



Los conflictos laborales

**Una mirada desde el
Servicio de Prevención**

**"El conflicto es inevitable,
pero la lucha es opcional."**

Max Lucade





Naturaleza del conflicto



Conflictos simples

Los conflictos laborales simples suelen surgir de desacuerdos puntuales entre compañeros. Estos pueden resolverse internamente mediante una comunicación efectiva y la mediación de un supervisor o un compañero de confianza. Este tipo de conflictos, aunque incómodos, son comunes y pueden ser una oportunidad para mejorar las relaciones laborales.



Conflictos complejos

Los conflictos complejos en el entorno laboral involucran múltiples partes y pueden ser el resultado de dinámicas de poder o emociones intensas. Estos conflictos requieren un nivel avanzado de intervención, que no siempre está disponible dentro de la organización. Es esencial una evaluación cuidadosa de la situación para determinar la mejor forma de abordarlos.



El papel de los Servicios de Prevención Ajeno

Cuando los conflictos laborales son de tal gravedad o complejidad que superan los recursos internos disponibles, las organizaciones a menudo recurren a un Servicio de Prevención Ajeno (SPA). Estos servicios pueden proporcionar la experiencia necesaria para manejar conflictos que involucran riesgos psicosociales o que amenazan la estabilidad organizacional.



Analizando las raíces del Conflicto

- 1** — **Factores individuales:** Personalidad, expectativas y emociones de los involucrados.
- 2** — **Factores organizacionales:** Estructura, cultura y políticas de la empresa.
- 3** — **Factores externos:** Influencias externas al trabajo que puedan estar afectando a los empleados.



Focos de Conflicto en el Trabajo

1 Comunicación Deficiente

La falta de claridad o los malentendidos pueden generar resentimientos y conflictos. Es fundamental promover una comunicación abierta y transparente.

2 Choque de Personalidades

La diversidad de estilos de trabajo y comunicación puede llevar a tensiones. Es crucial fomentar el respeto y la comprensión mutua.

3 Competencia Descontrolada

Si bien la competencia sana puede ser positiva, la rivalidad extrema genera un ambiente hostil. Es importante promover la colaboración y el trabajo en equipo.



Focos de Conflicto en el Trabajo

4 Distribución Injusta de Tareas

La percepción de inequidad en la carga laboral genera frustración. Es esencial asegurar una distribución justa y transparente de responsabilidades.

5 Falta de Valoración

La falta de reconocimiento al esfuerzo y logros del empleado genera desmotivación. Es fundamental implementar sistemas de reconocimiento y valoración del trabajo bien hecho.

6 Resistencia al Cambio

Las reestructuraciones o cambios en la gestión pueden generar incertidumbre y resistencia. Es crucial gestionar el cambio de manera efectiva, comunicando con claridad y transparencia..



Focos de Conflicto en el Trabajo

7 Liderazgo Deficiente

La falta de claridad en las expectativas o la falta de apoyo del líder generan descontento. Es fundamental un liderazgo efectivo que inspire, motive y guíe al equipo.

8 Exclusión y Marginación

La falta de inclusión de ciertos miembros en decisiones o actividades crea divisiones. Es esencial promover la inclusión y la participación equitativa de todos.

9 Desacuerdos sobre Metas

La falta de alineación en los objetivos del equipo genera fricciones. Es fundamental establecer objetivos claros, compartidos y consensuados por todos.

10 Conflictos privados Es importante establecer límites claros entre lo personal y lo laboral.



Señales de Alerta: Detectando Conflictos a Tiempo



Cambios en la Comunicación

Silencios incómodos, respuestas cortantes o evasión de contacto.



Disminución del Rendimiento

Bajada en la productividad, errores frecuentes o retrasos.



Aumento del Estrés

Irritabilidad, ansiedad, cambios de humor o aumento de hábitos poco saludables.

El Rol del Mando Intermedio

Facilitador

Facilitar la comunicación abierta y crear un espacio seguro para expresar preocupaciones.

Mediador

Ayudar a los empleados a entender las perspectivas del otro y encontrar soluciones mutuamente aceptables.

Líder

Establecer un marco para la resolución de conflictos, clarificar roles y fomentar un ambiente positivo.





Fomentando un Ambiente Positivo



Comunicación Abierta

Promover el diálogo y la escucha activa.



Colaboración

Fomentar el trabajo en equipo y el apoyo mutuo.



Respeto Mutuo

Valorar las diferencias individuales y profesionales.

Manejo del conflicto

Intervención Externa





Ventajas de la Intervención Externa

Imparcialidad

Al no tener vínculos previos con los empleados ni participar de la dinámica interna del grupo, puede actuar como un árbitro objetivo y un mediador neutral, lo que fomenta un ambiente de confianza y permite que todas las partes se sientan escuchadas y valoradas, ayudando a comunicarse de manera efectiva y buscar soluciones mutuamente beneficiosas.

Perspectiva Objetiva

La intervención externa trae consigo una perspectiva fresca y objetiva sobre el conflicto. Esta visión puede ayudar a identificar las causas raíz del problema y ofrecer soluciones que tal vez no se habrían considerado si la intervención hubiera sido interna.

Creación de un Ambiente de Confianza

La presencia de una figura externa puede ayudar a crear un ambiente de confianza, lo que es crucial para la resolución de conflictos. El personal puede sentirse más cómodo compartiendo sus preocupaciones y perspectivas, sabiendo que el técnico no tiene intereses ocultos en el resultado de la situación.



Ventajas de la Intervención Externa

Autoridad

Un profesional externo aporta una autoridad basada en su conocimiento y su experiencia en afrontar de las situaciones de conflicto, lo que puede ser clave en aquellos conflictos que requieran habilidades específicas. Esto es de gran valor en situaciones de mediación o de negociación avanzada, donde se necesita un enfoque neutral y experto.

Experiencia y Especialización

La experiencia del profesional que trabaja en la resolución de conflictos puede ofrecer nuevas perspectivas y soluciones que no se han considerado previamente. Su especialización en áreas específicas puede ayudar a las partes a entender el conflicto desde un ángulo diferente, facilitando así la resolución.



Desventajas de la intervención Externa

Falta de Conocimiento de la Cultura Organizacional

Una de las principales desventajas de la intervención externa es que el profesional puede carecer de un entendimiento profundo de la cultura y los valores de la organización. Esto puede dificultar la interpretación de los conflictos dentro de su contexto adecuado y llevar a soluciones que no sean completamente efectivas.

Costos Asociados

La contratación de un profesional externo para la resolución de conflictos puede implicar costos significativos. Esto puede ser una barrera para muchas organizaciones, especialmente aquellas con recursos limitados, que quizás prefieren explorar soluciones internas antes de buscar ayuda externa.

Resistencia de los Empleados

La intervención externa puede generar resistencia en algunos empleados que prefieren que los conflictos se manejen internamente. Esta resistencia puede dificultar el proceso de mediación y hacer que las partes no se sientan cómodas durante la intervención.



Costos directos e Indirectos de la intervención



Eficiencia de la Intervención Interna

La intervención interna puede parecer más eficiente desde un punto de vista económico, ya que no requiere de costos adicionales. Sin embargo, esta percepción puede ser engañosa si no se tiene en cuenta el impacto a largo plazo que puede tener en la organización.



Costos Indirectos de un Conflicto No Resuelto

Cuando un conflicto no se resuelve de manera adecuada, los costos indirectos pueden acumularse. Estos incluyen baja productividad, alta rotación de personal y un clima laboral deteriorado, lo que puede resultar en pérdidas significativas para la empresa.



Inversión en Salud Organizacional

Contratar a un profesional externo para la gestión o intervención de conflictos puede parecer un gasto, pero en realidad, se considera una inversión en la salud organizacional. Un profesional capacitado puede facilitar la resolución de conflictos y mejorar el ambiente laboral.



Mejores Prácticas para la Prevención de Conflictos

Un técnico, consultor o mediador bien preparado no solo ayuda a resolver el conflicto existente, sino que también introduce mejores prácticas que pueden prevenir futuros problemas, fortaleciendo así la estructura organizacional.



Estrategias para una intervención efectiva



DEFINICIÓN CLARA DE OBJETIVOS

Establecer objetivos claros antes de intervenir y que todas las partes estén alineadas en la resolución.



FOMENTAR LA COMUNICACIÓN ABIERTA

Es crucial fomentar un ambiente donde la comunicación sincera sea valorada y sirva para facilitar la resolución.



INVOLUCRAR A TODAS LAS PARTES

Asegurar la participación de todas las partes involucradas para alcanzar una solución equitativa y sostenible que todos acuerden conjuntamente.



SEGUIMIENTO POSTINTERVENCIÓN

Se debe asegurar que los acuerdos alcanzados se mantengan y que cualquier problema residual haya sido tratado adecuadamente.



Puntos clave en la actuación

Líder interno → Actuación rápida

Experto externo → Visión imparcial y percibido como más confiable.

Colaboración y equilibrio para la resolución

El trabajo conjunto de ambas figuras en ocasiones puede ser crucial.

Construcción de la credibilidad

Ambas figuras deben demostrar competencia, empatía y compromiso en la resolución, asegurando que todas las partes se sientan escuchadas y valoradas.



Estrategias para Prevenir Futuros Conflictos

1

Formación y Capacitación

Dotar de habilidades de comunicación, gestión emocional y resolución de conflictos.

2

Modificación del Entorno

Identificar y modificar factores estructurales o ambientales que puedan estar contribuyendo al conflicto.

3

Seguimiento y Evaluación

Implementar mecanismos para evaluar la efectividad de las estrategias de resolución y prevenir la reaparición del conflicto.

Hacia un Entorno Laboral más Saludable

La gestión efectiva de conflictos no se trata de eliminarlos por completo, sino de abordarlos de manera constructiva para transformarlos en oportunidades de crecimiento y mejora. Al comprender las causas, identificar las señales de alerta y aplicar estrategias de resolución, podemos crear un ambiente laboral más positivo, productivo y saludable para nuestra organización.



7

Motivos para
acudir al SPA



1

Complejidad del conflicto

- Cuando el conflicto tiene múltiples dimensiones (por ejemplo, afecta a varias áreas o departamentos).
- Si el conflicto está relacionado con riesgos psicosociales, como el estrés laboral, el acoso ..., que son áreas de especialización de los SPAs.
- Cuando el conflicto tiene el potencial de afectar la estabilidad organizacional o la reputación externa.



2

Falta de recursos internos especializados

- Si la organización carece de profesionales capacitados en resolución de conflictos o mediación.
- Si el equipo de recursos humanos o el Servicio de Prevención Propio (SPP) no tiene experiencia en gestionar conflictos psicosociales.
- Cuando la situación requiere técnicas específicas (como mediación avanzada o evaluación de riesgos psicosociales) que un SPA puede proporcionar.



3

Conflictos relacionados con riesgos psicosociales

- Si el conflicto está causando un aumento en las bajas por motivos psicológicos o emocionales.
- Si existe sospecha de acoso laboral, discriminación o cualquier forma de violencia en el trabajo.
- Cuando los resultados de una evaluación psicosocial indican un ambiente laboral conflictivo o riesgos para la salud mental.



4

Necesidad de neutralidad e imparcialidad

- Si el conflicto involucra a personal de liderazgo o directivo.
- Cuando las partes perciben a los interventores internos como parciales o comprometidos con una de las posiciones.
- Si hay una pérdida de confianza generalizada en los mecanismos internos de resolución de conflictos.



5

Prevención de riesgos legales

- Si el conflicto tiene el potencial de derivar en una denuncia por acoso, discriminación u otra infracción laboral.
- Cuando la Inspección de Trabajo requiere evidencia de que se están tomando medidas preventivas y correctivas adecuadas.
- Si la organización necesita documentación técnica (por ejemplo, evaluaciones psicosociales) que respalde su postura frente a posibles litigios.



6

Falta de tiempo o capacidad para una intervención interna

- Si los equipos internos están sobrecargados con otras responsabilidades y no pueden dedicar el tiempo necesario al conflicto.
- Cuando la organización necesita una respuesta rápida y efectiva para evitar la escalada del problema.
- Si el conflicto está interfiriendo con los objetivos operativos y necesita ser resuelto de manera prioritaria.



7

Introducción de mejoras estructurales

- Si el conflicto forma parte de un patrón recurrente de problemas similares en la organización.
- Cuando la dirección busca implementar cambios culturales o estructurales para prevenir futuros conflictos.
- Si la organización necesita una evaluación externa de sus políticas y prácticas relacionadas con los riesgos psicosociales.

Muchas gracias.