GUÍA 13 PREVENCIÓN

La gestión del conflicto en las organizaciones

Autores: Carol Pinilla Gracia
CMB Mediala - MIESES Global.

Objetivos de Desarrollo Sostenible relacionados:

Esta Guía va dirigida a personas y empresas, en especial pymes, que quieran evolucionar en la senda de la Excelencia para ser saludables, sostenibles y competitivas, cuidando de gestionar debidamente los conflictos laborales. Se trata de evitarlos, entendiendo el por qué se producen y como gestionarlos de la mejor manera posible con la negociación y la mediación si fuera necesaria. La presente guía forma parte del grupo dedicado a la Prevención de todo tipo de daños.

0. INTRODUCCIÓN

El conflicto es una confrontación de intereses, percepciones o actitudes entre dos o más partes. "C*uando los conflictos comportan perjuicios para alguna o todas las partes afectadas, se puede concluir que el conflicto en cuestión se encuentra deficientemente gestionado y eso podría conducir a un enfrentamiento pernicioso" (Vinyamata, 1999)*

En realidad, el conflicto suele desarrollarse cuando las partes poseen intereses o puntos de vista diferentes que defienden con firmeza, siendo necesario además que se ponga en marcha una acción o estrategia concreta para materializar ese punto de vista, no permitiendo que los otros impongan el suyo.

Las condiciones de trabajo influyen siempre, ya sea de manera directa o indirecta en la situación de conflicto. Las consecuencias de los conflictos laborales son graves por la prolongación en el tiempo que puedan suponer y su natural acrecentamiento. Aparte de su repercusión negativa en la organización, menor productividad, absentismo y rotación, se producen tensiones emocionales que además de insatisfacción provocan ansiedad y depresión.

Partiendo de esta base, gestionar los conflictos es un reto y un gran desafío, que supone un proceso de crecimiento tanto personal como empresarial, ya que hacerlo implica un cambio en la manera de acercarnos a las personas, además de un gran beneficio para la organización.

Para llevar a cabo el análisis de un conflicto es fundamental ir a la esencia del mismo, buscar su origen, analizar su evolución y desencadenantes, evaluar las opciones y los métodos de intervención en el mismo. Conviene identificar a qué tipo de conflicto nos enfrentamos ya que no siempre son negativos. Una primera clasificación seria en dos grandes tipos: los funcionales y los disfuncionales.

El Conflicto funcional es el resultado de una confrontación entre grupos, pero que de ser bien gestionado puede resultar positivo para el rendimiento de la organización.

El Conflicto disfuncional o destructivo es aquel en el que la confrontación o interacción entre grupos limita, perjudica o impide que las personas, los equipos o la organización global alcance sus objetivos. De no resolverse a tiempo puede acrecentarse y generar graves consecuencias.

Cuáles son los tipos de conflicto que nos encontramos en las organizaciones y sus causas

Los conflictos se pueden comparar con un iceberg, ya que a la hora de identificarlos lo primero que tenemos ante los ojos es lo evidentemente visible, lo que con tan sólo una mirada observamos e incluso nos anticipamos a interpretar. No obstante, si "graduamos las gafas" y nos sumergimos para mirar con mayor campo de acción, observaremos otros aspectos del conflicto hasta el momento no identificados, que son donde radican la verdadera esencia de las diferencias y por lo tanto, donde podremos buscar la solución. (Ver figura 1)

Figura 1. La cara oculta de los conflictos

Los conflictos suelen tener componentes comunes o factores estructurales que son los que permiten adentrarnos en sus características y facilitar su análisis, pero sobre todo, los conflictos tienen una gran componente personal. Vivimos en un mundo complejo, expuestos a adversidades que generan importantes tensiones emocionales. No se puede convivir mucho tiempo con ellas ya que la persona necesita encontrar su equilibrio emocional. Así, la acumulación de tensiones puede ocasionar que en un momento en el trabajo un conflicto estalle sin causas aparentes que justifiquen su dimensión; aparte de que se acrecienta de no resolverse, extendiéndose por contagio.

Los conflictos se incuban hasta que un día por cualquier circunstancia estallan, pudiendo ser tarde para paliar sus desastrosas consecuencias.

Las condiciones de trabajo están en el origen de los conflictos laborales y de su acrecentamiento. Muchos de los factores causales serían detectados a tiempo mediante la evaluación de los riesgos psicosociales, en donde la percepción de los trabajadores es determinante de sus resultados. Un mal ambiente de trabajo por falta de una política efectiva de SST y la falta de liderazgo constituyen el caldo de cultivo de infinidad de conflictos. Lamentablemente, con los métodos convencionales de evaluación podemos detectar muchas de las causas de origen psicosocial pero no todas. El instrumento de evaluación es necesario, pero es imprescindible la visión del especialista en saber utilizarlo y profundizar en el contexto del conflicto.

Podemos dividir las causas en estructurales o culturales y en factores de riesgo psicosocial. Se apuntan algunas de frecuentes, aunque suelen presentarse de manera interrelacionada.

Aspectos estructurales o culturales

- Cultura empresarial con valores/contravalores que no propician el diálogo, imponiendo criterios con incapacidad de llegar a acuerdos.
- La propia estructura organizacional y cambios en la misma.
- Limitada política de seguridad y salud laboral, con falta de compromiso.
- Falta de coordinación entre personas y grupos interdependientes.
- Enfrentamiento entre objetivos e intereses personales con los de la empresa.
- Dificultades en las relaciones interpersonales por razones culturales, ideológicas o de otra índole, que condicionan la calidad y efectividad del trabajo.
- Dificultades de diversa índole para la cooperación y el trabajo en equipo.
- Desconfianza excesiva entre partes por antecedentes históricos, miedos o incluso por desconocimiento.

Factores de riesgo psicosocial

- Demandas excesivas y recursos insuficientes para el trabajo, incluido el tiempo.
- Sistema retributivo considerado indebido o injusto
- Necesidades y aspiraciones de los trabajadores desatendidas
- Trato indebido, desigual o no respetuoso en el trabajo
- Variedad / Insuficiente contenido
- Falta de autonomía y capacidad de decisión.
- Falta de claridad en las funciones asignadas.
- Insuficiente información y competencias para el trabajo.
- Interés limitado por el trabajador / valoración del desempeño.
- Problemas de comunicación e interpretación
- Estilo de liderazgo inapropiado y falta de participación.
- Falta de apoyo social

Fig. 2 Causas frecuentes de conflicto

1.ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LOS CONFLICTOS

Ante un conflicto dentro de una organización es importante hacer un buen diagnóstico. No hacerlo y actuar arbitrariamente puede llevar a encender todavía más e intensificarlo. Haciendo un buen diagnóstico podremos identificar las mejores herramientas para gestionarlo. O sea, si podemos hacerlo de manera interna o bien hemos de recurrir a personas expertas en el ámbito de la gestión de conflictos y la mediación. (Ver figura 3)

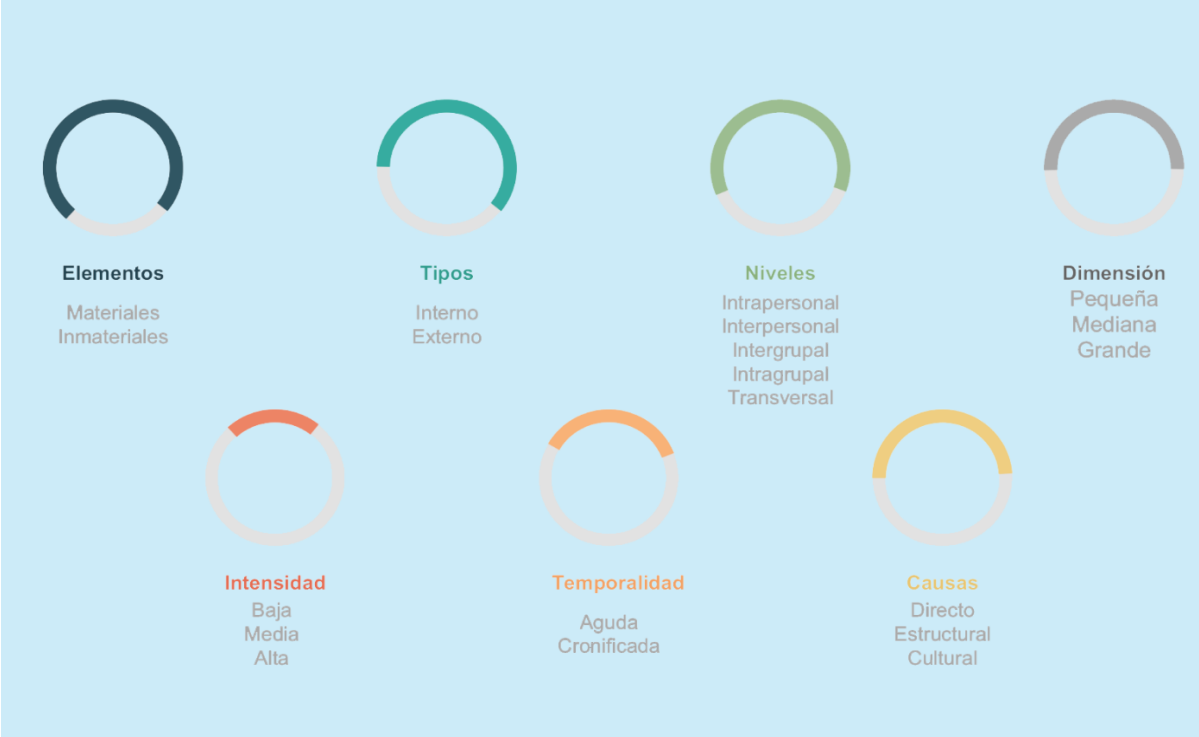

Figura 3. Diferente peso de aspectos frecuentes en un conflicto

Los elementos que intervienen en un conflicto pueden ser **materiales** al incluir puntos de desacuerdo fácilmente visibles e identificables que responden a las posiciones que afectan a las personas implicadas, o bien **inmateriales** que hacen referencia a los aspectos no visibles a simple vista, derivados de apreciaciones, ideas, creencias, valores y necesidades e intereses personales, qué no siempre están al descubierto cuando se identifica un conflicto.

Los tipos de conflictos pueden ser Internos o externos. Los primeros son las disputas o diferencias que pueden aparecer entre los trabajadores en el ámbito de la organización, que afectan al buen funcionamiento de las personas y de los equipos o departamentos. **Los externos**, son cuando tienen lugar entre personal de la institución, empresa u organización y otras instancias externas que se relacionan cotidianamente, por ejemplo en actividades de coordinación empresarial.

Los niveles de conflicto son diversos. El **intrapersonal** debido a un conflicto interno de la persona, requiere la intervención de ayuda que se escapa a nuestro campo de intervención. El **interpersonal** es aquel que se produce por la propia relación entre dos o más personas, independientemente del grupo al que pertenezcan. En cambio el **intergrupal** surge entre grupos o equipos, y que afecta más allá de las relaciones de sus componentes. El **intragrupal** aparece entre las personas que forman parte de un mismo grupo de trabajo. Y finalmente el **transversal** hace referencia a conflictos que se aglutinan a grupos de personas por el hecho de pertenecer a una misma ideología, profesión o grupo de trabajadores en la misma entidad.

La dimensión del conflicto, viene determinado por el número de componentes y espacio que abarca el conflicto. Son de **pequeña** dimensión si no supera las 3 personas, de **mediana** dimensión, entre 4 y 10 personas, y de **gran dimensión**, cuando afecta a más de 10 personas.

La intensidad del conflicto, marca la violencia de sus manifestaciones. Es de

baja intensidad si no comporta violencia. Es de **Intensidad media** si la violencia se da en forma de hostilidad clara o encubierta. Por ejemplo, negativa a trabajar en grupo o con una persona determinada. Aquí puede ser necesaria la intervención de un tercero neutral para conseguir restablecer la comunicación y desescalar el conflicto. Es de **Intensidad alta** cuando es considerable el nivel de violencia, física o verbal. Requiere de una intervención profesional, de mediadores expertos en gestión del conflicto.

La **temporalidad del conflicto** será en **fase aguda** si no lleva más de 6 meses y estará **cronificado** si está enquistado con un tiempo superior. Cuanto más se tarde en actuar más costosa y compleja puede resultar resolverlo. La evolución, desde que el conflicto es latente y es percibido, hasta que es plenamente asumido, pudiendo ser crítico, es exponencial.

Causas, orígenes y facilitadores del conflicto.

Anteriormente apuntamos dos grandes grupos causales del conflicto, **los estructurales/culturales** y **los psicosociales** que son debidas fundamentalmente a problemas derivados de la organización del trabajo y desavenencias personales del tipo que fueren y que generan un **conflicto directo**.

El análisis minucioso de los puntos anteriores, determinará si el conflicto puede resolverse mediante la negociación interna o será necesario en su defecto la intervención de una persona mediadora externa y el tiempo que se puede destinar a gestionarlo. El plazo para resolverlo podrá ser corto (inferior a dos meses) o llegar a superar los seis meses ante una situación especialmente compleja.

Indicadores para identificar el conflicto en reuniones

El conflicto se tiene que ver como un proceso. Podemos detectar el conflicto en diferentes momentos de su desarrollo: cuanto antes lo detectemos, más viable será su gestión. Por ejemplo, puede haber indicadores de momentos de tensión o conflicto en las reuniones cuando:

- *Aumenta la energía del grupo*, las personas empiezan a hablar entre ellas, a la vez, sin respetar los turnos de palabra, o bien se empiezan a mover, se notan nervios y tensión en el ambiente....
- *Hay un silencio repentino*, de estos que se pueden cortar con un cuchillo. O bien hay risas, que no son respuesta a una situación relajada y distendida.
- *Hay confusión,* sentimientos personales fuertes, una o más de una persona expresan estas emociones al grupo.
- H*ay un ataque o una crítica fuerte* y esto genera reacciones fuertes en otras personas
- *La atmósfera o el ambiente de la reunión es tensa*. Si estas cosas pasan muy a menudo, entonces el conflicto está escalando, es decir, está siendo más intenso y subiendo de tono.
- *Hay tensión generalizada en el equipo,* no solo en las reuniones, también entre pasillos.
- *Cuesta mirarse a la cara,* relacionarse de una manera distendida.
- *Algunas personas que normalmente asistían dejan de venir y* no es por motivos personales.
- A la mínima que hay una interacción o diálogo, escala y *aumenta la tensión*, subiendo el tono de voz o bien de otras maneras, con independencia del tema que se trate.

- Empiezan a haber *críticas y comentarios despectivos* entre pasillos.
- Aumento del número de *bajas laborales*

2. PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

Hablar de Prevención de conflictos requiere hablar de cómo la organización ha de anticiparse a ellos y en cómo la estructura y los mandos deben actuar. Un buen líder debe saber detectar e interpretar los signos que el día a día le genera en el entorno de trabajo para descubrir donde hay potenciales conflictos. Las habilidades básicas en esta fase serían las capacidades de observación, de interpretación y de intuición. Es evidente que si una persona muestra una actitud o comportamiento diferente a lo habitual en su trabajo, es que le está sucediendo algo anormal. El mando, en una política de puertas abiertas, debería establecer vías de comunicación fluida y frecuente con su equipo. O sea, habilitar un espacio-temporal en donde las personas puedan exponer las dificultades o problemas que sufren y que afectan a la seguridad, la calidad y la eficiencia del trabajo. Un líder debe interpretar lo que ve pero estar muy atento a lo que no ve pero intuye que puede ser motivo de problema ante alguna señal, especialmente en procesos de cambio, nuevas tareas, incorporación de trabajadores o cambios de puestos de trabajo.

> *Mientras los miembros del grupo crean que el líder es el mejor medio disponible para conseguir sus objetivos, lo reconocerán como tal.*

Teniendo en cuenta que el conflicto surge y escala por “necesidades frustradas”, por “habilidades pobres” y/o por “relaciones débiles”, podrían correlacionarse tres modos esenciales de prevenirlo.

Facilitar que las personas satisfagan sus necesidades. Toda persona quiere seguridad/bienestar, respeto y libertad. Si el líder puede ayudar a encarar estas tres necesidades, evitaremos muchos conflictos destructivos. De este modo, el líder debería actuar como “proveedor” para ayudar a compartir, respetar y liberar. Tan importante como compartir los recursos escasos es compartir los conocimientos, de manera que las personas aprendan a satisfacer sus propias necesidades por sí mismas. La gente quiere ser reconocida y respetada por lo que es. Y se reconoce la libertad, que es consustancial con el ser humano, cuando las empresas asumen y demuestran que para obtener lo mejor de las personas, éstas deben tomar la mayor cantidad posible de decisiones y ser competentes para ello.

Enseñar habilidades para manejar el conflicto. Las personas deben adquirir competencias emocionales en el trabajo para manejarse en sus relaciones. El primer paso es deslegitimar la violencia y la agresividad, incluida la verbal, que impregna a la sociedad, causa enormes daños y no resuelve nada. La alternativa a la violencia es la tolerancia, que no significa estar de acuerdo con el otro, ni ser indiferente ante la injusticia, sino demostrar respeto por la persona. También es necesario enseñar a la resolución conjunta de problemas. La gente necesita modos prácticos de abordar las tensiones cotidianas para que no se intensifiquen.

Forjar relaciones precisamente a través de las líneas de conflicto. No es fácil construir relaciones que tiendan puentes, en particular cuando existe un conflicto real, pero debe plantearse revertir la situación, precisamente buscan-

do la creación de vínculos transversales para que las personas tengan la necesidad de cooperar. Se trata de promover la comprensión mutua para que las personas puedan hablar abierta y profundamente sobre sus diferencias y descubrir sus puntos de vista comunes subyacentes. Es conveniente que las personas tengan que explicarse el porqué de lo que hacen y piensan. Es la manera de que puedan entenderse.

Pero todo ello no es suficiente. Si realmente se quieren evitar conflictos, son necesarios dos aspectos adicionales que harán posible que lo expuesto para prevenirlos sea alcanzable: el primero, construir una política empresarial fundamentada en "**valores**" que hagan posible el diálogo permanente, la transparencia y la generación de confianza. El otro es establecer un mecanismo de control; o sea de **procedimiento** que permita y estimule a poner las situaciones conflictivas en conocimiento del mando directo y del servicio de prevención desde el momento que el conflicto sea percibido, aunque haya que determinar su alcance. Ello, de manera similar a como sucede con el procedimiento formal de comunicación de una situación de acoso o de violencia en el trabajo.

3. HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE CONFLICTOS.

Cómo ya hemos comentado, hacer un buen diagnóstico, será clave para saber cuál es la mejor forma de proceder. Dependiendo del diagnóstico que hagamos del conflicto deberemos utilizar una herramienta u otra. Lo primero que debemos saber es si somos capaces de gestionar el conflicto, dentro de la organización, con nuestros propios recursos. Para ello, es necesario estar formados y saber a lo que nos estamos enfrentando. Conocer mi nivel de implicación en el conflicto y si ello va a hacer que la imparcialidad quede afectada.

Lo primero que nos tenemos que preguntar cuando detectamos un conflicto es si queremos abordarlo o no. ¿Qué nos da miedo? ¿Qué podría pasar que no queremos que pase? ¿Qué nos puede ayudar a minimizar el daño? ¿Es el momento y el espacio? ¿Qué nos podría facilitar cierta sensación de seguridad? ¿Necesitamos apoyo de una persona externa? Es importante respetar un NO, ahora no estamos preparados/des para abordarlo o bien no en este espacio. Hay que buscar el momento apropiado.

Como herramientas, podemos trabajar, la entrevista personal, la formación, la mediación, la negociación colaborativa, la facilitación, la comunicación no violenta (CNV) o bien el proceso de coach. (fig. 4)

¿Qué es hacer una entrevista individual? Preparar una entrevista individual no es nada sencillo. Aprender a no juzgar a quien tienes delante y ayudarle a trabajar la responsabilidad que tiene ante el conflicto es un gran reto. Desde la entrevista individual acompañarnos a las personas a detectar sus propias necesidades y las del equipo para que decida cuál es la mejor manera de comportarse.

¿Qué es la formación en gestión de conflictos? Tener un equipo formado en gestión de conflictos permitirá que la organización avance de una manera diferente. Poniendo foco en cómo aunar las diferencias para poder avanzar. La clave es empezar por dirección, ya que deben ser el ejemplo a seguir.

¿Qué es la mediación? La mediación es un Sistema Alternativo de Resolución de Conflictos. Alternativo porque es extra-judicial o diferente a los

canales legales o convencionales de resolución de disputas. La mediación es una forma de trabajar con el otro y no contra el otro, en busca de una vía pacífica y equitativa para afrontar los conflictos, en un entorno de crecimiento, de aceptación, de aprendizaje y de respeto mutuo. Consiste en un proceso voluntario, flexible y participativo de resolución pacífica de conflictos, en el que dos partes enfrentadas recurren voluntariamente a una tercera persona imparcial, la persona mediadora, para llegar a un acuerdo satisfactorio. Se denomina arbitraje cuando se delega a una persona externa que más allá de la mediación, establece la solución a adoptar.

Fig. 4 Herramientas básicas de gestión del conflicto

¿Qué es la negociación colaborativa? La Negociación Colaborativa es una Herramienta de Gestión de Conflictos que evita el enfrentamiento. Es la alternativa a la negociación competitiva en la que unos ganan a costa de otros, La colaborativa aborda los conflictos de manera creativa, indagando en los intereses de todas las partes para resolver necesidades, trabajando para que el acuerdo que se obtenga las satisfaga y enriquezca la relación en el futuro. De la negociación colaborativa surge la co-creación.

¿Qué es la comunicación no violenta? La comunicación no violenta o CNV es un proceso de comunicación necesario basado en la teoría de que las personas solamente recurren a la violencia o a comportamientos que dañan a otros cuando no tienen estrategias más efectivas para satisfacer sus necesidades. Sabemos que el 95% de los conflictos en las organizaciones se generan por una mala comunicación, es por ello que aprender esta herramienta resulta especialmente útil.

¿Qué es la facilitación mediadora? El mediador es quien gestiona los conflictos, promoviendo el diálogo con el grupo. Trabaja pactos y alianzas para trabajar de acuerdo a los objetivos que el equipo tenga. Estas acciones pueden realizarse cuando el conflicto está escalado, cuando se trabaja en la prevención del mismo, o bien cuando y el equipo ha quedado sin rumbo, por ej. cuando ha habido un despido o varios, al incorporar a alguien nuevo al departamento de manera inesperada...Son momentos que no se hablan, pero que quedan pendientes de resolver y generan incertidumbre. La persona mediadora trabaja con el equipo para aprender de los fallos y posibilitar el cambio.

¿Qué diferencias hay entre mediación y coaching?
Es habitual confundir ambas disciplinas dentro de la organización. Vamos a analizar la filosofía, la metodología y los objetivos de ambas para que puedas ver que son disciplinas diferentes y a la vez complementarias.

Objetivos. La persona mediadora no persigue ningún objetivo empresarial en concreto, sino que dota al equipo de habilidades para gestionar sus diferencias y que ellos sean capaces de trabajar sus propios objetivos. El coach ayuda a identificar objetivos y favorece la reflexión para ayudar a lograrlos.

Facilitación. Ambos son facilitadores de procesos. El mediador es un facilitador de la comunicación, trabaja para conseguir la escucha, el reconocimiento mutuo y alcanzar acuerdos. El coach trabaja la reflexión individual dirigida a la clarificación de metas y toma de decisiones.

Proceso individual. La persona mediadora forma a los trabajadores en gestión de conflictos e instaura habilidades para desarrollar la mirada mediadora, con el fin de generar el ambiente positivo deseado. El coach trabaja en un proceso más individual y de crecimiento personal.

> *Mediación y coaching no son disciplinas excluyentes, sino que hay que aprender a usarlas de acuerdo a las necesidades que tenga tu organización en cada momento.*

4. ALGUNAS PRÁCTICAS COMUNES EN LA GESTIÓN DEL CONFLICTO ORGANIZACIONAL

Se puede observar que los líderes de los equipos, departamentos o grupos, tienen la tendencia a aplicar una serie de prácticas comunes. Los porcentajes son fruto de nuestra experiencia y tienen un valor solo orientativo.

La evitación y/acomodación (20% de los casos), Evitar el problema en su origen, siendo su gestión colaborativa el modo predominante de afrontar el conflicto. La acomodación es cuando lo que se persigue es mantener relaciones armoniosas dando respuesta a las necesidades de los otros frente a las propias. Puede ser incluso útil cuando la cuestión en disputa no tiene importancia.

El consejo. (30% de los casos). Es el caso en que ante un conflicto “se aconseja” una medida o acción determinada beneficiosa para las partes, aunque sea de “compromiso” con carácter temporal.
Control autocrático. (20% de los casos). El líder actúa de forma unilateral con el uso de la autoridad.

Efecto amenaza y/o evasión. (15% de los casos). Cuando a las personas del equipo se les instiga a “solucionar el problema”, viéndose obligados a abandonar sus quejas y restablecer una supuesta normalidad. (El conflicto quedaría de manera latente a la espera de cualquier situación difícil, que le haría resurgir de nuevo)

Funcionamiento como árbitro. (15% de los casos). El directivo invita a las partes a que expliquen su posición, siendo él quien al final determina la solución.

Derivación a otras instancias. Se observa que a menudo, las personas o grupos en conflicto, suelen ir de departamento en departamento, para continuar ascendentemente la queja o bien para encontrar una supuesta solución.

> *La cooperación debe prevalecer en la negociación para alcanzar logros exitosos al ganar todos, y además, poder lograr soluciones creativas.*

5. LOS COSTES DEL CONFLICTO

Muchas veces el coste del conflicto puede ser el determinante del cierre de empresas y sobre todo del tejido de empresas familiares (no olvidemos que en España hay 2,8 millones de empresas de este tipo y que su facturación equivale al 70 % del PIB español, dando trabajo a 10,13 millones de empleados).

Diferentes estudios, tanto europeos como americanos llegan a la misma conclusión; el coste del conflicto en la organización puede ser muy alto y lo dividen según el siguiente cuadro. (Ver fig.5)

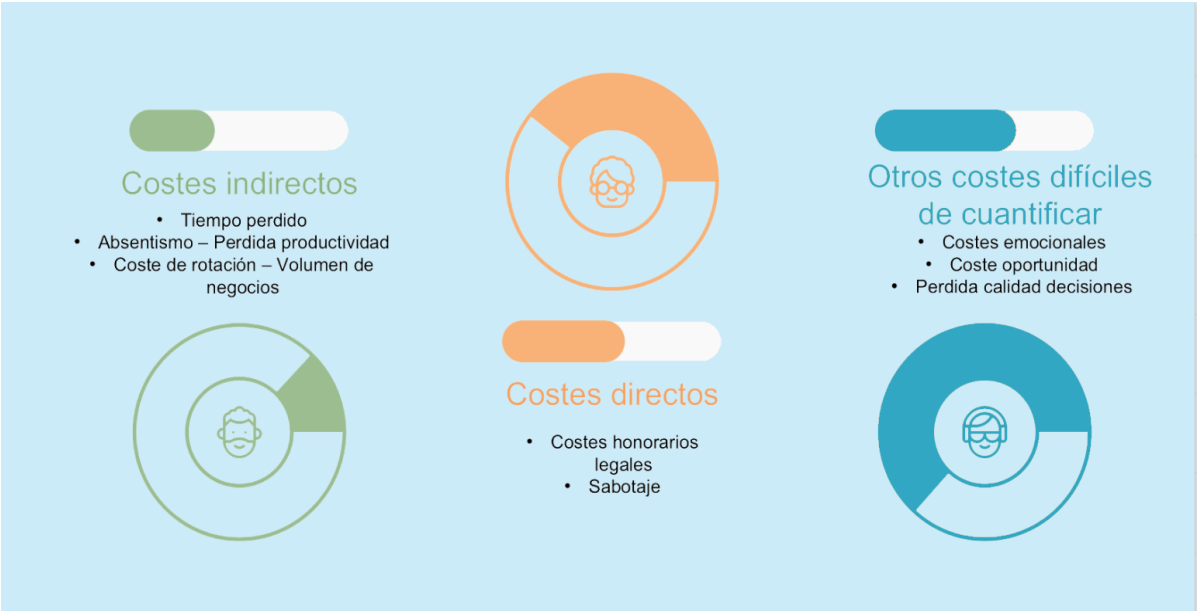

Fig 5. Estimación orientativa de los costes de los conflictos

Resolver situaciones potencialmente conflictivas y adelantarnos a ellas debiera ser una parte importante de nuestra actividad diaria. Tanto es así, que en el trato y relación entre personas se considera un valor esencial saber gestionar el conflicto de manera adecuada, y más si se pretende que estén en el corazón de la organización. Identificar situaciones conflictivas puede ahorrar una gran cantidad de recursos, no solo de tiempo, sino de desgaste interior, que en muchas ocasiones puede ser más agotador que el primero.

¿Cómo se calculan los costes del conflicto?

Calcular el coste del conflicto en la empresa es relativamente sencillo, aunque se necesita sinceridad y buen conocimiento de lo que está pasando en todas las partes de la empresa. Los costes del conflicto deberían estimarse para tomar consciencia de su importancia. Podemos dividirlos de la siguiente manera:

> *"Alrededor del 40% de los conflictos son con/entre los empleados"*

Costes indirectos.
Tiempo perdido inmerso en el conflicto. Son los derivados del tiempo empleado por la empresa en hacer frente al conflicto. Cada empleado emplea un mínimo de 2,1 horas a la semana en resolver conflictos. Hay empresas donde puede pasar hasta el 50% de su tiempo".

Absentismo.: pérdida de productividad. El promedio del absentismo en España supera el 6%. En las empresas excelentes en ningún caso supera el 2%. Unas condiciones de trabajo deficitarias generan un alto absentismo. La no resolución de conflictos hace aumentar el absentismo laboral que puede llegar entre el 30% y 50%"

Volumen de negocios. Coste de rotación. Se refiere al coste que supone tener que cambiar y formar a nuevas incorporaciones. El talento es expulsado de organizaciones en donde existan tensiones y conflictos.

Costes directos.
Costes en honorarios legales. Son los costes legales básicos incurridos a causa del conflicto
Costes derivados de comportamientos negligentes y de sabotaje. Pueden resultar cuantiosos

Otros costes difíciles de cuantificar

Los costes emocionales que provoca el conflicto. No es fácil calcular los costos asociados al daño emocional y a los efectos en detrimento de la salud mental originados por el conflicto. Además, cuando hablamos de aspectos emocionales entramos también en el coste de la espiral del conflicto que genera el hecho de vivir un conflicto en el trabajo y "llevárnoslo" a casa. A su vez la relación en el hogar se vuelve difícil y de nuevo vuelve a revertir en la empresa.

El coste de oportunidad. Es la ganancia que hubiera percibido la empresa en caso que hubiera invertido el gasto generado por el conflicto en el proceso productivo. Es el coste generado por la indisponibilidad del monto de dinero en conflicto.

El coste de la pérdida en la calidad de las decisiones. Una mala gestión del conflicto va en detrimento del liderazgo y de la eficiencia de la organización.

> *"Al 81% de los empleados les afectan los conflictos de una manera u otra".*

6. LA GESTIÓN EMOCIONAL DE LA SITUACIÓN DE CONFLICTO EN LA EMPRESA SALUDABLE

Las emociones son una respuesta normal ante lo que estamos viviendo y están presentes para indicarnos lo que sucede y cómo las situaciones impactan en nosotros. Para avanzar en la gestión del conflicto, es clave identificarlas, aceptarlas, analizarlas. Este será el principio de una buena gestión.

Poder identificar nuestra emoción y unirla a una necesidad básica será clave para mantener conversaciones emocionales que nos permitan negociar y avanzar sintiéndonos todos cómodos y defendiendo nuestros intereses, al mismo tiempo que respetamos a los de los demás. Para ello, será necesario que las organizaciones cuiden de desarrollar también de las competencias emocionales de sus colaboradores para un buen desempeño y generar un buen ambiente de trabajo, donde prime el diálogo y la transparencia. Las organizaciones debieran ayudar a que las personas sean capaces de *auto conocerse,* sabiendo cuáles son sus fortalezas y debilidades en su proceder y en sus relaciones, *auto controlarse,* actuando siempre con serenidad y de manera consciente y no reactiva, y *auto motivarse*, para encontrar sentido en todo lo que hacen actuando de manera empática ante las personas de su entorno.

Actualmente, las empresas han empezado a introducir diferentes herramientas de comunicación, que a la vez ayudan en la gestión de conflictos. Trabajar en la comunicación es también trabajar en la prevención del conflicto.

> *"El trabajo más productivo es el que sale de las manos de un hombre contento"*

Hoy en día está en boga el término "empresa saludable", y no es una moda pasajera. El concepto de bienestar en el trabajo es esencial para la satisfacción del trabajador y la eficiencia y productividad en el trabajo. Son diversas las acciones que debe hacer una empresa para el logro de tal bienestar del empleado y así conseguir sentimiento de motivación y pertenencia. Y sin lugar a dudas, la comunicación y la gestión del conflicto debe ser una de ellas.

El bienestar de los trabajadores es un elemento que debe cuidar la organización porque ello revierte en la empresa, en la vida de las personas y las familias y por ende en el mundo Por ello es una responsabilidad que tenemos todos y todas para contribuir a un mundo mejor.

BIBLIOGRAFÍA

GLORIA NOVEL MARTÍ **"Mediadores en las organizaciones, profesión de futuro"**. CMB Mediala

BESTRATEN M, y CASTILLO F. **"Liderazgo, conflicto y condiciones de trabajo"**, NTP 1096-1097. INSST (2018)

https://www.insst.es/documents/94886/327669/ntp-1096.pdf/759f5aff-fd34-4bd5-81d5-2fca6c7058c2

https://www.insst.es/documents/94886/327669/ntp-1097.pdf/cfb9556e-dd14-49c1-b8b2-8c25836244bc

REDORTA J. **"Conflict management. Ciencia aplicada a la gestión del conflicto."** Ed. Almuzara (2016)

ROURE J.B. **"Negociación: Resolución de problemas y creación de valor."** Ed. Folio (1997)

URY WILLIAM L. **"Alcanzar la paz. Resolución de conflictos y mediación en la familia, el trabajo y el mundo."** Ed. Paidós (2005)

AGUILÓ J. "El arte de la mediación." Ed. Trotta (2015).

Se autoriza su reproducción parcial sin ánimo de lucro, citando la fuente: MIESES Global, nº de Guía, título y autor. MIESES Global no es responsable ni garantiza la exactitud de la información de los sitios web que no son de su propiedad, ni de los contenidos de los hipervínculos incluidos en esta guía.