

sitiva del conflicto. El problema es cuando se enquistado o se intensifica en escalada, llegando a convertirse en algo crónico sin visos ni posibilidades de resolverlo», resalta.

«RIESGO SICOSOCIAL»

La responsable de Fundación Gizagune recuerda que las situaciones de conflicto dentro de una organización empresarial están catalogadas como de «riesgo sicosocial. La gestión del mismo es responsabilidad de todas las personas que participan en él. También es cierto que existe una responsabilidad por parte de la organización. Tanto la Inspección del Trabajo como los jueces de lo Social están exigiendo a las empresas que en caso de que conozcan la existencia de situaciones de conflicto deben necesariamente investigar y conocer lo que está sucediendo, porque si no estarían incurriendo en determinadas responsabilidades. En caso de ser denunciado, podría acarrear cuantiosas sanciones económicas que están recogidas en la ley de prevención de riesgos sicosociales. Todo esto no significa que la organización sea la única responsable; si las personas no tienen voluntad de que esa situación mejore, será muy difícil esa gestión».

Sobre la naturaleza de los conflictos, Ramos establece dos categorías: los estructurales y los relacionales. «Las organizaciones a veces no tienen un sistema, conocimiento o un estilo de mando que favorezcan climas adecuados. Es verdad que vivimos en una cultura en la que predomina el 'porque yo lo valgo'. Sin embargo, ahora, las personas no toleramos ese tipo de gestión y eso genera problemas. Eso es un conflicto estructural porque deriva de la propia organización y, a veces, lleva a las personas a estar en contextos de tensión».

«SOCIEDAD PREDEPRESIVA»

En cuanto a los derivados de las relaciones, recuerda que como «dice Michel Foucault, cada sociedad genera su propia tipología de conflicto y necesariamente tiene que generar sistemas para abordarlos».

«Las sociedades de bienestar, aquellas en las que no pasamos hambre, nos abocan a vivir frustrados todo el tiempo, salvo que aprendamos a relacionarnos de una manera más adecuada y aprendamos a gestionar nuestras frustraciones. De hecho, la nuestra es una sociedad predepresiva. Generamos impactos negativos totalmente innecesarios. No hay más que ir en transporte público para oír



La sociedad del bienestar genera un nuevo nivel de frustración, y por tanto de conflicto, desconocido hasta la fecha.
THINKSTOCK

«Nos hemos convertido en malcriados, lo exageramos todo, no tenemos ninguna capacidad de empatía»

quejas por todo. Es constante la queja innecesaria y negativa», subraya en su intervención.

«Una de las cosas que más me conmueve es el dolor cuando hay un conflicto mal gestionado. Ese dolor puede afectar a la calidad de vida de las personas y ocasionarles enfermedades. Conocemos personas que están perdidas para la causa, porque entran en cuadros depresivos de los que ya no salen. Tienen mejorías pero, en general, pierden la capacidad de practicar la alegría. Un equipo que tenga conflictos y los gestione adecuadamente es un equipo imparable. No es necesario prevenir, sino quitarle el miedo al conflicto», concluye Ramos.

«Todos tenemos una parte racional y otra emocional. Cada uno de nosotros cojeamos más de una de que de otra. Cuando tenemos dos personas cerebrales, nos estamos enfrentando a un conflicto de estrategias. Cuando un racional se enfrenta a un emocional, gana el primero. Y cuando los dos son emocionales, se matan, distorsionan la realidad, son reactivos e impetuosos. Lo relativamente fácil es resolver la parte objetiva del

conflicto», añade Urcola padre. Su hija se lamenta de que «cada vez hacemos conflictos mayores de cosas sencillas. Y, sin embargo no nos han enseñado gestión de conflictos; nos faltan herramientas en la caja y también entrenamiento en desarrollo emocional, autoconocimiento y autogestión».

Otro de «los grandes problemas» que han observado es «el ego. La cuestión es ganar. En muchos conflictos nos tendríamos que hacer la pregunta de si lo que quieres en la vida es ganar o que te vaya bien».

Una visión compartida por Ramos. «Nos hemos convertido en malcriados. Lo exageramos todo, no tenemos ninguna capacidad de empatía. Somos personas inseguras, dubitativas y de reflexión nula. Tendemos a culpar, evitar o a confrontar. Y cuando estás en modo pelea, la gestión es imposible».

Urcola hija agrega: «No estamos olvidando de la comunicación real, que es mirarnos a los ojos. Como me dijo una vez un cliente, el liderazgo es la capacidad de tener una buena conversación a tiempo. Si tuviéramos más conversaciones a tiempo y

de mejor calidad, gestionaríamos mejor los conflictos».

Salegui, del grupo Bellota, da fe de ello. «Los correos electrónicos se están convirtiendo en un gran problema, porque estamos sustituyendo la presencia y la comunicación y eso genera muchos conflictos, sobre todo, cuando te comunicas en otros idiomas». Desde su experiencia, «dejar las normas claras de cómo hay que trabajar quita mucho conflicto. Hemos intentado definir los roles y dejar claro quién tiene que hacer qué y cuándo. Tener clara la información y pautar qué hacer en cada momento. Eso nos ayuda».

Cuando la empresa de máquina-herramienta se vio obligada a hacer ajustes, señala que trataron de «buscar las condiciones menos duras posibles tanto para las personas como para la organización. Trabajamos mucho la preparación, veíamos que teníamos que cerrar. Dimos mucha información, dedicamos mucho tiempo a buscar alternativas. Intentamos consensuar unos mínimos aceptables. Fuimos muy estrictos en cerrar bien y hacer seguimiento de todos los compromisos».