

Jefaturas



DIRECCION
de GESTION
HUMANIA



Ambiente
LABORAL



Cómo prevenir y gestionar los conflictos en su equipo de trabajo.

Pautas para el
rol de jefatura.

#GanarGanar

La única manera de ganar – ganar es juntos



MAYOR INFORMACIÓN
<http://intranet/ganarganar>



Introducción

Los conflictos están presentes en todo grupo humano y los lugares de trabajo no son la excepción. Sin embargo, existe una diferencia entre un ambiente laboral saludable y uno que no lo es; y esta es precisamente la forma de gestionar los conflictos.

En el primero de ambos escenarios, es decir, en un ambiente saludable, el conflicto es una oportunidad, existe una cultura orientada a la resolución pacífica de las diferencias y la construcción conjunta de soluciones y se han establecido una serie de prácticas que promueven el bienestar y la excelencia al interior del equipo.

¿Cómo lograr un ambiente laboral con estas características? Si bien, se trata de un trabajo en conjunto, la jefatura tiene un papel crucial en esta tarea, la cual – sabemos – no es fácil. Con el propósito de apoyarle, en esta

breve guía desarrollamos la herramienta por excelencia para conducir equipos de trabajo y gestionar conflictos: el diálogo.

Las pautas aquí detalladas tienen como fuente el documento “Transformación de conflictos mediante el diálogo. Herramientas para practicantes” elaborado por la Agencia Alemana para la Cooperación Internacional y Cercapaz – Cooperación entre Estado y Sociedad Civil para el Desarrollo de la Paz, Colombia. Los insumos extraídos de este material han sido adaptados con base en la experiencia y conocimientos acumulados por el Subproceso Ambiente Laboral a lo largo de los años.

Esperamos que sea de su utilidad.

Subproceso Ambiente Laboral

¿Qué es el diálogo?



La palabra 'diálogo' proviene del griego "día" que significa mediante/por y "lógos" que significa palabra. Tradicionalmente, este término se ha utilizado para nombrar al intercambio natural de palabras que sucede entre dos o más personas.

Como un medio para transformar conflictos, el diálogo es el proceso que permite a las partes comprender, intercambiar, trabajar y crear opciones y consensos en torno a sus diferencias.

Dialogar con sus colaboradores o facilitar el diálogo entre dos o más personas en conflicto, puede resultar una medida útil para evitar que las situaciones difíciles escalen.

Fases del proceso de diálogo

Un proceso de diálogo tiene las siguientes etapas:

**Exploración
y análisis**

a

Diseño

b

**Implementación
y acuerdo**

c

Seguimiento

d

a

Exploración y análisis

Antes de llevar a cabo cualquier acción, recolecte todos los datos posibles sobre el problema, aun si le involucra a usted directamente:

Identificación



¿Cuál es el conflicto?

Historia



¿Cuándo y cómo empezó el conflicto?

¿De qué manera se ha desarrollado?

¿Cuáles son los hechos más destacados?

Personas involucradas



¿Quiénes están directamente implicados en el conflicto?

¿Quiénes están involucrados indirectamente?

¿Existen alianzas o coaliciones entre personas y grupos?
¿Entre quiénes? ¿Qué buscan?

Recursos



¿Cuáles bienes materiales están en juego entre los actores? (agua, tierra, vivienda).

¿Cuáles bienes simbólicos están en juego entre los actores? (poder, participación, identidad).

Factores



¿Cuáles factores aumentan la división (por ejemplo, desigualdad, reglas que marginalizan un grupo)

¿Cuáles factores más existen, y cómo están interrelacionados?

¿Dónde hay vínculos frágiles que cambian las dinámicas?

Problemas



¿Cuáles son los problemas asociados al conflicto?

¿Cuáles otros conflictos están asociados a aquel identificado como principal?

Tipo de relación



¿Qué condiciones de poder tiene cada uno de las personas involucradas respecto a los demás?

¿Cómo es la relación? (en un mismo nivel / desigual)

¿Alguna de las partes tiene poder suficiente para imponer a otros su decisión?

Valores



¿Cuáles valores se identifican en la situación planteada?

¿Qué relevancia tienen estos valores en la transformación del conflicto?

¿Cuáles valores prioriza cada parte en su sistema de orden jerárquico?



A continuación, con una mayor comprensión del conflicto, usted debe tomar algunas decisiones:

- 1** ¿Qué hay que detener de inmediato? Como por ejemplo, comportamientos violentos o de riesgo.
- 2** ¿Qué hay que fortalecer?
- 3** ¿El diálogo es la mejor estrategia en este caso? ¿Qué espera lograr con este? ¿Es esta expectativa realista?
- 4** ¿Existen otras alternativas al diálogo necesarias o más efectivas?
- 5** ¿A quiénes debe involucrar?
- 6** ¿Para qué trabajar sobre esos elementos y con esas personas?
- 7** ¿Qué cambios espera observar posterior a su intervención?
- 8** ¿Este proceso puede ser conducido por usted o requiere contar con ayuda de un tercero especializado y neutral, como es el caso de Ambiente Laboral?

b

Diseño

En caso de que decida continuar con la facilitación del proceso de diálogo, a continuación debe preparar el espacio. Ello implica tomar en cuenta aspectos como:



- Fecha
- Lugar
- Cronograma (hora)
- Objetivos
- Participantes
- Convocatoria
- Productos esperados
- Insumos existentes

Aún si el proceso de diálogo se lleva a cabo en su oficina, es importante que tome en cuenta todos aquellos aspectos que pueden interferir con el espacio y afectar el logro de los objetivos. Lo ideal es que las partes tengan disposición y puedan enfocar su atención en la actividad, buscando un lugar que ofrezca privacidad y en donde no se den interrupciones.



C

Implementación y acuerdo

Esta fase se centra en el logro de acuerdos ¿Cómo?
¡Promueva la creatividad!

Conduzca a las partes a la exploración de las posiciones, intereses y necesidades de todas las personas involucradas, inclusive las propias. A continuación, permítanse lanzar ideas sin juzgar para satisfacer las necesidades descubiertas.

Posiciones

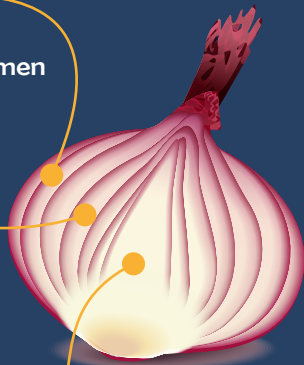
La demanda formal, oficial que asumen las partes y que piensan defender

Intereses

La motivación detrás de la posición, lo que los involucrados realmente quieren en un situación específica

Necesidades

Los requerimientos fundamentales para la supervivencia que no son negociables



Posteriormente se analizan las ideas aportadas y se orienta el logro de consensos. Una herramienta de gran ayuda en estos casos es el tetralema:

TETRALEMA

Objetivo:

El tetralema es un modelo que muestra que para cada decisión existen varias opciones. Se trata de encontrar otras soluciones distintas a 'blanco o negro', 'lo que tú quieres vs. lo que yo quiero'. Esto ayuda a las partes de un conflicto en un espacio de diálogo a pensar en varias opciones.

Descripción:

El tetralema es una gráfica de cinco rectángulos que permite plasmar diferentes opciones frente a un problema. El concepto postula que en cualquier controversia existen cuatro alternativas: postura A, postura B, la afirmación de A y B ('tanto A como B'), y la negación de ambas ('ni A ni B'). El filósofo budista Nagarjuna introdujo una quinta postura llamada 'ninguna de estas, pero tampoco aquella', que también se conoce como 'negación doble':

<p>“Ninguna de estas pero tampoco aquella”</p> <p>Evitar cualquiera de las soluciones</p>	Postura A	Tanto A como B
	Ni A ni B	Postura B

Ejemplo:

Problema: Quiero manzana para postre (postura A). Yo quiero pera (postura B).

Opciones: (sugerir opciones de acuerdo con la necesidad que estamos buscando resolver)

- Manzanas y peras para postres (Tanto A como B)
- Galletas (Ni A ni B)
- No tendremos postre, sino que vamos a caminar después del almuerzo (Ninguna de estas)



El consenso requiere que quienes participan en el diálogo expresen formalmente su respaldo. Existe una diferencia entre acuerdo unánime (todas las personas tienen que estar de acuerdo) y consenso unánime (permite a las personas dar su aprobación, aunque esta no sea su primera opción).

- ✓ Determine las consecuencias en caso de incumplimiento.
- ✓ Recopile los detalles del proceso y los consensos logrados en un documento de manera clara y precisa.
- ✓ Definan las fechas y acciones de seguimiento que se llevarán a cabo para verificar los resultados del proceso.



Recomendaciones para el desarrollo de esta fase:

Durante el proceso de diálogo:

Practique una escucha activa utilizando las siguientes técnicas:

Técnicas en la comunicación

¿En qué consiste?

¿Para qué sirve?

Parafraseo

Colocar con sus propias palabras lo que percibió.

Verificar si se comprendió correctamente lo que la otra parte le quiso transmitir

Reformulación

Repetir un mensaje quitándose los elementos negativos. Se conoce como desintoxicación

Posicionar de manera positiva declaraciones con contenidos hostiles

Legitimación

Resaltar solo los aspectos positivos de un mensaje que son aceptados por las partes del diálogo

Valorar las cuestiones positivas que surgen de las partes de un diálogo

Reencuadre

Retomar los diversos mensajes, ubicarlos en el contexto del diálogo y ordenarlos

Enmarcar o crear un nuevo marco para los comentarios

Resumen

Rescatar las ideas centrales y aspectos esenciales de un mensaje

Rescatar la esencia de un mensaje

Formule preguntas poderosas

Las buenas preguntas en los espacios de diálogo:

- ✓ Generan curiosidad
- ✓ Estimulan la conversación reflexiva
- ✓ Sacan a la superficie supuestos subyacentes
- ✓ Invitan a descubrir nuevas posibilidades
- ✓ Evocan más preguntas
- ✓ Crean canales de atención y focos de investigación
- ✓ Generan energía y avance

Hay diferentes tipos de preguntas. Las preguntas sistémicas enfatizan la interconexión, van del pasado al futuro y del individuo a las relaciones interpersonales, y amplían el espacio de las opciones imaginables. Estas preguntas pueden ubicarse en los siguientes campos:

Relación

Preguntas que diferencian las percepciones del pasado que tienen distintas personas:

- ¿Para quién (no) existe el problema?
- ¿Cuál cree usted que era el papel de A?
- ¿Cómo se produjo la situación...?
- ¿Para quiénes es provechosa la situación actual?
- ¿Cómo habría actuado otra persona en el lugar de C?

Preguntas que diferencian percepciones de las potencialidades del entorno que tiene distintas personas:

- ¿Cómo describiría la persona X la posibilidad o la amenaza?
- Suponiendo que el problema desapareza mañana, ¿quién lo notaría y a través de qué lo notaría?
- ¿Quién podría actuar a favor/en contra de eso?

Pasado

Grupos de participantes

Futuro

Preguntas que diferencian percepción de participantes respecto al pasado:

- ¿Cuál fue su papel?
- ¿Por qué lo ha aceptado?
- ¿Cómo ha llegado usted hasta acá?
- ¿Cómo logró el otro que usted se sintiera así?
- ¿Cómo contribuye usted al problema?
- ¿Cuáles factores externos lo han empeorado?

Preguntas que diferencian la percepción de participantes respecto al futuro:

- ¿En qué rol se ve usted en el futuro?
- ¿Cuáles daños causaría esta situación?
- ¿Qué espera usted de las demás personas?
- Si hubiese sido posible cambiar eso, ¿cuál sería su posición?
- Cuando termine su período, en 4 años, ¿dónde van a hacerse evidentes los impactos?
- Si tuviera dinero, ¿en qué lo invertiría?

Individual

En la tabla se describen otros tipos de preguntas y su utilidad:

TIPO DE PREGUNTA	USO	EJEMPLO
De concreción	Puntualizar; hacer más comprensible un aporte general.	<p>¿Qué significa esto en su trabajo?</p> <p>¿Qué sucede concretamente cuando aparece esta situación?</p> <p>¿Cuáles son ejemplos de lo que ha dicho?</p>
Por el contexto	<p>Informar sobre datos, hechos, situaciones. Incluir la información necesaria de distintas fuentes.</p> <p>Considerar aspectos del entorno que favorecen o impiden soluciones.</p>	<p>¿Cuántas veces se reúnen?</p> <p>¿Quién participa?</p> <p>¿De qué y de quiénes depende el cambio?</p> <p>¿Quiénes son las personas o grupos más involucrados/afectados en el asunto?</p> <p>¿Quiénes podrían aportar?</p>

TIPO DE PREGUNTA

USO

EJEMPLO

De distinción

Precisar explicaciones vagas o salir de la monotomía

¿Cuánto le importa en una escala de 1 a 5?

¿Si compara la situación actual con la de hace un año, ¿cuál es la diferencia?

¿En qué se distinguen el procedimiento A y el B?

Entre los argumentos escuchados a favor de la posición Z, ¿qué diferencias existen?

Por comportamientos

Conocer procesos que llevaron a cierta valoración

¿Qué es lo que hace su vecino cuando...?

Por Valores

Revelar e intercambiar las propias argumentaciones y justificaciones amplía el horizonte y promueve autorreflexión y reflexión en el grupo.

¿Qué importancia tiene para usted la nueva propuesta?

¿Cómo interpreta usted lo que ha sucedido en el grupo?

¿Qué (no) le gusta de esta idea planteada por 'x'?

Hipotéticas

Probar los límites.
Buscar soluciones creativas e innovadoras.

Ensayar nuevos pensamientos

Suponiendo que el conflicto desaparece de la noche a la mañana, ¿qué cambiaría para usted?

Si no se logra el apoyo de tal actor, ¿qué sucedería?

¿Si suponemos que usted quiere separa su rol de jefa y su rol asesora (...)?

¿Qué efecto tendría formular el plan de trabajo con un método distinto al tradicional?

Orientadas hacia el futuro

Vislumbrar posibles cambios deseados o no deseados.

Para lograr este cambio, ¿cuáles son las tareas más importantes?

Si se vuelven a reunir en un año, ¿qué tendría que haberse logrado?

¿Cuáles son los elementos que en el futuro van a determinar sus acciones?

Milagro

Traslada a las partes a un episodio de un futuro común.

Si todo fuera posible, ¿Qué habrán logrado en un año mediante estos acuerdos?

Si viniese un hada capaz de cumplir todos sus deseos en relación con esta situación, ¿qué le pediría?

Circulares

Cambiar y ampliar perspectiva personal.

¿Qué diría tal actor a esa propuesta?

Pensar en otros valores.

¿Cómo afecta este conflicto a otros que no están presentes?

Ponerse en los zapatos de otras personas.

Si mira la situación desde la posición de la persona 'x' ¿qué aspecto falta?

Ante posiciones subjetivas, colocarse en iteración con otras personas.

Pensando en quienes han estado en contra de las acciones propuestas, ¿qué podría ser útil para la planificación de actividades?

TIPO DE PREGUNTA

USO

EJEMPLO

Interpretación subjetiva

Explorar el mapa interior.

¿Qué importancia tiene para usted?

Argumentar justificaciones internas.

¿Cómo entiende usted?

Atribuir el sentido a determinadas situaciones.

¿Cómo percibe usted?

Abogado del diablo

Tomar conciencia de situaciones que las partes no analizaron o no pudieron ver.

Si el grupo dice A o B, preguntar;

¿Cómo sería ni A ni B?
¿Cuáles son las desventajas de A y B

Opinión general

Expresar información sin garantía

¿Qué es lo que se conversa en los pasillos?

Por excepciones

Explicar diferencias según contextos

¿Qué fue lo más fácil de la vez pasada?

Orientadas en recursos

Identificar potencialidades para la solución

¿Qué hay que mantener?

¿Dónde ha sido exitoso?

Gestione las emociones



La energía emocional puede facilitar o bloquear el diálogo. En algunas etapas del proceso, es posible que surjan tensiones y con ellas, el enojo.

Preste atención a las señales de las personas involucradas así como a sus propias manifestaciones tales como cambios en el tono y volumen de la voz, expresión alterada, lenguaje corporal, enrojecimiento del rostro, dificultades para articular o componer las ideas, entre otros signos.

Si observa signos importantes de tensión, hacer un reencuadre, recontextualizar y hacer preguntas reflexivas le permitirán reconducir las emociones y evitar la escalada de la ira. Si el contexto lo permite, también puede recurrir al sentido del humor.

Sin embargo, en algunos casos conviene hacer una pausa y permitir que las tensiones bajen. Si su rol se limita a facilitar y no tiene parte en el conflicto, quizá pueda sostener una breve conversación con cada parte por separado para verificar la posibilidad de avanzar.

En caso de que usted esté sufriendo alteraciones, tómese un tiempo, respire y continúe solo si ha recuperado el control de sus emociones.

d

Seguimiento

Esta fase consiste en verificar el cumplimiento y avance de los acuerdos establecidos con insumos proporcionados por todas las personas que participaron del proceso de diálogo.



Fuente:

(2014). “Transformación de conflictos mediante el diálogo. Herramientas para practicantes”. Documento elaborado por la Agencia Alemana para la Cooperación Internacional y Cercapaz – Cooperación entre Estado y Sociedad Civil para el Desarrollo de la Paz, Colombia Disponible en: https://www.berghof-foundation.org/fileadmin/redaktion/_import_publications/COL_Cercapaz_Transformacion-de-conflictos-mediante-el-dialogo.pdf

Ury, William. “Supere el no. Cómo negociar con personas que adoptan posiciones obstinadas”, Editorial Norma, 1993.
Caivano Roque, Gobbi Marcelo, Padilla Roberto. Negociación y Mediación. Instrumentos apropiados para la abogacía moderna. Editorial AdHoc, 1997. pp. 136-197.

Ovejero Bernal, Anastasio. Técnicas de negociación. Cómo negociar eficaz y exitosamente. Mc Graw Hill, Madrid. 2004. pp. 33-44 y 85-150.