



Lucía Inmaculada Llinares Insa
Pilar González Navarro

El conflicto en las relaciones laborales



ÍNDICE

COMENZAMOS	7
ANTES DE EMPEZAR	9
LO QUE NECESITAMOS SABER	11
PUNTOS CLAVE	37
RECOMENDACIONES PARA LA GESTIÓN POSITIVA DEL CONFLICTO	41
PARA LLEVAR CONTIGO Y UTILIZAR	43
COFRE DE HERRAMIENTAS	45
PONGÁMOSLO EN PRÁCTICA	59
EVALÚATE	73
PARA MÁS INFORMACIÓN	77

¿CREES QUE ES POSIBLE LA GESTIÓN POSITIVA DEL CONFLICTO LABORAL?

CASO PRÁCTICO 1 - EMPRESA MERCASOLER S.A.



El personal que trabaja en la empresa de MercaSoler S.A. está molesto/a con la política de movilidad geográfica que tiene su empresa desde hace varios años cuando empezó la crisis en el sector. La dirección acordó con el personal que, para que la empresa fuera sostenible, iban a hacer algunos reajustes en los sistemas de trabajo con beneficios para la plantilla y la propia empresa. En un principio, el personal que trabaja en la empresa estaba contento ya que un día a la semana podrían trabajar desde sus domicilios y, únicamente, un día a la semana tendrían que viajar a otras comarcas. Sin embargo, la demanda de los nuevos productos ofrecidos por la empresa les ha llevado a que rotativamente una semana tengan que trabajar desde sus domicilios y la siguiente semana estén fuera de su zona. Por este motivo tienen que viajar y prácticamente vivir fuera toda la semana. Esto les supone un gran coste económico que la empresa no está dispuesta a asumir.

El pasado día 3 de febrero mantuvieron una reunión los/as trabajadores/as y la junta directiva. Ambas partes tenían una postura encontrada y ninguna de las partes estaba dispuesta a ceder. Es por ello que la plantilla ha empezado a convocar paros intermitentes en su trabajo y, si no obtienen ninguna respuesta por parte de la empresa, han pensado comenzar una huelga indefinida. Si esta situación continúa durante mucho tiempo, la empresa no podrá hacer entrega de los pedidos que tienen comprometidos y, aunque la plantilla dejará de viajar, sus salarios se reducirán un 50%.



ANTES DE EMPEZAR...



ACTIVIDAD 1: PENSEMOS ... EN EL CONFLICTO

1. ¿Qué ha pasado en el caso que hace pensar en la existencia de un conflicto?
2. ¿Cómo se expresa el conflicto en el caso?
 - ¿Se ofrecen posturas conciliadoras?
 - ¿Se presentan posturas extremas?
 - ¿Alguna parte parece tener más conflicto que otra?
3. ¿Es habitual presentar estos comportamientos?



ACTIVIDAD 2: ¿QUÉ ES PARA MÍ EL CONFLICTO?

En la siguiente relación de nombres y adjetivos señala los que se relacionan con la palabra **CONFLICTO**

Enfrentamiento		Oposición	
Violencia		Riqueza	
Suerte		Crisis	
Crecimiento		Equilibrio	
Choque		Cambio	
Hostilidad		Problema	
Oportunidad		Gritos	
Progreso		Ruptura	
Vida		Reconocimiento	
Pérdida de control		Autonomía	
Desarrollo		Resolución	
Encontronazo		Peligro	
Sufrimiento		Rectificación	
Pelea		Duelo	
Solución		Colisión	
Aprendizaje		Agresión	
Dificultad		Salud	
Acción		Malestar	

MIRA ESTO... <https://www.youtube.com/watch?v=hkMBjVaFpy0>





LO QUE NECESITAMOS SABER...



Introducción

1

Conflicto: Conceptualización y tipos

2

El proceso de conflicto

3

- Etapa 1: Antecedentes y síntomas del conflicto
- Etapa 2: Descripción cognitiva y emocional del conflicto
- Etapa 3: Intenciones conductuales
- Etapa 4: Conductas de gestión del conflicto
- Etapa 5: Resultados y consecuencias del conflicto



Anotaciones finales

4



Introducción

1

Las organizaciones actuales son sistemas complejos que necesitan responder a las demandas de flexibilidad y perspectiva global para continuar siendo competitivas (Martínez y Zornoza, 2011; Huapaya, 2022). Estas están compuestas por individuos, grupos, departamentos y secciones con intereses particulares además de los intereses comunes que dan sentido a su existencia. Hay diferentes perspectivas individuales, grupales y organizacionales que guían las acciones en cada uno de estos niveles.

Imagínese que es parte del personal en una gran empresa. Seguramente sus intereses están en parte alineados con los de su equipo (por ejemplo, vender 'x' cantidad del producto) pero también hay objetivos personales que pueden perjudicar a su equipo (por ejemplo, quiere pedir una reducción de jornada a pesar de que es una pieza indispensable en el equipo). Así pues, el conflicto de intereses entre las partes que integran una organización es un aspecto inherente a la dinámica organizacional. De hecho, es bastante frecuente que lo que otros hacen nos afecte, que lo que otros tienen repercuta en lo que nosotros tenemos, que las cosas se vean de manera diferente a cómo nosotros las vemos, que aquello que nos beneficia pueda perjudicar a otros, que cuando decimos lo que pensamos alguien no esté de acuerdo, que lo que para algunos sea un inconveniente para otros no y así con muchas facetas del día a día laboral.

El conflicto por definición tiene un significado de choque o confrontación. En este sentido, durante mucho de tiempo se ha considerado al conflicto como algo negativo que tenía que ser evitado o eliminado. En las organizaciones, el conflicto era considerado un resultado negativo fruto de una mala gestión y con costes de diversa índole. Se vinculaba a una comunicación inadecuada, falta de apertura y confianza entre los miembros de la organización y una escasa consideración por parte de los jefes o directivos hacia las aspiraciones y deseos de los trabajadores. Hoy sabemos que el conflicto es inherente al ser humano y que la interacción con otros lleva implícito el discrepar y tener intereses y necesidades contrapuestas. Por lo tanto, no se trata de evitarlo porque no es posible sino de gestionarlo de tal forma que podamos obtener alguna ventaja del mismo (Petroni, 2022). Así, junto a los aspectos negativos del conflicto, hay factores constructivos y beneficiosos que son los que hay que maximizar (como por ejemplo: mejorar la toma de las decisiones, desarrollar la creatividad, aumentar la cohesión e integración organizacional, servir de ayuda para definir la estructura interna, ser motor de cambio, etc.). Todo ello son aspectos funcionales del conflicto (Robbins, 2004). Las organizaciones tienen que aceptarlo y saber gestionarlo ya que es un indicador del grado de desarrollo y/o maduración organizacional.

En las secciones siguientes abordaremos el concepto de conflicto y su tipología. Posteriormente, se analizará el proceso de evolución de un conflicto desde sus antecedentes potenciales pasando por las diferentes etapas hasta la gestión y las posibles consecuencias para los implicados.



EDUCACIÓ. LABORATORI DE MATERIALS

VNIVERSITAT
D VALÈNCIA

PUBLICACIONS
PUV

