

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Lo que sí nos preocupa y ocupa son los conflictos del mundo laboral, porque con las personas que nos enfrentamos hemos de pasar necesariamente mucho tiempo de nuestra vida.

«Nuestra sociedad desata los demonios del éxito, y no hay moral en la competencia ni en la lealtad; nadie es amigo del otro si no es por la conveniencia».

José Fco. González

Quizá por ello, en no pocas ocasiones, surgen constantemente conflictos entre las personas, conflictos que se hacen mucho más espectaculares y llamativos en el mundo laboral. Es obvio que fuera del trabajo pueden y surgen enfrentamientos entre los individuos, especialmente en la sociedad en que vivimos: consumista, materialista, egoísta y, según E. Rojas presidida por la ansiedad. En la cola del supermercado, en un café, en cualquier momento y lugar, podemos presenciar conflictos, a veces bastante serios. Sin embargo, aunque trascendente para el análisis de la sociedad que nos ha tocado y que hemos conformado, no nos preocupan tanto; lo que sí nos preocupa y ocupa son los conflictos del mundo laboral, porque con las personas que nos enfrentamos hemos de pasar necesariamente mucho tiempo de nuestra vida.

Es por ello que interesa, a todos, sin excepción, lograr un clima cálido, un clima que permita, a cada cual, desarrollarse de la mejor forma posible y, desde luego, poder expresar con franqueza lo que se siente, piensa y desea. Las personas que trabajan juntas son diferentes, cada cual tiene sus objetivos y sus metas, valoran el trabajo, unas como instrumento para conseguir el éxito, otras como una forma injusta de ganarse el pan y otras, quizá la mayoría, como algo rutinario y necesario sin más pretensiones que cobrar a fin de mes. Y como las personas son diferentes, sus expectativas son diferentes y su grado de implicación también es diferente, surgen conflictos, y si éstos no se resuelven satisfactoriamente las personas implicadas suelen salir resentidas, insatisfechas, decepcionadas y, lo que es peor, faltas de confianza para afrontar otros conflictos posteriores. Por tanto, las buenas relaciones personales y laborales se basan en la buena disposición para afrontar los problemas que lógicamente surgen en el devenir cotidiano, en lograr los objetivos que se persigan sin enzarzarse en descalificaciones y en la capacidad de resolver conflictos cuando no ha sido posible evitar su surgimiento.

Normalmente el conflicto se dispara porque las partes implicadas se empeñan en defender sus posiciones y argumentos, sin ceder ni un ápice en vez de contemplar los puntos en común y, si acaso, en hacer algunas concesiones que pueden ser pertinentes y fructíferas para el bien de todos. Al principio del proceso de negociación cada una de las partes suele cerrarse en banda y su única pretensión es ganar, puesto que el triunfo lo suele valorar en función de su capacidad para convencer o derrotar a la parte contraria.

Si no se quiere generar un mal ambiente laboral que perjudicaría finalmente a todos, hay que tener presente para negociar bien los siguientes puntos:

1. Formular criterios objetivos: Antes de iniciar cualquier negociación debe quedar explícitamente aclarado el tema o problema que se va a abordar. Por regla general puede seguirse la siguiente mecánica: «Hoy nos esforzaremos en atender, clarificar y llegar a un acuerdo acerca de... Si surgen otros problemas también los atenderemos, en el momento oportuno».

2. Separar a la persona del problema: El «adversario» tiene sus propias opiniones, intereses y conducta habitual; puede ser una persona desagradable y molesta, pero hay que hacer el firme propósito de atender al problema y a su resolución, confiando en los razonamientos razonables. Nunca se debe emplear la descalificación del contrario, ni jamás se hará alusión a otros problemas surgidos en el pasado. Si esto queda claro, es muy probable que la otra persona, como poco, se muestre en mejor disposición. También conviene y procede reconocer la perspectiva del otro y tratar de ver las cosas desde su punto de vista.

3. Prestar atención a los sentimientos: El reconocimiento de las emociones que se ocultan tras las palabras y tras los estallidos más o menos intensos de cólera proporciona un conocimiento mejor de la persona. Una vez que se ha atendido y tenido en cuenta este punto es suficiente decir: «Ahora entiendo mejor cómo te sientes». Se ha tomado en serio a la persona y a sus sentimientos, es probable entonces que en vez de asumir el rol de adversarios sean capaces de actuar como personas no enfrentadas entre sí sino como personas enfrentadas a un problema común que es necesario resolver.

4. Preguntar: Las preguntas sinceras dan la oportunidad a las personas de expresar sus puntos de vista y de vislumbrar los puntos en los que puede haber coincidencia y que se utilizarán posteriormente.

5. No responder a la agresión: Si, pese a todo, la otra parte insiste en emplear la agresión verbal, la descalificación y el engaño, jamás se contraatacará, se pondrá en duda la táctica pero nunca la integridad de la persona. Se invitará al agresor a reflexionar sobre qué haría y propondría si estuviera en la posición contraria.

6. Hacer una pausa: Si es posible conviene hacer un descanso para reflexionar sobre lo expuesto y discutido. Se trata de separar el proceso de negociación del proceso de decisión. Los ánimos se calmarán y la disposición será más positiva para la resolución, en favor del grupo y del ambiente laboral.

Teniendo en cuenta estos puntos, surgirán o no problemas, pero su afrontamiento y solución se llevarán a cabo en un clima más cálido y, por tanto, más rentable.

Paco Ruíz