



Los conflictos y su resolución

**Prof.
King**

2023_V1

1 >> El conflicto

Conflicto es el enfrentamiento entre dos personas o grupos de personas, cuando surge entre ellas un desacuerdo por ser incompatibles sus intereses, necesidades, deseos o valores.

Los conflictos también pueden surgir con uno mismo, sin necesidad de enfrentamiento con nadie, cuando tenemos que tomar alguna decisión y no nos decidimos; entonces surge lo que conocemos como **dilema**.

En nuestra vida diaria son muy comunes los **conflictos de intereses** de tipo:

- **Atracción-atracción:** cuando un individuo tiene que decidir sobre dos cosas que le atraen, por ejemplo, tener que elegir entre dos trabajos que le gustan mucho.
- **Repulsión-repulsión:** cuando un individuo tiene que decidir entre dos cosas por las que no siente atracción, por ejemplo, tener que hacer un trabajo eligiendo entre dos temas poco atractivos.
- **Repulsión-atracción:** cuando un individuo tiene que hacer algo que no le atrae para conseguir lo que quiere, por ejemplo, ir al dentista para que le deje de doler una muela.

Las **características** de un conflicto son las siguientes:

- Existencia de un **asunto** o **motivo** sobre el que se discute. La relación de cada persona o grupo respecto a ese asunto genera posiciones encontradas.
- Existencia de dos personas o grupos de personas con **ideas diferentes** respecto al asunto o que desean **soluciones distintas**.

Los conflictos son un elemento cotidiano en el mundo laboral. Surgen por la diferente forma de entender e interpretar las condiciones de trabajo.

La presencia de conflictos en las relaciones personales y laborales no siempre es negativa:

Dilema

¿Qué fue primero, el huevo o la gallina?



Ventajas e inconvenientes de los conflictos personales y laborales

Ventajas del conflicto	Inconvenientes del conflicto
<ul style="list-style-type: none"> - Es la antesala del cambio y el progreso. - Es la alerta de la necesidad de cambios. - Incentiva la creatividad en la búsqueda de alternativas. - Mejora la calidad de la toma de decisiones. - Renueva energías y la actividad. - Despierta el interés individual y social. - Promueve la cohesión grupal interna. - Su solución implica una reducción de las tensiones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implica una inestabilidad. - Modifica las acciones habituales y la organización. - Deteriora la autoestima y la motivación. - Daña la confianza impidiendo la coordinación de esfuerzos y la colaboración. - Paraliza o distorsiona la comunicación. - Crea un ambiente laboral negativo. - Disminuye la productividad.

2 >> Los tipos de conflictos laborales y sus fuentes

Existen diversos **tipos de conflicto laboral**:

- Según **la forma** que pueda tomar:
 - **Latente**: no se manifiestan abiertamente sino a través de medios simbólicos, por ejemplo, el absentismo, porque no se ha asumido o no se ha podido manifestar el conflicto abiertamente por falta de cauces o temor.
 - **Manifiesto**: el conflicto se saca a la luz mediante protestas escritas u orales explícitas y claras, por ejemplo, la huelga.
- Según la **posición en la estructura de la empresa** de las partes del conflicto:
 - **Horizontal**: surge entre los trabajadores del mismo nivel jerárquico.
 - **Vertical**: cuando las partes del conflicto pertenecen a distinto nivel jerárquico.
- Según **las personas a las que atañe** el conflicto:
 - **Individual**: el objetivo es reconocer un derecho individual, se da entre un trabajador y su empresario o entre trabajadores individualmente. La solución afecta a quienes son parte del conflicto. Por ejemplo, los pactos establecidos individualmente en el contrato de trabajo.
 - **Colectivo**: el objetivo es reconocer un derecho colectivo, se da entre el empresario y un conjunto de trabajadores. La solución afecta a todos los trabajadores que forman parte del colectivo y a los que en el futuro se incorporen. Por ejemplo, no aplicar la subida salarial previamente pactada.
- Según el **método de solución** empleado:
 - **Agresivo**: se utilizan medios violentos o de presión para solucionarlo, por ejemplo, la huelga y el cierre patronal.
 - **Pacífico**: se utilizan medios no violentos para solucionar el enfrentamiento, por ejemplo, la negociación.
- Según la **materia** objeto del conflicto:
 - **Jurídico**: surge cuando una norma se interpreta o se aplica de distinta manera, por ejemplo, el ET establece 30 días de vacaciones y un convenio colectivo establece 25 días.
 - **Económico**: entre diferentes personas o colectivos que tienen intereses económicos enfrentados, por ejemplo, la subida salarial.

Vocabulario

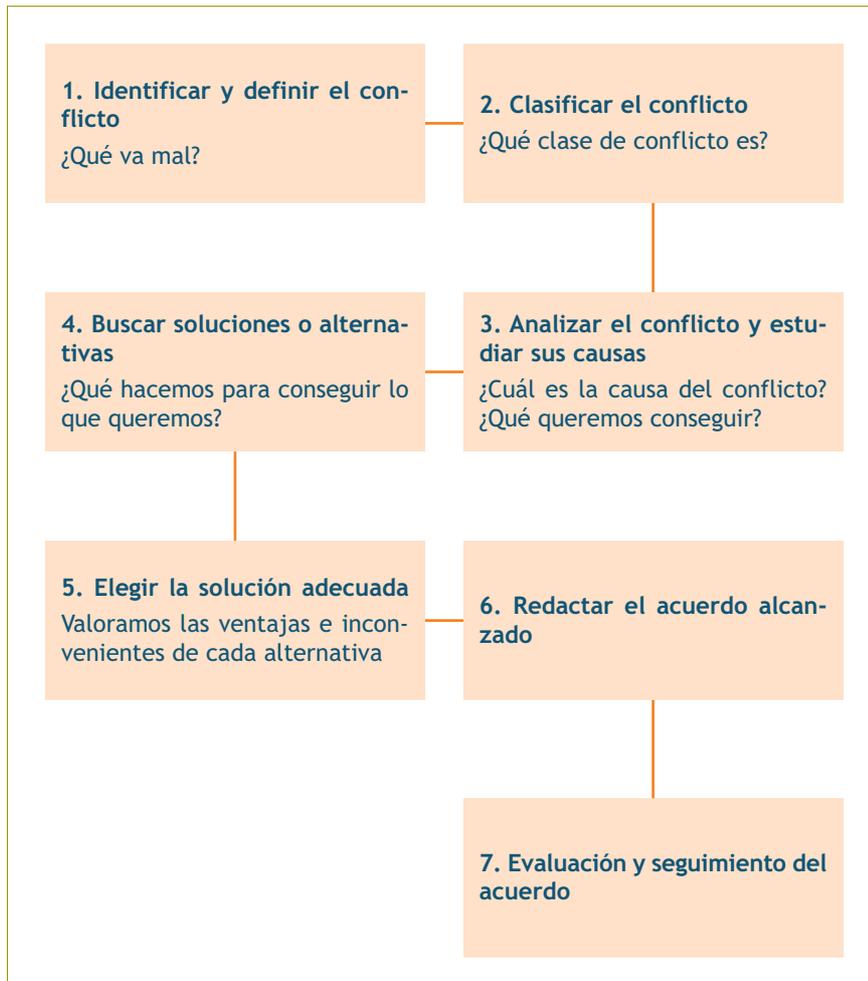
Nivel jerárquico: conjunto de órganos de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen. El nivel jerárquico individual de un trabajador es el rango que posee dentro de una empresa.

Conflictos positivos

Existen conflictos positivos, cuando sirven de estímulo a las personas para ser más creativas, inventando soluciones originales, capaces de mejorar los resultados de la empresa.

3 >> Etapas de resolución de conflictos laborales

Un conflicto laboral se desarrolla en las siguientes **etapas** (Figura 9.1).



9.1. Etapas de la resolución de conflictos.

Conflicto resuelto por el rey Salomón

Dos mujeres acudieron ante el rey Salomón con un difícil problema:

«Esta mujer y yo vivimos en la misma casa. Yo di a luz un bebé, y ella a otro que murió, mientras yo dormía, puso a su hijo muerto a mi lado y se llevó al mío».

La otra mujer repuso: «No es cierto, mi hijo es el vivo y tu hijo es el muerto». El rey ordenó: «Traed una espada y cortad al niño vivo en dos partes y dad una mitad a cada una». La madre del niño vivo dijo: «Por favor, que le den a ella el niño vivo, pero ¡no lo matéis!». La otra decía: «Ni para mí ni para ti: ¡que lo corten por la mitad!». Sentenció el rey: «Entregadle a ella el niño vivo, ¡no lo matéis!, ella es su madre».

Salomón toma esta decisión porque sabe que la madre verdadera ama tanto a su hijo que está dispuesta a dárselo a la otra mujer para que no lo maten.



Resolución del conflicto

Para la resolución del conflicto se requiere que las partes enfrentadas tengan voluntad de superarlo y piensen más en el futuro que en el pasado.

4 >> La administración de conflictos laborales

Los conflictos son inevitables en las empresas. Como no es posible eliminarlos, necesitamos adquirir habilidades que nos capaciten para administrarlos y resolverlos correctamente.

4.1 > Modelos de conducta y tipos de comportamiento

Ante una situación conflictiva las personas podemos actuar siguiendo cinco **modelos de conducta** típicos:

Modelos de conducta ante un conflicto

Evasión: la persona trata de ignorar el conflicto, en lugar de afrontarlo y darle solución. El conflicto sigue creciendo.

Adaptación: la persona trata de ignorar el conflicto descuidando sus intereses y reprimiendo las reacciones emocionales, en lugar de afrontarlo y darle solución. Su comportamiento no es nada asertivo. El conflicto sigue creciendo.

Competencia: cada parte trata de conseguir sus intereses a costa de la otra. Se utiliza el poder y la coerción más que la persuasión: «yo gano-tú pierdes». El conflicto no se resuelve.

Cooperación: las partes negocian siendo conscientes de que ambas deben ceder para alcanzar el acuerdo que satisfaga parcialmente sus intereses.

Compromiso: pretenden hallar una solución que satisfaga a todas las partes. Ambas ganan y el conflicto queda resuelto.

Estos modelos de conducta están condicionados por la defensa de los intereses propios y la comprensión de los intereses de la otra parte. De esta combinación se derivan tres **tipos de comportamiento**:

Tipos de comportamiento ante un conflicto

Comportamiento pasivo: poco interés por las propias necesidades y alto interés por las necesidades de los demás.

Comportamiento agresivo: alto interés por las propias necesidades y bajo interés por las necesidades de los demás.

Comportamiento cooperativo: interés moderado o alto, por las propias necesidades y por las de los demás.

4.2 > Técnicas para solucionar el conflicto

El empleo de **técnicas para solucionar** los conflictos depende de las características del conflicto y de los intereses que se pretendan conseguir.

Técnicas para la solución del conflicto

Técnicas para la solución del conflicto	
Solución del problema	Reunir a las partes, con el fin de identificar el problema y resolverlo.
Metas superordinales	Lograr crear una meta común que no se podrá conseguir sin la colaboración de las partes.
Ampliación de recursos	Cuando la escasez de recursos origina un conflicto, la ampliación de estos da paso a una solución «ganar-ganar», en la que las partes involucradas obtendrán beneficios y se conseguirá un ambiente de colaboración y entendimiento.
Allanamiento	Minimizar las diferencias entre las partes del conflicto, resaltando los intereses comunes.
Arreglo con concesiones	Lograr que cada una de las partes ceda algo.
Mando autoritario	La solución es adoptada por la autoridad formal y se comunica a las partes. Esta técnica debe ser utilizada cuando resulta imposible adoptar una solución de común acuerdo.
Modificación de la variable humana	Modificar las actitudes y comportamientos que ocasionan el conflicto utilizando técnicas adecuadas.
Modificación de las variables estructurales	Cambiar la estructura formal del grupo y de los patrones de interacción de las partes mediante el rediseño de puestos, los traslados, las reubicaciones, etc.

4.3 > Medios de solución de conflictos laborales

Para solucionar los conflictos laborales podemos utilizar varios medios o vías; se pueden diferenciar dos tipos de soluciones **judiciales** y **extrajudiciales**:

Judiciales



La justicia: los Juzgados y Tribunales de lo Social imponen una solución, a través de una sentencia que pone fin al conflicto. Se recurre a ella cuando no se ha llegado a un acuerdo por otras vías.

Extrajudiciales



La conciliación: interviene una persona neutral al conflicto que acerca a las partes para que negocien y puedan llegar a un acuerdo, pero sin proponer una solución.



El arbitraje de consumo

El arbitraje de consumo es un procedimiento extrajudicial de resolución de conflictos entre consumidores y empresarios. Su finalidad es resolver los problemas que surjan entre ambas partes sin necesidad de acudir a la vía judicial.



La mediación: interviene una persona neutral que asiste y facilita la negociación entre las partes, presentando propuestas de solución vinculantes.



El arbitraje: interviene un árbitro, que resuelve el problema dictando una solución o laudo de obligado cumplimiento para las partes. Es voluntario en caso de convenios colectivos y obligatorio si se trata de poner fin a una huelga.



La confrontación: representa la ley del más fuerte, generando una parte ganadora y otra perdedora.



La negociación: es un proceso en el que las partes intentan resolver conflictos a través del diálogo, descartando la violencia y avanzando mediante la modificación de sus demandas iniciales hasta llegar a un compromiso aceptable para todos.

Casos prácticos

1

Intervención de un árbitro

•• En la empresa Aceros Reunidos, SA, los miembros del comité de empresa no se ponen de acuerdo sobre el disfrute de las vacaciones. Unos dicen que son un mes, otros que son 30 días hábiles. La empresa dice que son 28 días naturales. Deciden que intervenga un árbitro que resuelva el conflicto.

Solución •• El asunto objeto de discusión es el disfrute de vacaciones, que genera posiciones encontradas y con diferentes perspectivas. El árbitro resuelve y dicta un laudo, de obligado cumplimiento para todas las partes, que dice: «las vacaciones según el ET son de 30 días naturales, independientemente de los días que tenga el mes».

Prof.
King

5 >> La negociación

La forma más idónea para resolver los conflictos laborales es a través de un proceso de **negociación**.

5.1 > Concepto de negociación, comunicación y características del éxito en la negociación

La negociación es una manera de alcanzar un objetivo cuando no depende de uno mismo sino que requiere una relación con otras personas.

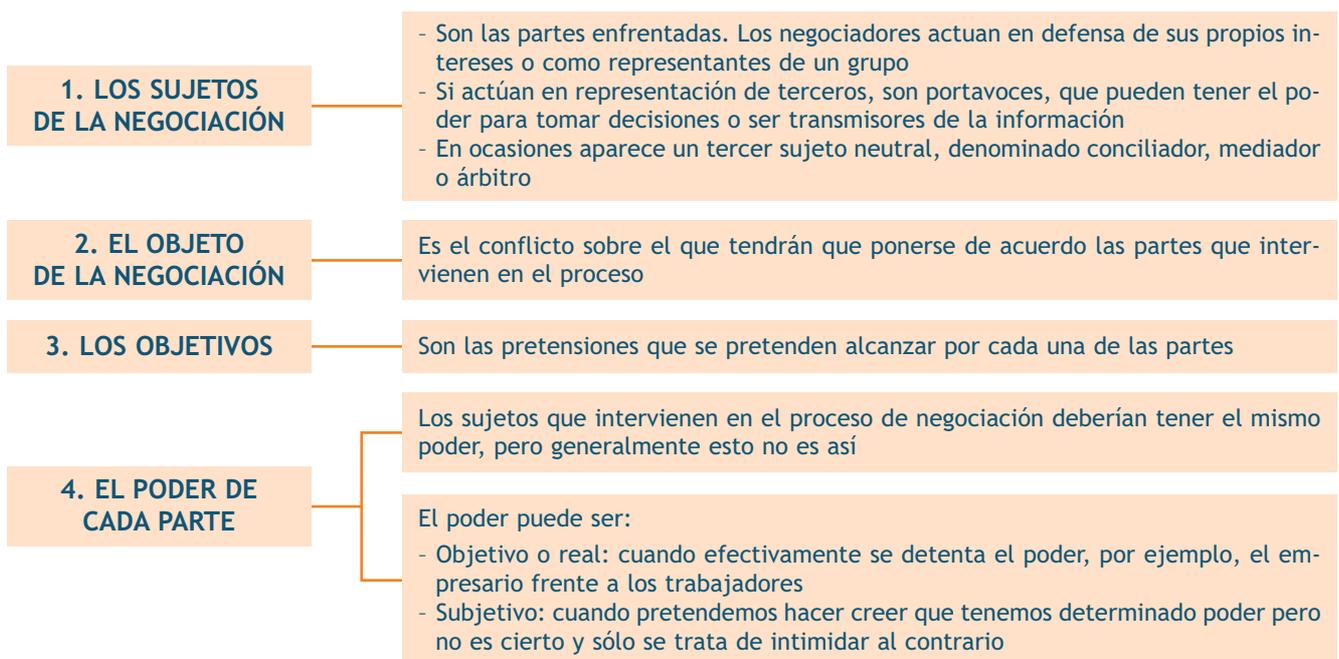
Las **características del éxito en la negociación** son las siguientes (Figura 9.2):



9.2. Características del éxito en la negociación.

5.2 > Elementos de la negociación

Básicamente diferenciamos, entre otros, **cinco elementos**:



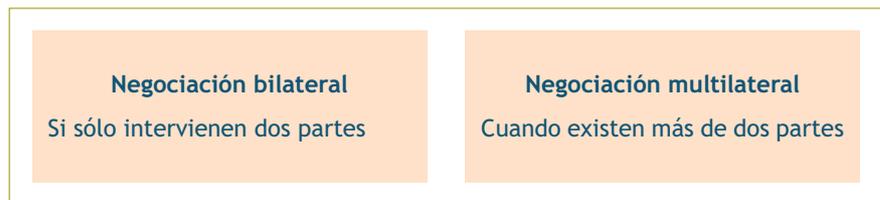
5. EL ACUERDO DE LA NEGOCIACIÓN

- Es el resultado de la negociación. Debe ser satisfactorio para todos. Si las partes no llegan a un acuerdo, la negociación se rompe y es necesario buscar otro tipo de soluciones al conflicto (arbitraje, procesos judiciales, etc.)
- Es mejor no cerrar acuerdos que cerrar un mal acuerdo

5.3 > Tipos de negociación

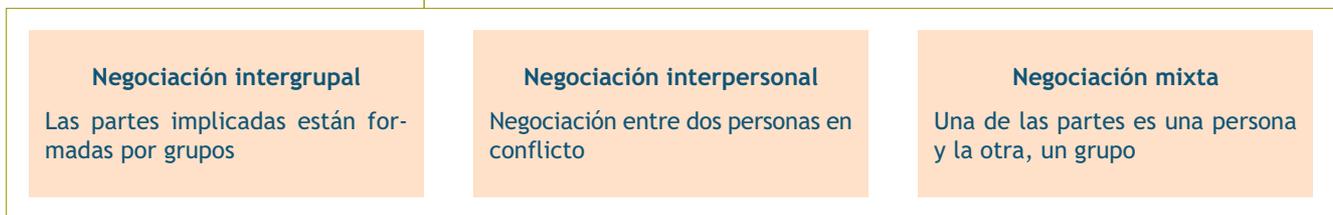
La negociación es un proceso complejo en el que intervienen muchos factores; atendiendo a estos podemos **clasificar la negociación** de la siguiente manera:

- Según el número de partes que intervienen en el proceso (Figura 9.3):



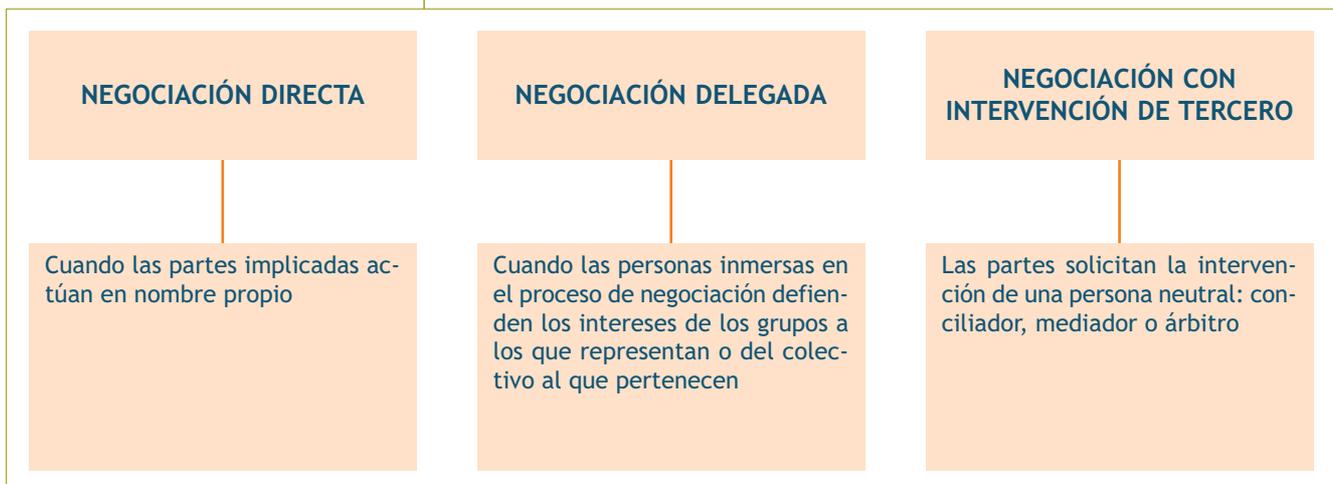
9.3. Número de partes que intervienen en el proceso de negociación.

- Según el número de componentes en la negociación, podemos distinguir (Figura 9.4):



9.4. Número de componentes en la negociación.

- Según la actuación de los componentes (Figura 9.5):



9.5. Actuación de los componentes en la negociación.

– Según la estrategia que se utilice en la negociación:

Competitiva
Es la más dura. Cada una de las partes se sitúa en un extremo sin ánimo de acercar posiciones. Cada negociador defiende su posición atacando al oponente, con el fin de obtener una victoria con las menores concesiones posibles.
Cooperativa o integradora
Es la más flexible. Trata de llegar a un acuerdo a través de la mejor solución posible para todas las partes sobre la base de concesiones mutuas.
Mixta o de adaptación
Combina los dos tipos de negociación anteriores. Frecuentemente, la negociación se inicia de forma competitiva y a lo largo del proceso negociador se convierte en cooperativa o integradora.
Complaciente
Una parte accede a las pretensiones de la otra parte.
Evitación o neutral
Consiste en eludir el enfrentamiento, ser cautos y conseguir un punto muerto en la negociación, para replantear nuevamente la negociación.

5.4 > Fases de un proceso negociador

Las fases de un proceso negociador son: **preparación, desarrollo, acuerdo, cierre y evaluación.**

- 1. Fase de preparación:** vamos a analizar la contraparte, el objetivo a conseguir, su viabilidad; debe ser claro, concreto, realista y posible, los medios con los que contamos para negociar y las estrategias y tácticas que vamos a utilizar para conseguir los objetivos marcados deben ser concretas y fáciles de recordar, y flexibles, para que puedan ajustarse en todo momento.
- 2. Fase de desarrollo:** se realiza la presentación de los negociadores y delimitación del objeto de la negociación. Cada parte expone sus puntos de vista. Hay que escuchar a la otra parte para poder ajustar la estrategia. Las partes tratan de acercar sus respectivos objetivos en los puntos más distanciados. Generalmente en esta fase se dialoga de forma dura, incluso agresiva. Para no romper el clima de cordialidad, que puede frustrar la consecución de acuerdos viables, es conveniente señalar lo que beneficia a ambas partes.
- 3. Fase de acuerdo:** las partes van acercando posturas con vistas a conseguir un acuerdo satisfactorio para ambas. Negociar es sinónimo de persuadir con argumentos razonables y no imponer nuestro criterio. Los argumentos deben ser claros, precisos y coherentes.
- 4. Fase de cierre:** se pone punto final al proceso de negociación lográndose el acuerdo entre las partes. El moderador resume las deliberaciones y expone las conclusiones. Las condiciones del acuerdo se plasman en un documento escrito firmado por las partes negociadoras. Antes de firmar el acuerdo es conveniente leerlo con tranquilidad y comprobar que se ajusta a lo pactado.

Diferencia entre objetivo y meta

El objetivo: no es algo muy concreto, nos indica la dirección que seguir, por ejemplo, nuestro objetivo es viajar a Roma.

La meta: es algo concreto, por ejemplo, pasear por el Coliseo de Roma.

Estrechar la mano

Estrechar la mano de alguien es un signo de cortesía, pero, ¿cómo surgió?

En la antigüedad, el apretón de manos era una forma mediante la cual un dios concedía su poder.

El hombre primitivo extendía la mano para mostrar que no portaba armas y deseaba la paz.

El apretón de manos moderno tuvo su origen en la Edad Media en los duelos con espada. Los adversarios eran obligados a realizar un saludo especial (un abrazo). Los rivales, por miedo a sufrir un golpe traicionero, optaron por un fuerte apretón de manos.



5. Fase de evaluación: finalizada la negociación, cada parte debe analizar cómo se ha desarrollado, reflexionar sobre los acuerdos alcanzados y si se han cumplido los objetivos previstos. Así descubrimos los fallos que se han cometido y podremos mejorar la capacidad negociadora en el futuro.

5.5 > Las características del negociador

Las **características** que definen al buen negociador son las siguientes:

Características de un buen negociador		
Le gusta negociar.	Entusiasta.	Gran comunicador.
Persuasivo.	Observador.	Psicólogo.
Sociable.	Respetuoso.	Honesto.
Profesional.	Detesta la improvisación.	Meticuloso.
Firme.	Tiene autoconfianza.	Ágil.
Resolutivo.	Paciente.	Creativo.
Asertivo.	Acepta riesgos.	Convincente.

Hay personas con una facilidad innata para la negociación, pero estas aptitudes también se pueden aprender asistiendo a cursos de formación y a través de la práctica.

6 >> Las tácticas de negociación

Las tácticas de negociación son las acciones particulares que cada parte realiza en la ejecución de su estrategia.

Mientras que la estrategia marca la línea general de actuación (por ejemplo, qué hacer ante un ERE de 450 trabajadores en una empresa), las tácticas son las acciones en las que se concreta dicha estrategia (por ejemplo, cómo hacer que dicho ERE afecte a un menor número de trabajadores).

Diferenciamos las **tácticas de presión** y de **desarrollo**:

Tácticas de presión

Tratan de fortalecer la propia posición y debilitar la del contrario.

Pueden deteriorar gravemente la relación personal.

Son tácticas que buscan confundir, intimidar o debilitar la posición del contrario.

- **Desgaste:** aferrarse a la propia posición y no hacer ninguna concesión o hacer concesiones mínimas. Se busca agotar a la otra parte hasta que ceda. Por ejemplo, no ceder en subidas salariales.
- **Ataque:** atacar, presionar, intimidar, rechazar cualquier intento de la otra parte de apaciguar los ánimos. Se busca crear una atmósfera tensa, incómoda, en la que uno sabe desenvolverse y que perjudica al oponente.
- **Tácticas engañosas:** dar información falsa, prometer cosas que no se piensan cumplir. En definitiva, engañar al oponente.
- **Ultimátum:** presionar a la otra parte para que tome una decisión sin darle tiempo para reflexionar. Normalmente esta urgencia es ficticia y tan sólo busca tranquilizar al oponente.
- **Exigencias crecientes:** consiste en ir realizando nuevas peticiones a medida que la otra parte va cediendo. Al final la otra parte tratará de cerrar el trato lo antes posible.
- **Autoridad superior:** consiste en negociar bajo la apariencia de que se cuenta con poder para cerrar el trato. Cuando tras muchas cesiones de la otra parte se ha alcanzado un acuerdo, se comunica que este queda pendiente de la conformidad de los órganos superiores de la empresa.
- **Lugar de la negociación:** cuando esta tiene lugar en las oficinas de una de las partes, la cual trata de sacar ventaja de la situación. Se trata de que el interlocutor se sienta incómodo, de una manera sutil. Por ejemplo, se le hace esperar un buen rato antes de iniciar la reunión.
- **Tiempo:** consiste en jugar con el tiempo en beneficio propio. Por ejemplo, se alarga la reunión al máximo hasta vencer al oponente por agotamiento.

Tácticas de desarrollo

Se limitan a concretar la estrategia elegida, de colaboración o de confrontación, sin que supongan un ataque a la otra parte.

Las tácticas de desarrollo no tienen por qué afectar a la relación entre las partes.

- La única táctica que realmente funciona es la profesionalidad, la preparación de las negociaciones, la franqueza, el respeto a la otra parte y la firme defensa de los intereses.
- Ante una negociación no se puede dejar a la improvisación la estrategia a seguir ni las tácticas a utilizar, todo ello tiene que estar definido y convenientemente preparado antes de sentarse a la mesa de negociación.
- Esto no impide que en función de cómo se vayan desarrollando los acontecimientos, uno vaya ajustando su actuación.

Actividades propuestas

Ideas clave

