



[Comprar el libro o audiolibro](#)

La gestión del conflicto

Guía práctica para su solución en el lugar de trabajo

(Managing Conflict)

David Liddle • Kogan Page © 2017 • 320 páginas

Habilidades Sociales / Negociación

Habilidades Sociales / Lidar con gente difícil en el trabajo

Recursos Humanos / Acoso laboral

Ideas fundamentales

- El mundo enfrenta ahora más incertidumbre que en el pasado, pero la incertidumbre representa tanto riesgos como beneficios potenciales para las sociedades e instituciones.
- Pocas empresas dan prioridad a la gestión de conflictos.
- Hoy, la mayoría de los procesos para abordar los desacuerdos son intrínsecamente adversos e ineficaces.
- Muchos líderes carecen de estrategias de solución de conflictos y se sienten incómodos al tratar con las partes en disputa.
- Cada parte de una organización puede actuar contra las otras; lo cual lleva a la sospecha y el conflicto potencial.
- La mediación es un método eficaz para abordar el conflicto.
- Empleados y gerentes tienen relaciones humanas comunes en las que las emociones y la ambición son factores importantes.
- Muchos conflictos surgen de la interacción de factores emocionales y psicológicos.
- Para gestionar la solución de manera más eficaz, busque comprender esos factores.
- En las empresas que instituyen políticas de solución, el ánimo de los empleados mejora.

Reseña

La mayoría de los métodos convencionales de gestión de quejas en las empresas no funcionan. Para mejorar la solución de desacuerdos y el ánimo, adopte políticas de solución de conflictos más adecuadas. David Liddle, consultor en mediación, dice que el conflicto es inevitable y puede afectar a toda su fuerza laboral, por lo que, como líder, usted debe prepararse y definir políticas de solución más eficaces. Liddle presenta una visión global de la gestión de conflictos. Pese a que se refiere sobre todo a las firmas británicas, añade suficientes detalles de otros países para un auditorio más amplio, así como un apéndice de 25 páginas con herramientas, gráficos, hojas de trabajo, ejercicios y un enlace a materiales extra en línea. *getAbstract* recomienda su manual a los ejecutivos y los funcionarios de recursos humanos responsables de las políticas de solución de conflictos.

Resumen

Intensidad del conflicto

En el Reino Unido y otros países las comunidades enfrentan varios conflictos; y el mundo enfrenta una mayor incertidumbre, que se refleja en sus instituciones. Lo imprevisible representa riesgos en potencia para las sociedades y empresas, pero el cambio y el desarrollo también ofrecen beneficios en potencia. Incluso en la incertidumbre, los ejecutivos que aprenden a manejar bien los conflictos pueden establecer relaciones fructíferas y estables en sus empresas, lo cual, a su vez, genera un mayor desarrollo institucional e individual, un flujo de trabajo más terso y una comprensión común. Por desgracia, las empresas no suelen dar prioridad a la gestión de conflictos; y, como resultado, la mayoría de sus sistemas para manejar los desacuerdos no son eficaces, pese a que una buena gestión de conflictos es fundamental para el desempeño individual, grupal y corporativo.

“El mundo es menos seguro de lo que era y nuestras empresas son microcosmos de este mundo incierto. El conflicto es el meollo de la incertidumbre: tanto una causa como un síntoma”.

Gran parte de la teoría de la gestión ignora términos como disputas, sentimientos, temor, fracaso, perdón y flujo. Los gerentes deben aprender a manejar las disputas de manera productiva, aunque ello puede exigir coraje. Deben lidiar con las emociones de los empleados y abordar el temor alentando la conversación. Las empresas deben crear un entorno en el que las personas puedan fallar sin sentir culpa y sin ser señaladas. Los líderes deben alentar el perdón para que empleados y equipos puedan avanzar juntos; y deben inspirar el flujo del diálogo y la comprensión.

Abordar el conflicto

La mayoría de los líderes se sienten incómodos al abordar el conflicto. Carecen de un enfoque reflexivo de los desacuerdos y suelen recurrir al proceso convencional de la queja. La gente cree erróneamente que las empresas tienen la obligación reglamentaria de instituir un procedimiento de quejas, pero los empleados no suelen saber que, aun cuando las empresas tengan ese proceso, por lo general no es eficaz. Los líderes deben aceptar que tendrán que enfrentar conflictos y que estos pueden afectar a todos sus empleados.

Necesitan prepararse para los conflictos positivos y negativos. Por desgracia, los gerentes tienden a subrayar la contención de las consecuencias de los conflictos negativos y a menudo pierden la oportunidad de usar los conflictos para fomentar un diálogo productivo.

“Debido a la falta de intervención para abordar los problemas en su fuente, las situaciones llegan rápidamente a ser un conflicto más grave”.

La mayoría de los enfoques convencionales para manejar conflictos en las empresas no funcionan, sino que tienen un impacto negativo en los empleados y la institución. Los responsables de las políticas no suelen orientar a sus empresas sobre los enfoques progresivos para la gestión de conflictos, como la evaluación de las soluciones, la solución expedita y la mediación mediante la conversación. La mediación es un método excelente para abordar un conflicto: permite que dos partes con grandes diferencias resuelvan sus desacuerdos en una conversación abierta asistida por un tercero neutral.

El ciclo de vida de un conflicto

La próxima vez que quede atrapado en el tráfico, considere que su automóvil también contribuye al tráfico; usted no es ajeno al problema. En el caso del conflicto, enfrenta una situación similar: puede ser parte de él aun si cree que los responsables son otros e incluso si se siente con derecho a la venganza, lo que carece de sentido. Típicamente, un episodio de conflicto en una empresa sigue este patrón: antes del conflicto, conflicto temprano, conflicto intermedio, conflicto tardío y después del conflicto. Los gerentes pueden usar varios enfoques en las diferentes fases de un conflicto en desarrollo.

“El conflicto no es lógico; es irracional. El conflicto no es blanco y negro; es gris”.

No debe temer el conflicto si lo maneja bien. Todos los que tienen parte en una disputa y el gerente que hace la mediación pueden aprender y beneficiarse si abordan el conflicto de manera productiva. Los gerentes deben identificar las etapas sucesivas de la evolución de un conflicto y preparar estrategias para cumplir con los requisitos de cada fase. La falta de una estrategia clara de solución de conflictos puede alentar un conflicto disfuncional. Los sindicatos, el departamento de recursos humanos y los gerentes suelen tener intereses divergentes. Los primeros protegen los intereses de sus afiliados, recursos humanos se centra en las necesidades de la empresa como empleador y los ejecutivos responden a las órdenes de su empresa. Cada uno de ellos afecta al bienestar de otros grupos en la empresa.

“El conflicto puede crear una profunda sensación de pérdida: de prestigio, estima, confianza en sí y en los demás, de condición social y control”.

Las partes de una empresa pueden actuar unas contra otras, lo que genera falta de confianza. Con las políticas más tradicionales de solución de disputas se busca determinar los méritos de las quejas de las partes, en lugar de abordar lo que cada parte necesita y cómo solucionar el conflicto. Los gerentes pueden carecer de coraje para intervenir en una disputa –porque temen que se salga de control– y carecer de formación en la gestión de conflictos. Los rápidos cambios de hoy pueden significar que la definición de los puestos de trabajo y sus responsabilidades concomitantes no se ajusten a la realidad cotidiana del trabajo. Los empleados que ven que sus colegas y superiores actúan de manera contraria a los valores adoptados públicamente por su empresa pueden mostrar desconfianza y entrar en conflicto.

La perspectiva legal

Los nuevos empleados acuerdan seguir las reglas de la empresa y cumplir con los requisitos de su puesto. Además de los acuerdos contractuales, las consideraciones humanas –emociones, deseos, ambición– son un factor importante en las relaciones entre empleado y empleador; relaciones que se desarrollan en entornos de trabajo impredecibles e implican a personas de diferentes orígenes sociales y culturales que trabajan juntas para alcanzar sus propias metas y las de su empresa.

“La falta de empatía, compasión, flexibilidad y conciencia de sí de algunos gerentes se puede ver como rudeza, hostilidad, abuso, prejuicio e intimidación (...) signos clásicos de intimidación”.

Los problemas más comunes que llevan a un empleado a recurrir a la ley incluyen despidos injustos, parcialidad, abuso, acoso y castigos por delación. Aun si un gerente tiene una razón justa para despedir a un empleado, será injusta si no usa el procedimiento correcto. Por lo general, los empleadores investigan los problemas de los empleados como parte de una queja o un proceso disciplinario y, muy a menudo, un lado gana y el otro pierde, con el resultado de que los procesos de quejas y disciplinarios convencionales pueden evitar que las personas en disputa resuelvan su inquietud mediante la negociación, cuando ese es precisamente el remedio que deben buscar. Las empresas se benefician cuando adoptan la mediación como parte de su proceso de quejas: eso reduce drásticamente los costos, porque ayuda a los empleados a echar puentes y restablecer la confianza entre sí.

El costo de los conflictos

El Centro para la Solución Eficaz de Disputas (CSED), con sede en Londres, estima que las empresas del Reino Unido gastan £33 mil millones al año para combatir el costo de los conflictos. Los desacuerdos causan una serie de problemas empresariales, incluido el tiempo que los gerentes deben dedicar a solucionarlos: tienen que lidiar con el impacto del estrés en sus empleados y con la reducción de su compromiso, lo cual pone en riesgo la productividad, la satisfacción del cliente y el valor de la marca.

“En más del 90% de los casos que soy mediador, las partes comprenden que sus percepciones, aunque válidas, son incorrectas; que suponen erróneamente una mala intención en el otro”.

Para persuadir a los líderes de su empresa de que esta necesita cambiar su visión de los conflictos, primero recopile información en la empresa misma: así descubren que la información interna es más convincente y creíble que la externa. Recopilar la información debe ser relativamente fácil, aunque puede enfrentar argumentos de que podría llevar demasiado tiempo y no proporcionar una visión clara. Recorra al proceso de recopilación de datos para iniciar una conversación con sus colegas; la discusión podría generar apoyo a la estrategia para manejar los conflictos.

Sondeo de los conflictos

El conflicto no surge de una discusión razonada. Las disputas que se convierten en conflicto implican la manera como los seres humanos se relacionan entre sí, de modo que, para abordar el conflicto, aprenda más sobre la conducta de las personas. Muchos conflictos surgen de la interacción de factores emocionales y psicológicos; cuanto mejor los entienda tanto más eficaz será su manejo del conflicto. Las personas suelen recurrir al conflicto porque hacen evaluaciones erróneas de los motivos de los actos de otros; pero nadie puede leer la mente de los demás. A menos que compartan lo que sienten, nunca podrán superar sus supuestos o prejuicios, que solo impiden la solución de los conflictos.

“El espectro de solución (...) reúne las mejores prácticas de justicia restaurativa, mediación y solución colaborativa de problemas”.

Durante la mediación, las dos partes pueden pasar de las diferencias arraigadas a la voluntad de actuar de nuevas maneras. Los mediadores usan su inteligencia emocional, información y perspicacia para ayudar a las partes en disputa a solucionar sus diferencias.

El espectro de la solución

En el pasado, la mayoría de las empresas abordaban la disputa con modelos basados en algún conflicto entre individuos o intereses antagónicos, que ahondaban en el trabajo bueno o malo de los empleados, la disciplina, la intimidación y el acoso. Las empresas tienen acceso a muchos procesos en el espectro de la solución y están cambiando a enfoques que enfatizan la preocupación y los valores de los individuos.

“La política de solución tiene que ver con restablecer y proteger las relaciones de trabajo. Ofrece un marco de gestión de conflictos integral o total para solucionar disputas en el lugar de trabajo”.

En muchos de esos métodos se insiste en el diálogo y, a menudo, esas tácticas funcionan mejor cuando los gerentes, recursos humanos y el personal sindicalizado colaboran. Los altos gerentes deben dejar en claro que la empresa desea que todas las partes trabajen juntas para solucionar los problemas, incluso los relacionados con temas difíciles de discutir, como la discriminación y el acoso. Los departamentos de recursos humanos deben pasar de los procesos de protección a la facilitación del diálogo.

Desarrollo de la política de solución

La mayoría de las tácticas convencionales de gestión de quejas no son buenas para manejar las diferencias entre las personas porque no se enfocan en los individuos y los valores. Las políticas de solución son eficaces si sirven para ayudar a las personas a abordar conflictos relacionados con el trabajo. Esas políticas pueden coexistir con los procedimientos convencionales de queja, intimidación y acoso o pueden reemplazarlos. Con las políticas de solución se busca una solución rápida y alentar a los participantes a aceptar su parte personal en un problema, a alcanzar su solución y a comprender cómo ven el problema los demás.

“La única manera de abordar el conflicto es encontrar un significado común, una solución común y una senda para avanzar juntos”.

Las empresas que adoptan políticas de solución funcionales y cambian su cultura de señalar con el dedo a abordar directamente los problemas ven mejoras en el ánimo. A veces, en la búsqueda de mejores estrategias, recursos humanos, los gerentes y los representantes sindicales intentan eludir los procedimientos de queja convencionales porque saben que todos los implicados padecen el statu quo. La mayoría de los empleados ven la unidad de recursos humanos con malos ojos debido sobre todo a que su proceso de quejas está cargado de amenazas.

Programas de mediación

La mediación implica la participación activa de dos oponentes para tratar de llegar a una solución pacífica de un problema de manera que beneficie a ambos. El mediador ayuda a ambos a explorar los problemas que desean solucionar e identificar lo que sienten sobre esos problemas; debe ser neutral, alentar la discusión, pero no obligarlos a seguir ninguna senda en particular. Algunas empresas institucionalizan la mediación como parte de su proceso de solución de disputas, lo cual muestra a los empleados que la administración da prioridad a la solución de los conflictos.

Aplicación de un programa de mediación

Siga estos 10 pasos para aplicar un programa de mediación sustantivo:

1. Elija un socio interno o externo que ayude a incorporar la mediación en su empresa.
2. Reúna datos y elabore un ejemplo de negocio para introducir la mediación.
3. Invite a la dirección, recursos humanos y, en su caso, al sindicato y anímelos a participar en la creación de su programa de mediación.
4. Desarrolle su política para la gestión de conflictos.
5. Forme un grupo de mediadores internos o externos.
6. Seleccione un coordinador de la mediación que funja como su defensor.
7. Capacite a los participantes importantes –personal de recursos humanos, gerentes y representantes sindicales– en el uso de herramientas y prácticas de mediación.
8. Asegúrese de que los que elaboran las políticas y los encargados de su proceso convencional de quejas conozcan su iniciativa de mediación.
9. Difunda el conocimiento de la mediación dentro de la empresa.
10. Monitoree el impacto en temas como el acoso, el conflicto y la intimidación.

Sobre el autor

David Liddle encabeza The TCM Group, consultora de mediación y solución de conflictos del Reino Unido. Fundó la Professional Mediators' Association y el Collaborative Justice Institute.



¿Le gustó este resumen?

Comprar el libro o audiolibro

<http://getab.li/33992>

Este resumen puede ser leído por Tesco empleados.

getAbstract asume completa responsabilidad editorial por todos los aspectos de este resumen. getAbstract reconoce los derechos de autor de autores y editoriales. Todos los derechos reservados. Ninguna parte de este resumen puede ser reproducida ni transmitida de ninguna forma y por ningún medio, ya sea electrónico, fotocopiado o de cualquier otro tipo, sin previa autorización por escrito de getAbstract AG (Suiza).