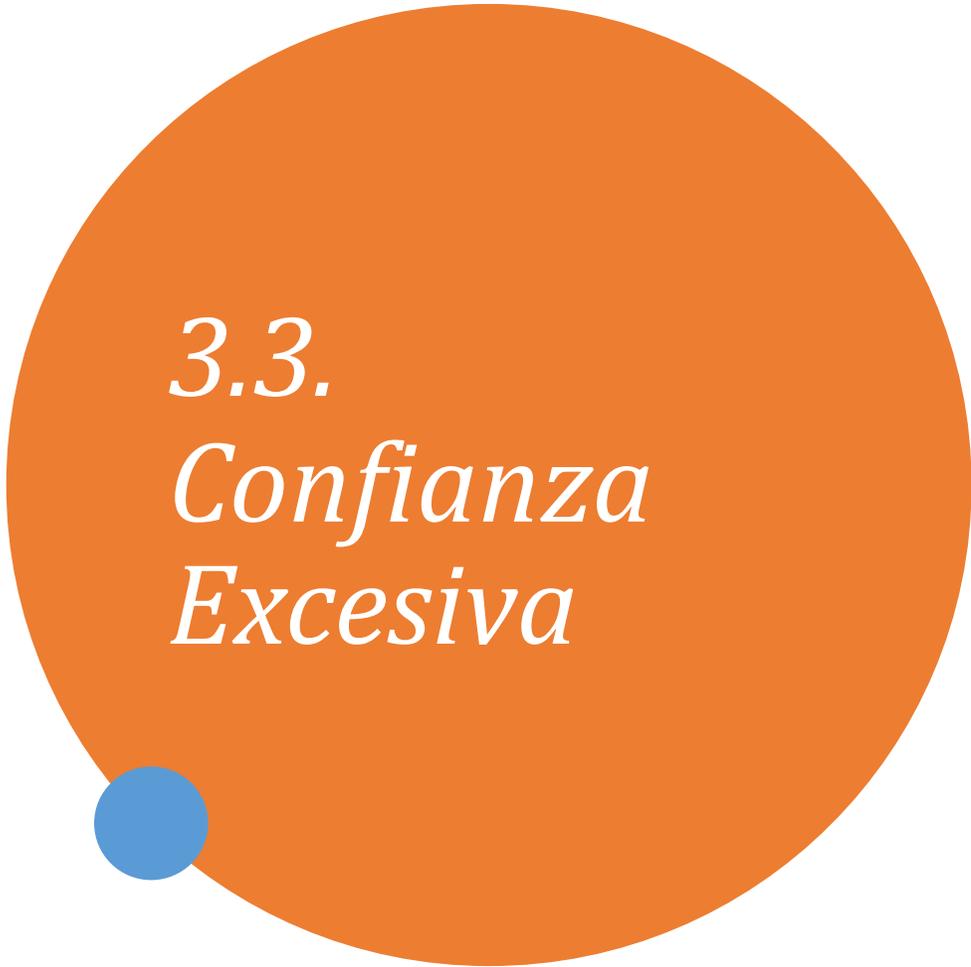
Cambios en la persona que sufre el conflicto

- 
- *3.1. Despersonalización*
 - La despersonalización tiene dos vertientes:
 - la des-individualización, o sea, la consideración del otro no como un individuo, sino como miembro de un grupo o un colectivo, y
 - la des-humanización, la eliminación de cualquier rasgo del adversario como ser humano.



3.2. *Accesibilidad de la Información*

- Se emplea el término *disponibilidad* para referirse a la experiencia de la accesibilidad en la memoria.
 - La disponibilidad de los episodios está influida por la frecuencia de tales episodios.
- Este heurístico puede afectar la calidad del juicio de los negociadores al sesgar la información que es accesible a nuestra mente.
- Para la resolución de los conflictos es preciso que la accesibilidad de la información no influya negativamente en la capacidad de analizar la situación de negociación.



3.3. *Confianza Excesiva*

- La tendencia a la confianza excesiva es habitual en diferentes facetas de la vida.
- En la gestión de disputas existe también esa tendencia.



3.4. *Polarización grupal*

- La polarización grupal es el fenómeno que ocurre cuando la posición que mantiene la mayoría de los miembros de un grupo sobre un tema determinado se intensifica como resultado del debate o discusión.
- Comparada pues, con la decisión adoptada por los individuos, las decisiones de los grupos tienden a ser más extremas. Este sesgo es contrario a la creencia popular, que considera que los grupos son relativamente conservadores y poco inclinados al riesgo y las posiciones extremas.



3.4. *Polarización grupal*

- Hay dos casos de polarización grupal: el *cambio hacia el riesgo* y el *cambio hacia la precaución*.
- En ambos casos, la respuesta global del grupo es más extrema que la que tenían los miembros del grupo antes de comenzar la discusión.



3.5. *Entrampamiento*

- Ocurre cuando una persona toma una decisión importante que resulta fallida, pero le deja en una situación ante la cual es más conveniente seguir adelante que volver atrás y ponerse en la situación de partida.
- Rubin et al. (1994) definen la escalada del compromiso o el entrampamiento como el grado en que un individuo se compromete con un curso de acción seleccionado previamente, pese a las evidencias de su fracaso.

Índice

Introducción

Tipos de conflicto

El escalamiento del conflicto

Cómo crece un conflicto

Cómo reducir la intensidad del conflicto

- **4.1. Comportamientos efectivos para reducir la intensidad de los conflictos**
- **4.2. Una gestión basada en intereses**
- **4.3. GRIT**
- **4.4. Procesos de mediación**

5. Conclusiones

**Intervención
Externa**

Arbitraje

Mediación

Conciliación

Negociación



9. Destrucción total.

8. Fragmentación del enemigo.

7. Acoso al potencial destructivo del adversario.

6. Estrategias para ganar-amenazas.

5. Atrocidades morales (Pérdida de la reputación)

4. Coaliciones para ganar

3. Agresividad (hechos sobre palabras)

2. Debates y polémicas. Polarización

1. Tensiones accidentales.

Proceso de escalamiento del conflicto

Este modelo se centra en las presiones situacionales que actúan sobre las personas.

Se fundamenta en la existencia de una lógica interna en los conflictos y cómo fallos en procesos de gestión de disputas desencadenan espirales crecientes de conflictividad.

El modelo también ilustra cómo los mecanismos de resolución de disputas (en la parte izquierda de la figura) son útiles en determinadas fases del conflicto, pero pueden perder su utilidad en otras.

Índice

Introducción

Tipos de conflicto

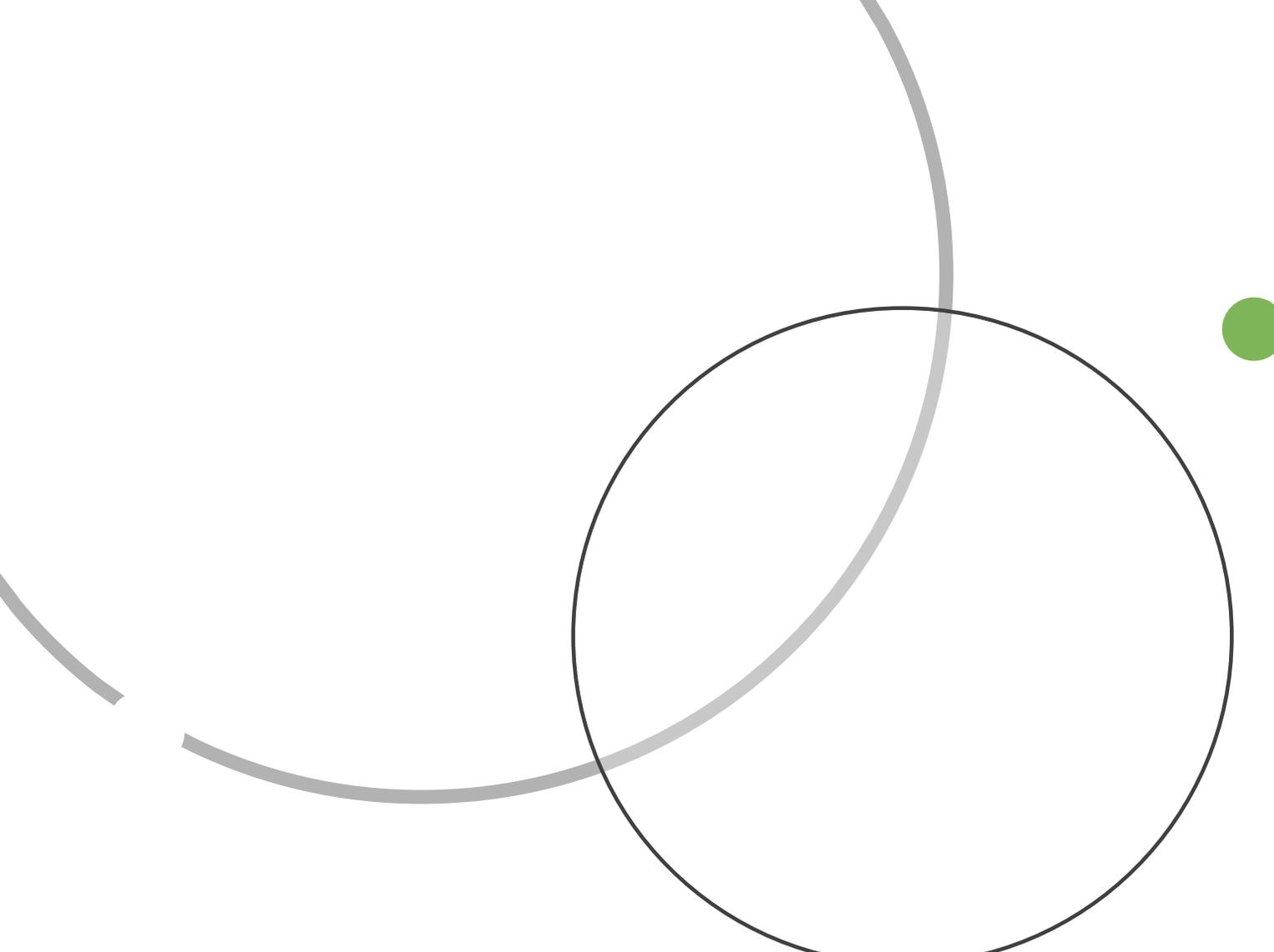
El escalamiento del conflicto

Cómo crece un conflicto

Cómo reducir la intensidad del conflicto

- **4.1. Comportamientos efectivos para reducir la intensidad de los conflictos**
- **4.2. Una gestión basada en intereses**
- **4.3. GRIT**
- **4.4. Procesos de mediación**

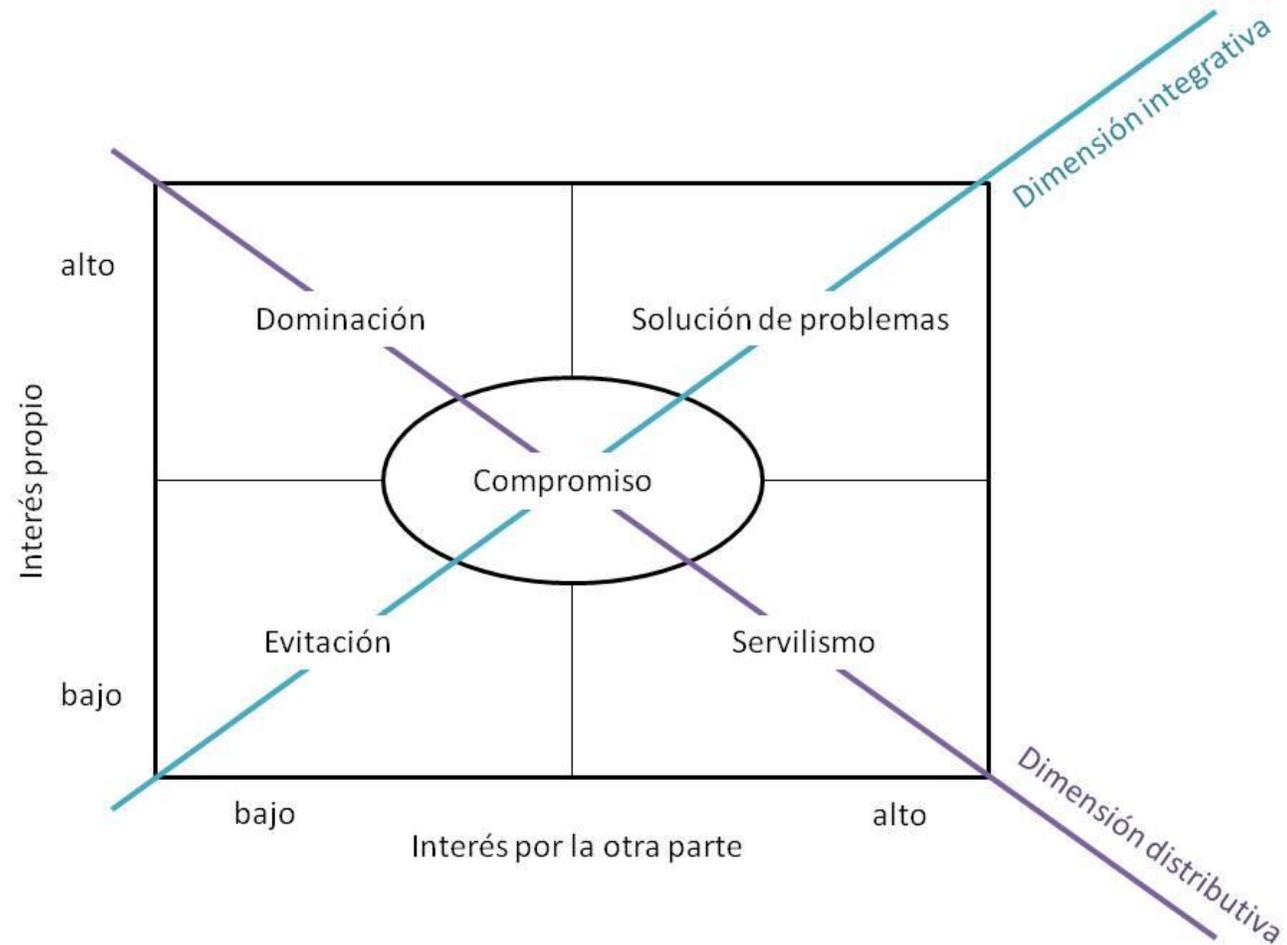
5. Conclusiones



4.1. Comportamientos efectivos para reducir la intensidad de los conflictos

- El Modelo de Interés Dual distingue entre cinco estilos de gestión del conflicto en función del grado en que las partes en conflicto tienen en cuenta tanto sus propios intereses como los de la otra parte a la hora de gestionar un conflicto.

Modelo de Interés Dual en la gestión de conflictos



Las conductas de gestión del conflicto

- Conductas de evitación. Evitar significa eludir o aplazar el conflicto
- Conductas de servilismo (acomodación). El servilismo sucede cuando una persona se amolda al punto de vista del oponente o cede ante sus demandas.
- Conductas de Compromiso. El compromiso se refiere a la consecución de acuerdos satisfactorios para las partes, donde las mismas realizan alguna concesión (interés medio tanto por los propios intereses como por los de la otra parte).
- Conductas de Solución de Problemas (integración). Es la búsqueda de un acuerdo que satisfaga las aspiraciones de las partes.
- Conductas de Dominación. Una situación que implica competición entre las partes en lugar de cooperación.



4.2. Una gestión basada en intereses

- ¿En qué medida algunas vías de resolución de conflictos de este caso son mejores que otras? Ury et al. (1988) proponen que existen tres vías de resolución de disputas: reconciliar intereses de las partes; determinar quién tiene más derechos; y determinar quién es más poderoso.
- En general, reconciliar intereses resulta menos costoso y lleva a resultados más satisfactorios que determinar quién tiene más derecho, que, a su vez, tiene menos costos y satisface más que determinar quién es más poderoso.
- Por lo tanto, el objetivo reside en propiciar un sistema de resolución de disputas, en el que la mayoría de las situaciones se resuelvan reconciliando intereses.

4. 3. GRIT

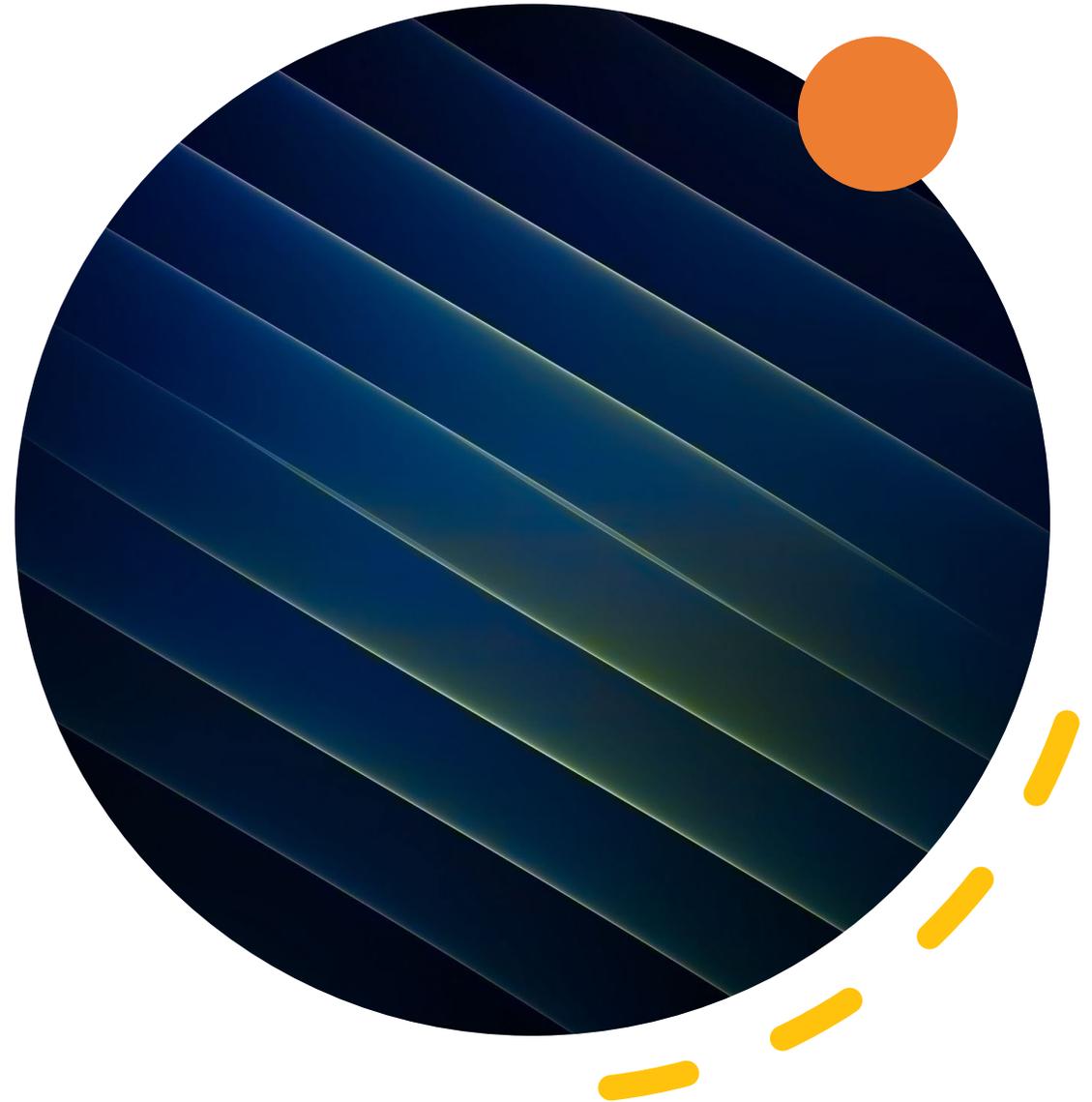
- Táctica relacionada con esta conducta, sugerida por Osgood para reducir el escalamiento del conflicto, se denomina - *Graduated and Reciprocated Initiatives in Tensión Reduction*- (Osgood, 1962), la cual analizaremos con profundidad al final de este capítulo y se basa en la realización de concesiones públicas al adversario, que obliguen al mismo a realizar concesiones de forma recíproca.

4.4. Procesos de mediación

Las alternativas que existen para gestionar disputas cubren una diversa gama desde la evitación del problema hasta la posibilidad de que otra persona decida la solución.

Estos procesos alternativos incluyen, entre otros, la mediación, el arbitraje, y la vía judicial.

- Los tribunales ofrecen una vía contenciosa para encontrar una solución al problema, y esta solución es impuesta por un juez o una jueza en forma de sentencia vinculante para las partes.
- El arbitraje también consiste en un tercero que toma la decisión y que resulta vinculante para las partes, pero en este caso las partes suelen participar por propia voluntad.
- La mediación depende del trabajo de las partes para elaborar una solución apropiada a la disputa.



Índice

Introducción

Tipos de conflicto

El escalamiento del conflicto

Cómo crece un conflicto

Cómo reducir la intensidad del conflicto

- **4.1. Comportamientos efectivos para reducir la intensidad de los conflictos**
- **4.2. Una gestión basada en intereses**
- **4.3. GRIT**
- **4.4. Procesos de mediación**

5. Conclusiones

5. Conclusiones

El conflicto ocupa mucho tiempo de trabajo, principalmente en los cargos intermedios y superiores de la organización y puede tener consecuencias negativas.

Para abordarlo es conveniente identificar el tipo de conflicto, siendo los conflictos relacionales los más disruptivos y los conflictos de tipo jurídico los que menos probabilidad tienen de ser resueltos.

Es muy positivo gestionar los conflictos reconciliando intereses con respecto a gestionarlos en base a derechos o poder, para lo cual existe tanto la mediación como la negociación centrada en intereses.

