

Manual de

GESTIÓN DE CONFLICTOS

2024 | ENERO



Zabalduz

Gizarte Ekimeneko Kooperatiba
Cooperativa de Iniciativa Social

ÍNDICE



- 3 Introducción
- 3 Misión
- 4 ¿Qué es un Conflicto?
- 5 Tipos de Conflicto
- 6 El Equipo de Gestión de Conflictos (EGC)
- 7 Funciones
- 8 Proceso de Atención a Situaciones de Conflicto
- 9 Vías para Resolver los Conflictos
- 10 Metodologías Aplicables para su Resolución
- 11 Fichas
- 12 Ficha 1 - Plantilla de Solicitud de Apoyo
- 13 Ficha 2 - Plantilla de Recogida de Información del Grupo Txiki
- 15 Ficha 3 - Plan de Intervención Establecido en el Grupo Txiki

Introducción

Zabalduz S. Coop ha iniciado en enero de 2023 un sistema de atención a situaciones de tensión en la Entidad. Para ello, partiendo de la Comisión de Cuidados y Salud Laboral se ha constituido un Equipo de Gestión de Conflictos conformado por profesionales de la cooperativa que han recibido o recibirán formación específica en este ámbito.

Misión

Aumentar la eficacia en la detección, análisis y gestión de los conflictos que pudieran aparecer en la organización, haciendo de este paradigma un valor para la Entidad que pueda impregnar procedimientos y programas que se realicen en la misma.

¿Qué es un Conflicto?



Un conflicto se refiere a cualquier situación entre dos o más partes en la que cada una de ellas tenga una opinión, punto de vista, perspectiva...diferente. Cada persona puede vivir realidades muy distintas en un mismo escenario, según sus vivencias anteriores, educación, realidad cultural, clase social, etc.

En este sentido, se puede decir que estamos expuestos a los conflictos diariamente, ya sea en el ámbito laboral, como en el ámbito personal. Una de las claves para entender el conflicto, es que no es ni bueno ni malo, simplemente una situación que requiere de la búsqueda de una solución.

Los conflictos también pueden ser entendidos como oportunidades, ya que en muchas ocasiones pueden tener resultados positivos, que no se hubieran dado de no haber surgido el conflicto.

La naturaleza del conflicto tiene los siguientes **tres elementos** principales:

- **Personas:** las partes involucradas y afectadas por el conflicto.
- **Problemas:** los distintos intereses o necesidades que se dan en el conflicto.
- **Procesos:** forma en la que se desata y desarrolla el conflicto, las soluciones planteadas y los resultados obtenidos.



Se distinguen **cinco tipos de conflicto**, directamente relacionados con sus causas:

- A) Estructurales:** causados por estructuras disfuncionales de relaciones humanas, y en la mayoría de las ocasiones, estas estructuras están configuradas por factores ajenos a las personas implicadas en el conflicto. Generalmente se deben a pautas dañinas de comportamiento, de desigualdad en el control o distribución de recursos, de desigualdad de poder y autoridad, de restricciones del tiempo, en estructuras organizativas. etc. Estos conflictos no tienen que ver con los puntos de vista ni con las interpretaciones de las personas.
- B) De información:** se producen por un fallo en la comunicación, ya sea porque hay información falsa o errónea entre las personas implicadas, porque la información recibida es insuficiente, porque la persona que recibe la información no ha hecho una lectura correcta de la misma, etc.
- C) De valores:** los valores son creencias que empleamos las personas para dar sentido a la vida, para explicar lo que es bueno o malo, justo o injusto, verdadero o falso. Estos conflictos se dan cuando las personas implicadas intentan imponer un conjunto de valores/creencias a otros, o que no admiten la existencia de otros distintos.
- D) De interés:** se originan frente a un grupo de necesidades incompatibles. Estos conflictos están causados por la competición, cuando las personas implicadas creen que hay que sacrificar las necesidades del oponente para satisfacer las suyas propias.
- E) De relación:** se deben a fuertes emociones negativas, percepciones falsas o estereotipos, a la falta de comunicación, o a conductas negativas repetitivas. Este tipo de conflicto puede llegar a tener consecuencias muy dañinas.



Este equipo está diseñado con una doble estructura:

- **Comisión de Cuidados y Salud Laboral.** Todas las personas que forman la comisión realizarán la formación sobre Gestión de Conflictos.
- **Grupo Txiki.** Conformado por cuatro personas, una persona referente de la comisión de cada centro de trabajo, una persona del Consejo Rector y otra del Consejo de Dirección.

Existen 6 personas referentes de la comisión en los centros de trabajo, dos por centro. En el Grupo Txiki participará una persona de cada centro de trabajo. La elección de la persona que formará parte del Grupo Txiki se tomará por criterios de disponibilidad entre las dos personas de cada centro de trabajo.

Los criterios para la configuración del grupo Txiki han sido:

- Representación de la Dirección.
- Representación del Consejo Rector.
- Todos y todas deben haber recibido la Formación en Gestión de Conflictos.

Cabe resaltar que la pertenencia a este grupo tendrá una duración de dos años y será rotatorio entre personas que pertenezcan a la Comisión de Cuidados y Salud Laboral, que cumplan con los criterios determinados para pertenecer al mismo.



Las funciones de la **Comisión de Cuidados y Salud Laboral** son las siguientes:

1. Apoyar al Grupo Txiki.

- Apoyarles en las actuaciones que se deban realizar en la atención de los conflictos.
- Realizar seguimiento (cuantitativo o estadístico) de las incidencias o asuntos tratados.
- Elaborar y difundir mensajes claros sobre las funciones y competencias de la Comisión de Cuidados y Salud Laboral y el grupo Txiki.

2. Colaborar en la creación de sistemas de gestión de conflictos.

- Participar en la elaboración y posibles modificaciones que ocurran en los protocolos de gestión de conflictos.
- Adaptación del Reglamento de Régimen Interno.
- Revisión de los planes existentes para integrar en ellos la gestión de conflictos.
- Recogida datos, análisis, memoria y propuestas de cambios.

3. Apoyar en el desarrollo de una entidad de bienestar.

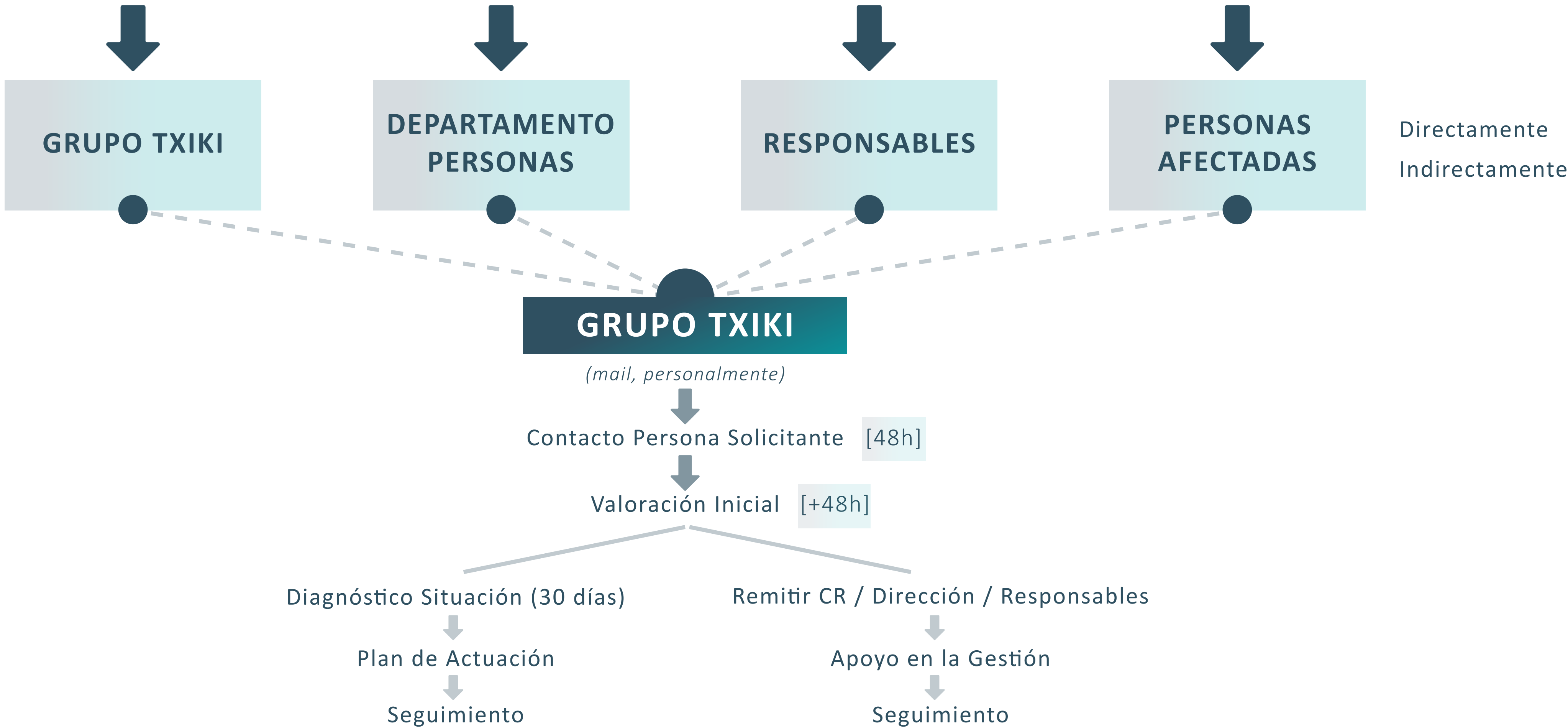
- Apoyar en la implementación de actuaciones que tengan como objetivo la mejora del clima organizacional.
- Participación e impulso en la definición de sistemas, estilo y cultura de bienestar.
- Realizar sensibilización en equipos en el área de gestión de conflictos.
- Informar al Consejo Rector y Consejo de Dirección fomentando su compromiso con el programa.
- Favorecer la capacitación a otros y otras miembros del equipo.
- Apoyar una cultura de refuerzo de aspectos positivos en los equipos.
- Creación de guías y manuales sobre cómo gestionar los conflictos en Zabalduz.

Por otro lado, en las funciones del **Grupo Txiki** se diferencian:

- ✓ Atender las situaciones de tensión concretas existentes en la organización.
- ✓ Diagnosticarlas.
- ✓ Realizar propuestas de intervención.
- ✓ Apoyar en la gestión y excepcionalmente gestionar las situaciones que se presenten.
- ✓ Realizar seguimiento de los asuntos.



ENTRADA





Vía del interés: es la vía de la mediación o negociación, mediante la cual se busca llegar al entendimiento entre las partes como método para solucionar el conflicto.

Vía del poder: es la vía de la imposición. En este caso la solución se da utilizando la capacidad de una persona de conseguir su objetivo logrando que la otra realice actuaciones que probablemente no haría de no ser por su influencia o posicionamiento. No tiene por qué ser negativo.

Vía del derecho: Se entiende como un sistema de normas que pretende regular los comportamientos. Determina la existencia de una serie de conductas prohibidas, las cuales serán sancionadas por imposición del sistema judicial, quien tiene la potestad para resolver este tipo de conflictos rigiéndose en lo que dice la ley.



Antes de comenzar cualquier intervención es necesario entender qué características tiene la situación, y para ello será necesario realizar un **diagnóstico** de la tensión.

Se diferencian tres tipos de **mediaciones** que se podrán utilizar:

- **Formales:** proceso de encuentro sistematizado entre las partes directamente afectadas por la situación con el objetivo de alcanzar acuerdos satisfactorios para ambas partes que subsanen el conflicto.
- **Informales:** con el mismo objetivo y prácticamente el mismo procedimiento que el anterior, pero sin que se produzca el proceso de encuentro entre las partes directamente implicadas.
- **Multiparte:** Procesos de mediación formales en los cuales se cuenta con más de una parte directamente implicada.

Las **facilitaciones** son intervenciones destinadas a desescalar el conflicto y/o a contener la situación. Los **círculos**, por otro lado, son reuniones colectivas de los miembros del Grupo Txiki con la persona o personas implicadas en la tensión. Cada una de estas metodologías cuenta a su vez con sus herramientas de intervención.

Por último, se recogen diferentes claves del proceso de mediación:

- **No** siempre hará falta realizar las entrevistas grupales. En ocasiones, será suficiente las entrevistas individuales. Dependerá del tipo de conflicto y de las personas implicadas.
- Una herramienta útil en la mediación es el “**kaukus**”, una forma de restablecer los acuerdos básicos que promovía la mediación del conflicto.
- Muy importante en la mediación **no correr, no dar consejos, ni soluciones rápidas.**
- Si eres parte del conflicto eres parte de la solución.



Para facilitar el trabajo tanto al Grupo Txiki como a las personas implicadas, se elaboran y anexan fichas que podrán ser utilizadas cuando se detecte una situación de tensión que deba ser atendida. Se añaden las siguientes:

- 1** Plantilla de solicitud de apoyo.
- 2** Ficha de recogida de información: esta ficha ayuda a sistematizar toda la información que se tiene del caso.
- 3** Plan de intervención del caso y elementos para su valoración y seguimiento.

Ficha 1

Laguntza eskaera txantiloia | Plantilla de Solicitud de Apoyo

Teknikoaren datuak Datos del/a técnico/a

Izen-abizenak Nombre y apellidos _____

Lanpostua Puesto de trabajo _____

Saila/Proiektua Departamento/Proyecto _____

Telefonia Teléfono _____

Emaila Email _____

Egoeraren deskribapen zehatza / Descripción detallada de la situación:

Noiztik gertatzen da egoera hau? / ¿Desde cuándo se está dando esta situación?

Zure ustez, zer da beharrezkoa egoera konpontzeko? /

¿Qué consideras necesario para solventar la situación?

Interesgarriak izan daitezkeen beste datuak / Otros datos de interés:

Ficha 2 (I)

Talde Txikiaren informazio bilketa txantiloia Plantilla de recogida de información del Grupo Txiki

Teknikoaren datuak Datos del/a técnico/a

Izen-abizenak Nombre y apellidos _____

Lanpostua Puesto de trabajo _____

Saila/Proiektua Departamento/Proyecto _____

Telefonia Teléfono _____

Emaila Email _____

Egoeraren deskribapen zehatza / Descripción detallada de la situación:

Zure ustez inplikaturik dauden pertsona edo taldeak

Personas y/o grupos que consideras que están implicadas:

Zuzenean / Directamente

Nori eragiten dion / A quiénes está afectando

Alderdiekin harremanetan jartzeko modua

Forma de contacto con estas partes

Zeintzuk dira gatazka honen protagonistak?

¿Cuáles son los temas que considera protagonizan este conflicto?

Ficha 2 (II)

Talde Txikiaren informazio bilketa txantiloia Plantilla de recogida de información del Grupo Txiki

Noiztik gertatzen da egoera hau? / ¿Desde cuándo se está dando esta situación?

Ezagutzen dituzun zein jarduera egin dituzte alderdiek orain arte?

¿Qué actuaciones conoce que han realizado las partes hasta este momento?

Interesgarriak izan daitezkeen beste datuak / Otros datos de interés:



* Datuak Babesteko Lege Organikoak eskatutakoaren arabera, jakinarazten dizugu zuk emandako zure datu pertsonalak tratamendu batean sartuko direla, eta tratamendu horren erantzuleak garela, gaia kudeatzeko. Datuak eskuratzeko, zuzentzeko, ezerezteko, aurka egiteko, tratamendua mugatzeko eta datuak eramateko eskubideak baliatu ahal izango dituzu. Horretarako, eskaera bat bidali beharko duzu idatziz lehen adierazitako helbidera, identifikaziorako dokumentu bat erantsita.: Ez zaie daturik lagako hirugarrenei, legeak hala agintzen ez badu.

*Según lo exigido por la LOPD le informamos que sus datos personales facilitados por usted se incluirán en un tratamiento del cual somos responsables y con la finalidad de gestionar el asunto de que se trata. Podrá ejercitar sus derechos de acceso, rectificación, cancelación, oposición, limitación del tratamiento y portabilidad de sus datos, remitiendo una solicitud por escrito a la dirección anteriormente indicada, acompañando un documento para su identificación.: No se cederán datos a terceros salvo obligación legal.

Ficha 3 (I)

Talde Txikiak ezarritako esku-hartze plana Plan de intervención establecido en el Grupo Txiki

Egin beharreko ekintzak / Acciones a realizar

Datak / Fechas

Arduradunak / Personas responsables

Diagnostikoa osatzeko egindako zita eta elkarrizketaki.

Ekarpenen deskribapen laburra.

Citaciones y entrevistas a las personas afectadas para el diagnóstico.
Breve descripción de las aportaciones realizadas.

Gatazkaren goranzko puntua, nun dago?

Punto de escalada del conflicto, ¿en qué punto está?

Ficha 3 (II)

Talde Txikiak ezarritako esku-hartze plana Plan de intervención establecido en el Grupo Txiki

Indartzaileak / Intensificadores

Indargetzaileak / Amortiguadores

Beste ekintzak / Otras acciones

Gatazka mota / Tipo de conflicto

Sakontze bideak / Vías de abordaje

EKINTZA PLANAREN LABURPENA | RESUMEN DEL PLAN DE ACCIÓN

| Ekintza Acción | Arduraduna Responsable | Data Fecha | Laburpena Resumen |
|--------------------------|----------------------------------|----------------------|-----------------------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |



Zabalduz

Gizarte Ekimeneko Kooperatiba
Cooperativa de Iniciativa Social