

Gestión de Conflictos en las Organizaciones

BILBAO 24 NOV 2016

Foucault en su libro “Vigilar y Castigar 1975” afirma que cada sociedad genera fórmulas de resolución de conflictos que se adaptan a los conflictos que ella misma crea.





Lláname perro,
i pero échame pan!

Estamos en una **sociedad de bienestar** que ha conseguido ciertos logros como la satisfacción de las necesidades básicas, pero que ha abierto **nuevas demandas a atender**



Una vez consolidados estos logros,
las necesidades que afloran son las
vinculadas con el **campo psicosocial**.





"No me llames perro,
aunque me eches pan"

ALGUNOS DATOS...



Los riesgos psicosociales destacan como principales áreas de trabajo de la **Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el trabajo (EU-OSHA)** desde 2002.

Instrumentos de trabajo del campo de prevención del **ámbito psicosocial**

- ➔ Preventivos de medición **ISTAS 21 F-PSICO-INSTITUTO**, etc.
- ➔ Protocolos para casos de acoso laboral, sexual y por razón de sexo.



Muchas de las **situaciones de acoso** declaradas por las personas trabajadoras, no se adecúan a las definiciones tradicionales.
Al aplicar los protocolos, la **situación de conflicto inicial, se dispara**



El **conflicto en las organizaciones** es una realidad que debe ser aceptada, identificada y gestionada, dado que se trata de una condición de cualquier sistema social (Vinyamata 2005).

Pocas veces un **conflicto laboral** podrá ser tipificado como de **acoso**.

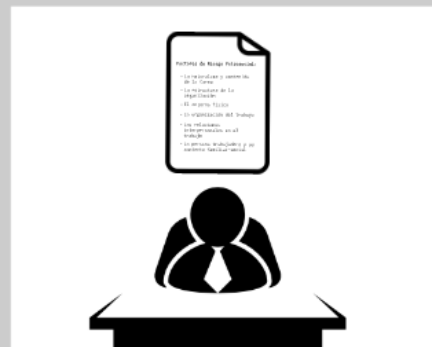
Según el Instituto de Salud Pública de Navarra, los **problemas relacionales** están presentes en el **70%** de las bajas. Es mayor que en otros lugares, por ejemplo en UK está situado en el **20%**.

Así como las definiciones tradicionales.
Al aplicar los protocolos, la situación de
conflicto inicial, se dispara



Fuentes de conflicto.
A modo de ejemplo:

Superiores/as jerárquicos



Entre compañeros
y compañeras



Fuentes de conflicto.
A modo de ejemplo:

Entre compañeros
~

Entre usuarios/as

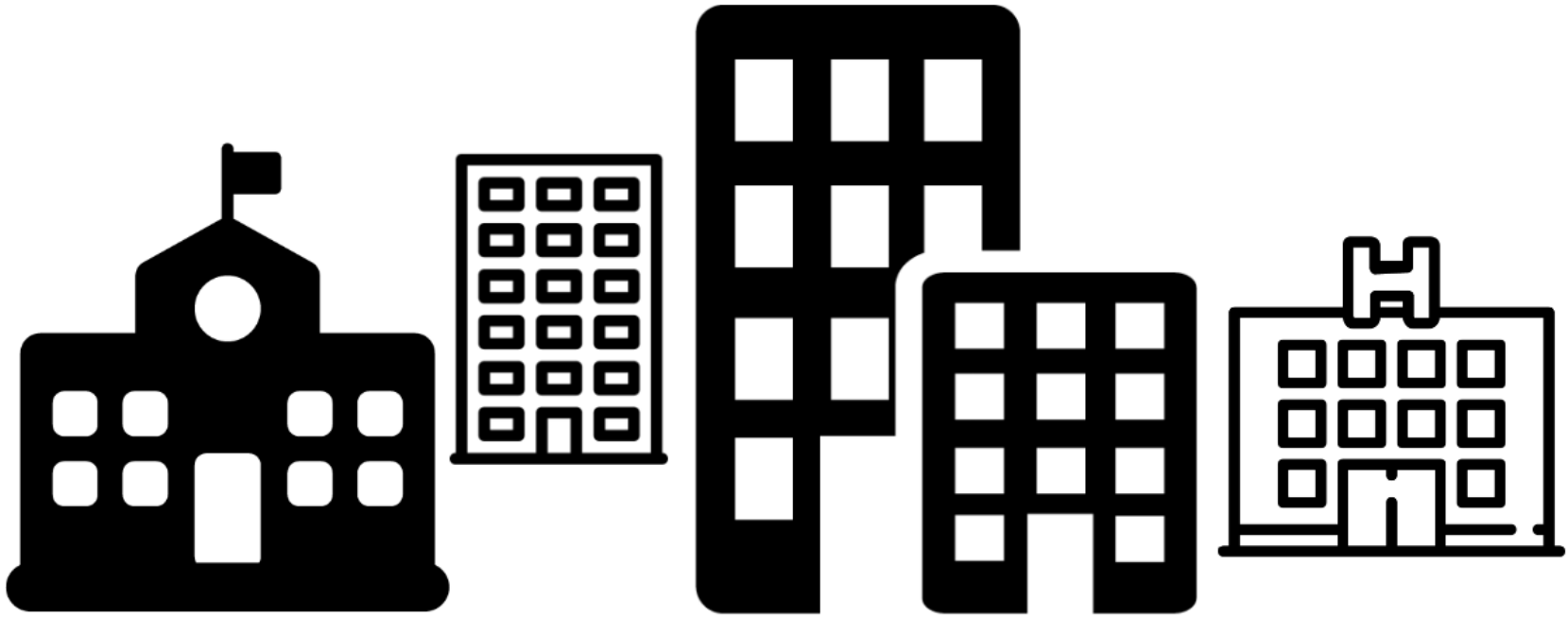


Entre compañeros y compañeras



Superiores/as jerárquicos





Otras áreas, entidades...



¿QUÉ SE PUEDE HACER?

Es necesario incorporar sistemas, estrategias, herramientas de **gestión de conflictos**.

Cada vez más, ámbitos como el de dirección de personas, la gestión empresarial etc muestran un creciente interés en la resolución de los conflictos como eje básico de su gestión organizativa, incorporando técnicas y recursos que se consideran básicos para su resolución.



La disciplina de **Gestión de Conflicto** surge en EEUU en los años 50 preocupada originariamente por los conflictos internacionales y posteriormente se desarrolla una rama de especialización en el **ámbito organizacional**

Se requiere **formación específica** para su desarrollo según se ha declarado incluso en la Unión Europea, teniendo en cuenta que trata **aspectos sensibles** y que la calidad de la intervención depende de la capacitación de los y las profesionales.

¿QUÉ ES LA GESTIÓN DE CONFLICTOS Y LA MEDIACIÓN?

Es una disciplina académica que permite:

1 Gestionar los conflictos (sistema informal)

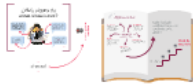
- Entender la tipología conflictual existente para determinar el procedimiento a utilizar.
- Desescalar las tensiones.
- Rebajar los niveles de estrés

2 Herramientas de gestión de conflictos (Capacitación)

Habilidades a incorporar a todo el personal, sobre todo a quienes gestionan a personas. Reducen los conflictos negativos y el estrés.

3 Generar consensos (negociar). Procedimiento sistematizado

Sistema para llegar a acuerdos o micro-acuerdos perdurables.



4 Mediar (sistema formal)

Sistema voluntario y confidencial para abordar situaciones de conflicto entre partes enfrentadas. Debe ser realizada por un/a profesional especializada (ley 5/2012 de 6 de julio). En los protocolos de acoso se menciona la **mediación** de modo técnicamente erróneo, lo que puede generar confusión y prejuicios.

No aplicable a todos los conflictos.

5 Apoyar en la elaboración del proyectos de trabajo. (sistemas formales)

Procedimientos con **clave apreciativa**. Son los programas 2.0 en gestión de conflictos.

... es necesario adaptarlos a la estructura para que sean una capacidad de la organización en su conjunto.

Pueden ser implementados como **herramientas preventivas** además de como **paliativas**

1

Gestionar los conflictos (sistema informal)

- Entender la tipología conflictual existente para determinar el procedimiento a utilizar.
- Desescalar las tensiones.
- Rebajar los niveles de estrés

¿Vivís alguna de estas situaciones?

Tenemos un índice de absentismo del **8,3 %** y todos son por enfermedad común, parece que la **gente no se encuentra suficientemente motivada y ante cualquier malestar, opta por quedarse en casa**. Esto ha hecho que sea necesario que la persona responsable de producción y recursos humanos dejen las tareas que tenían previstas realizar hoy y empleen dos horas en intentar organizar el trabajo.

Kepa (un trabajador) fue el viernes a pedir un aumento del anticipo laboral, no se le ha concedido y hoy no ha venido a trabajar, **está de baja**.

Ane y Jorge (responsables de los departamentos de producción y del área comercial), han tenido una **bronca monumental** en la reunión de equipo, que a partir de ahí se ha suspendido y han quedado el resto de **temas sin tratar**.

Te informan de que un cooperativista que lleva tiempo enfrentado con el resto, **ha decidido irse** de la cooperativa, pero no de modo silencioso. Se rumorea que va a "descargar artillería pesada" para tensar la situación al máximo.



Tenemos un índice de absentismo del **8,3 %** y todos son por enfermedad común, parece que la **gente no se encuentra suficientemente motivada y ante cualquier malestar, opta por quedarse en casa.** Esto ha hecho que sea necesario que la persona responsable de producción y recursos humanos dejen las tareas que tenían previstas realizar hoy y empleen dos horas en intentar organizar el trabajo.

Kepa (un trabajador) fue el viernes a pedir un aumento del anticipo laboral, no se le ha concedido y hoy no ha venido a trabajar, **está de baja.**



Ane y Jorge (responsables de los departamentos de producción y del área comercial), han tenido una **bronca monumental** en la reunión de equipo, que a partir de ahí se ha suspendido y han quedado el resto de **temas sin tratar**.

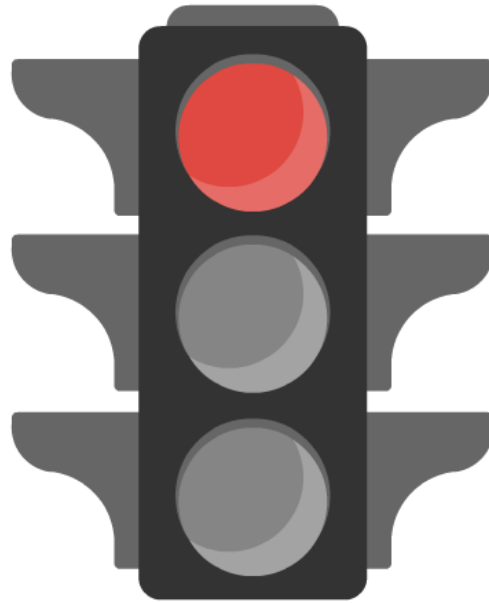
Te informan de que un cooperativista que lleva tiempo enfrentado con el resto, **ha decidido irse** de la cooperativa, pero no de modo silencioso. Se rumorea que va a “descargar artillería pesada” para tensar la situación al máximo.

...

si es así



...



tenéis situaciones de
conflicto



Algunas notas:

RELACIONAL

Un número importante de situaciones de acoso son conflictos relacionales, motivados por incivismo laboral

CONVICIONES

Empiezan a aparecer confrontaciones, los modelos de gestión entran en colisión

TIPOLOGÍA CONFLICTUAL

INTERÉS

Cuando dos personas o departamentos quieren algo, sobre lo que tienen capacidad de decisión

ESTRUCTURAL

Los sistemas organizativos necesitan mayor definición

INFORMACIÓN

Los equipos manejan informaciones diversas y esto es fuente de conflicto

Cada tipología conflictual tiene una tendencia en la gestión

Otro dato...

RELACIONAL

Un número importante de situaciones de acoso son conflictos relacionales, motivados por incivismo laboral

CONVICCIONES

Empiezan a aparecer confrontaciones, los modelos de gestión entran en colisión

TIPOLOGÍA CONFLICTUAL

INTERÉS

Cuando dos personas o departamentos quieren algo, sobre lo que tienen capacidad de decisión

ESTRUCTURAL

Los sistemas organizativos necesitan mayor definición

INFORMACIÓN

Los equipos manejan informaciones diversas y esto es fuente de conflicto

Cada tipología
conflictual tiene una
tendencia en la
gestión



Otro dato...



Nivel de escalada



2

Herramientas de gestión de conflictos (Capacitación)

Habilidades a incorporar a todo el personal, sobre todo a quienes gestionan a personas. Reducen los conflictos negativos y el estrés.

3

**Generar consensos
(negociar).**

**Procedimiento
sistematizado**

Sistema para llegar a acuerdos o
micro-acuerdos perdurables.

4

Mediar (sistema formal)

Sistema **voluntario y confidencial** para abordar situaciones de conflicto entre partes enfrentadas.

Debe ser realizada por un/a profesional especializada (ley 5/2012 de 6 de julio).

En los protocolos de acoso se menciona la **mediación** de modo técnicamente erróneo, lo que puede generar confusión y prejuicios.

No aplicable a todos los conflictos.

5


Apoyar en la elaboración del proyectos de trabajo. (sistemas formales)

Procedimientos con **clave** **apreciativa**. Son los programas 2.0 en gestión de conflictos.





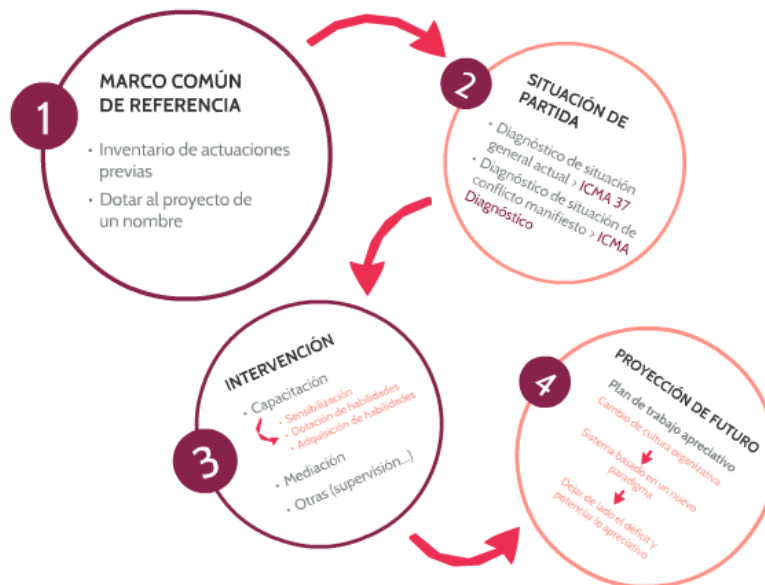
... es necesario adaptarlos a la estructura para que sean una capacidad de la organización en su conjunto.



Pueden ser
implementados
como **herramientas
preventivas** además
de como paliativas

Ambiente Psicosocial del Trabajo (empresa saludable)

FASES DE CREACIÓN



FASES DE CREACIÓN



1

MARCO COMÚN DE REFERENCIA

- Inventario de actuaciones previas
- Dotar al proyecto de un nombre

2

SITUACIÓN DE PARTIDA

- Diagnóstico de situación general actual > **ICMA 37**
- Diagnóstico de situación de conflicto manifiesto > **ICMA Diagnóstico**

3

INTERVENCIÓN

- Capacitación
 - Sensibilización
 - Dotación de habilidades
 - Adquisición de habilidades
- Mediación
- Otras (supervisión...)

PROYECCIÓN DE FUTURO

Plan de trabajo apreciativo

Cambio de cultura organizativa



Sistema basado en un nuevo paradigma



Dejar de lado el déficit y potenciar lo apreciativo

4

CONCLUSIONES

“ Una gestión integral del conflicto en las organizaciones, que tenga en cuenta diversos niveles de conflicto como el individual, grupal y organizativo, puede ser considerada condición de **salud y bienestar en los lugares de trabajo.**
De Creu & Gelfan 2008 ”

“ Una organización **“socialmente sana”**, es aquella que lejos de negar u obviar los conflictos que tiene es capaz de **gestionarlos, afrontarlos y resolverlos.**
Lucaya y Dalmau 2015 ”

MÉTODO ICMA

(validado metodológicamente por UPV-EHU)

ICMA 37

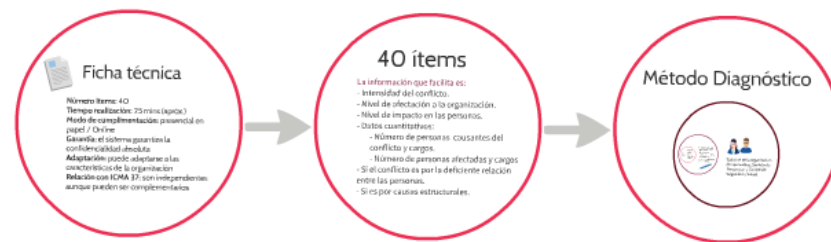
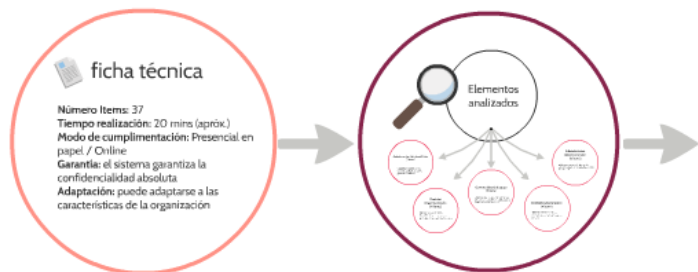


MODELO DE DIAGNÓSTICO

Para completar la visión general aportada por el instrumento anterior, se elaboran los Instrumentos de Diagnóstico que permitirán conocer más en profundidad la situación concreta de conflicto. Con las conclusiones obtenidas con los instrumentos anteriores se elaborarán propuestas de actuación concretas.



se elaboran los Instrumentos de Diagnóstico que permitirán conocer más en profundidad la situación concreta de **conflicto**.
Con las conclusiones obtenidas con los instrumentos anteriores se elaborarán propuestas de actuación concretas.



Qué es el Método ICMA

MÉTODO ICMA

Es un sistema compuesto por dos instrumentos, que pueden ser utilizados de manera independiente:

ICMA 37

Se utiliza cuando es necesario analizar la situación de riesgo psicosocial existente en la organización. Permite realizar una auditoría- evaluación de la organización para conocer su predisposición a generar conflictos. Es un método de prevención de riesgos psicosociales.

ICMA DIAGNÓSTICO

Se utiliza cuando exista una situación de conflicto MANIFIESTO en la organización. Permite realizar un diagnóstico de la situación, entendiendo la repercusión que está teniendo para la misma y para las personas que trabajan en ella.

¿QUIÉNES PARTICIPAN?

Participan todas las personas de la organización: Dirección, mandos intermedios y trabajadores y trabajadoras.

RESULTADOS OBTENIDOS

Se elabora un informe que contiene una explicación de qué elementos de la organización pudiesen estar influyendo en la aparición de situaciones de conflicto.

Es un sistema compuesto por dos instrumentos, que pueden ser utilizados de manera independiente:

ICMA 37

Se utiliza cuando es necesario analizar la situación de riesgo psicosocial existente en la organización. Permite realizar una auditoría- evaluación de la organización para conocer su predisposición a generar conflictos. Es un método de prevención de riesgos psicosociales.

ICMA DIAGNÓSTICO

Se utiliza cuando exista una situación de conflicto **MANIFIESTO** en la organización. Permite realizar un diagnóstico de la situación, entendiendo la repercusión que está teniendo para la misma y para las personas que trabajan en ella.

¿QUIÉNES PARTICIPAN?

Participan todas las personas de la organización: Dirección, mandos intermedios y trabajadores y trabajadoras.

RESULTADOS OBTENIDOS

Se elabora un informe que contiene una explicación de qué elementos de la organización pudiesen estar influyendo en la aparición de situaciones de conflicto.

ICMA 37



ficha técnica

Número Items: 37

Tiempo realización: 20 mins (aprox.)

Modo de cumplimentación: Presencial en papel / Online

Garantía: el sistema garantiza la confidencialidad absoluta

Adaptación: puede adaptarse a las características de la organización



Elementos analizados





ficha técnica

Número Items: 37

Tiempo realización: 20 mins (aprox.)

Modo de cumplimentación: Presencial en papel / Online

Garantía: el sistema garantiza la confidencialidad absoluta

Adaptación: puede adaptarse a las características de la organización





Elementos
analizados

Modelos de Gestión de conflictos (7 ítems)

Objetivo: determinar si el estilo de gestión, genera o generará conflictos

Procesos Organizacionales (4 ítems)

Objetivo: conocer el nivel de protocolización de la organización y de la atención protocolizada a las situaciones de conflicto.



Contexto laboral de apoyo (9 ítems)

Objetivo: analizar si existen elementos que son considerados saludables para la organización y las personas

Contexto laboral tóxico (9 ítems)

Objetivo: analizar si existen elementos que son considerados "peligrosos" para la organización y las personas

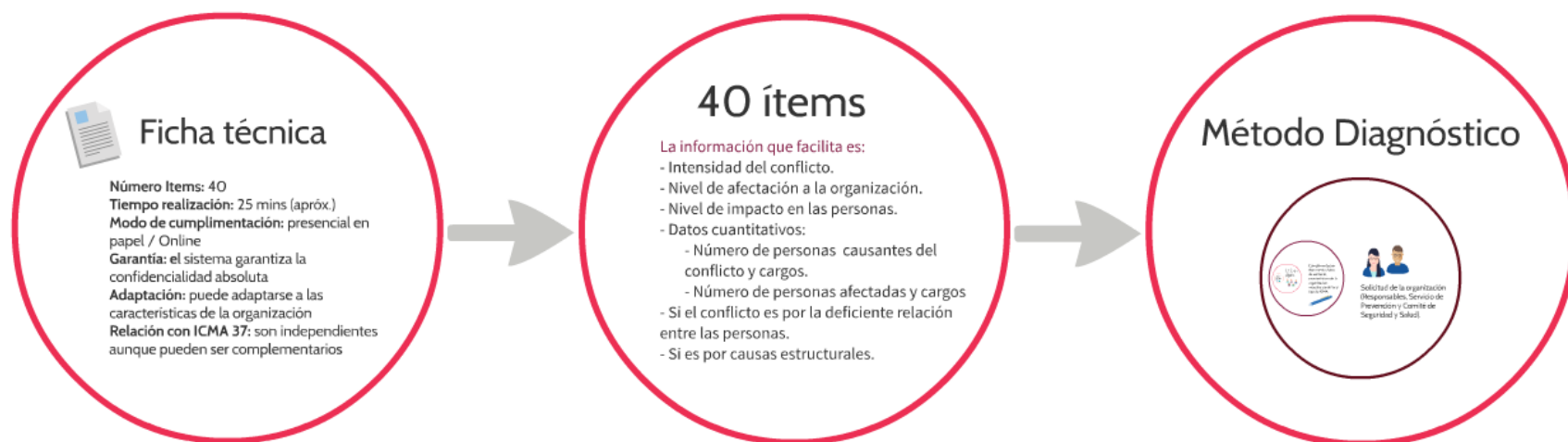
Interrelaciones organizacionales (8 ítems)

Objetivo: conocer qué tipología de conflicto consideran las personas será la más frecuente.

MODELO DE DIAGNÓSTICO

Para completar la visión general aportada por el instrumento anterior, se elaboran los Instrumentos de Diagnóstico que permitirán conocer más en profundidad la situación concreta de **conflicto**.

Con las conclusiones obtenidas con los instrumentos anteriores se elaborarán propuestas de actuación concretas.





Ficha técnica

Número Items: 40

Tiempo realización: 25 mins (aprox.)

Modo de cumplimentación: presencial en papel / Online

Garantía: el sistema garantiza la confidencialidad absoluta

Adaptación: puede adaptarse a las características de la organización

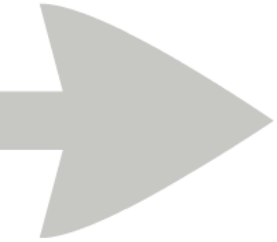
Relación con ICMA 37: son independientes aunque pueden ser complementarios



40 ítems

La información que facilita es:

- Intensidad del conflicto.
- Nivel de afectación a la organización.
- Nivel de impacto en las personas.
- Datos cuantitativos:
 - Número de personas causantes del conflicto y cargos.
 - Número de personas afectadas y cargos
- Si el conflicto es por la deficiente relación entre las personas.
- Si es por causas estructurales.



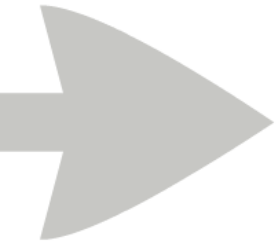
Método Diagnóstico



Cumplimentación
documento datos
de contacto,
características de la
organización,
muestra a analizar y
tipo de ICMA



Solicitud de la organización
(Responsables, Servicio de
Prevención y Comité de
Seguridad y Salud).





Información a las personas participantes a través de reuniones, carteles etc. La participación es voluntaria



Cumplimentación documento datos de contacto, características de la organización, muestra a analizar y tipo de ICMA



Solicitud de la organización (Responsables, Servicio de Prevención y Comité de Seguridad y Salud).

Información a las personas participantes a través de reuniones, carteles etc. La participación es voluntaria



Cumplimentación documento datos de contacto, características de la organización, muestra a analizar y tipo de ICMA



Información a las personas participantes a través de reuniones, carteles etc. La participación es voluntaria

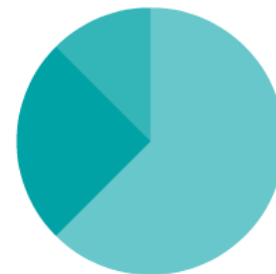
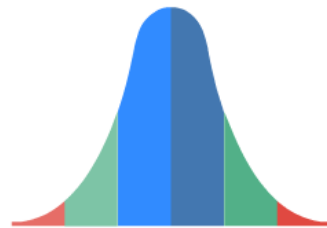


Realización de las Encuestas, obtención de resultados y devolución de los mismos





Realización de las
Encuestas, obtención de
resultados y devolución de
los mismos



Gracias
por vuestra atención

