Universitat de Barcelona

Análisis de un caso de resolución de conflicto relacionado con los tiempos de trabajo

David Lucaya Montes, Oficina de Seguridad, Salud y Medio Ambiente

Universitat de Barcelona

Exposición de caso:

- Situación de conflicto en una Unidad Técnica formada por tres trabajadores especializados.
- Tareas de apoyo a la Investigación universitaria que se realiza en los departamentos. Facturación por horas de trabajo***.
- Clientes internos (departamentos de la universidad –proyectos de investigación-).
- Relaciones interpersonales muy deterioradas con episodios recurrentes de "disputas".
- Uno de los trabajadores de la unidad es derivado al SP para iniciar el "proceso de gestión de riesgo psicosocial".
- Uno de los trabajadores presenta sintomatología compatible con cuadro ansioso-depresivo reactivo a situación de estrés (visita a SM).

Universitat de Barcelona

Estrategia de intervención psicosocial

Multinivel*

-Medicina del trabajo

Protocolos de VS
GHQ-28
PRIME-BD
MINI / MBI-gs
Acontecimientos estresantes

→ **Salud / Persona - Colectivo**
Estado de salud

-Psicosociología aplicada

Entrevistas
CoPsoQ 21
Fpsico
Información prexistente

→ **Organización / Colectivo**
Factores psicosociales

-Teoría del conflicto (mediación)

Diagnóstico de conflicto
Posiciones/Intereses
MAAN
Proceso
Acuerdo

→ **Partes (díada) / Multiparte**
Normalización de las relaciones sociales

*Adaptación de estrategia propuesta por Saam, N., 2010

Universitat de Barcelona

Capítulo I: La aproximación

Entrevista Miembros Unidad*

- Presentarnos (quienes somos). Explicar el proceso
- Intentar rebajar o minimizar la tensión emocional. Mostrar empatía pero sin identificarnos. Respeto
- **Neutralidad, imparcialidad y voluntariedad**. No debemos posicionarnos
- Hablar despacio, con claridad, tranquilidad y con un lenguaje comprensible por la persona
- Recalcar y explicar los limites de la confidencialidad
- Escuchar las preguntas que se formulen sobre el proceso y realizar los aclaramientos necesarios
- Firma consentimiento informado (persona que inicia el proceso)
- **Analizar las vivencias, el relato, la narrativa del proceso que presenta**
- Identificar informantes claves (stakeholders)
- Aclarar respuestas neutras ("lo normal", "como siempre", "no me informan"..)
- Analizar los incidentes críticos sólo tras la construcción de un buen *setting* de entrevista
- Practicar la escucha activa combinada con la intervención directiva. Contacto visual, respetar las pausas y no interrumpir. Utilizar técnicas cualitativas (encadenamiento, parafraseo, resumen, gestión de las diferencias,..)
- **Identificar posiciones, intereses y MAAN –ficha de Harvard-**
- **Diagnosticar el conflicto**
- Construir una agenda

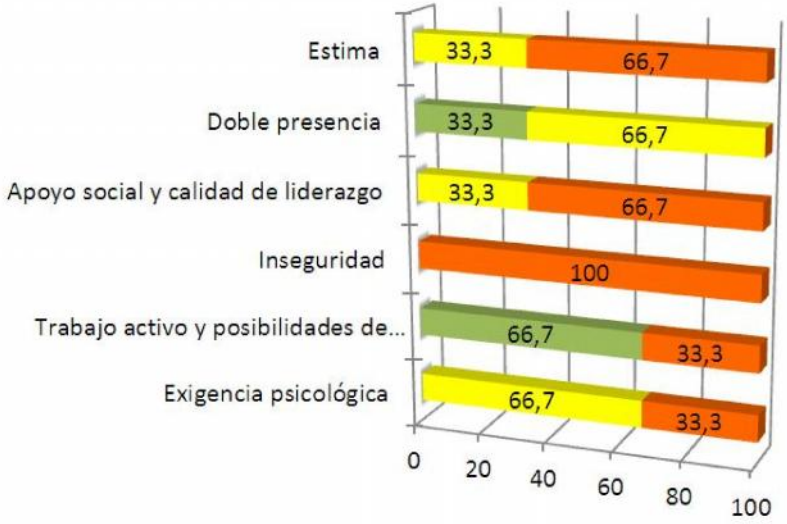
*Adaptado Cobb, S. en Gómez, P.

Universitat de Barcelona

Capítulo II: La evaluación psicosocial

Proceso de evaluación

- **Información técnica** y preventiva (accidentes de trabajo, absentismo, comunicados de riesgos, ER)
- **Información preexistente** (el organigrama, definición del lugar de trabajo, procesos de trabajo, indicadores de producción)
- **Comunicación del proceso** de recogida de datos
- Aplicación del cuestionario (estrategia en línea, garantía de anonimato y 1:1)



-Exigencias psicológicas

-Cuantitativa (tiempos de trabajo)
---Componentes emocionales

--- Falta de apoyo social y baja calidad de liderazgo
-- Estima comprometida

+++ Trabajo percibido como motivador y que genera sentido

Universitat de Barcelona

Estrecha coordinación con la psicosociologia aplicada –proceso técnico-

Uinidad de Medicina del Trabajo*

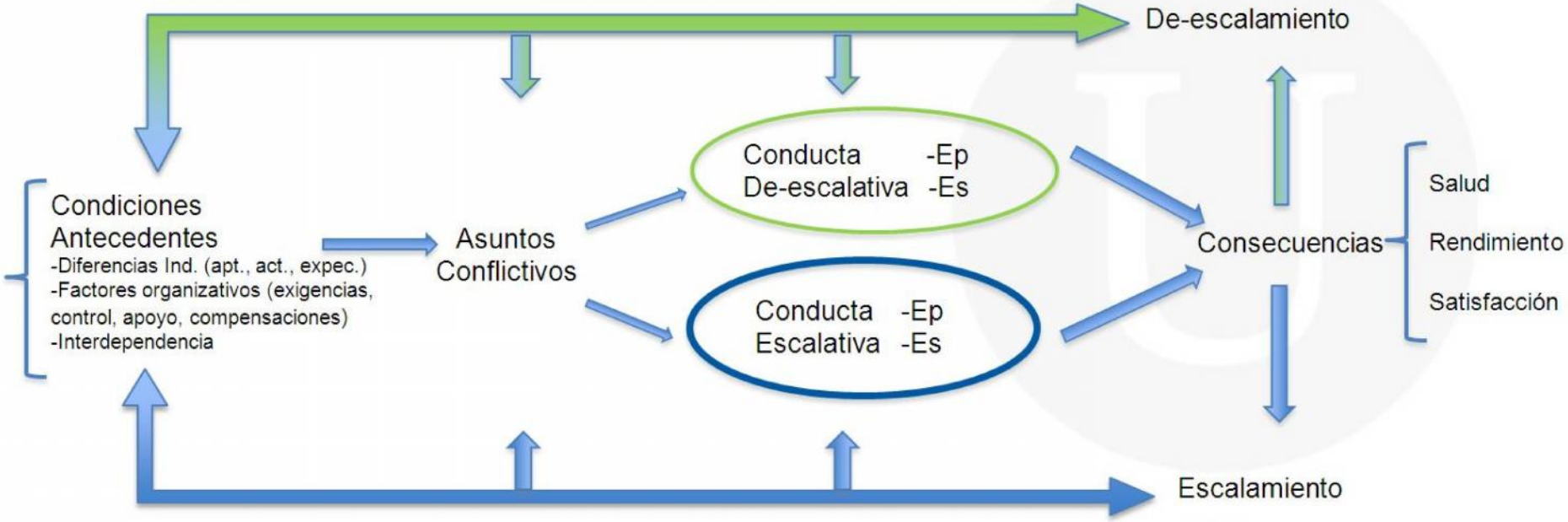
- **Anamnesis general**, atendiendo principalmente a los siguientes puntos.
- Vida laboral. **Adaptación al lugar de trabajo**.
- Observación durante la entrevista: orientación, aspecto, relación de entrevista, conducta no verbal, estado mental, emocional, conductual. Locus de control (interno/externo), síntomas y signos relacionados con el agente estresor / situación de conflicto.
- Descanso y tras análisis de la entrevista pasación pruebas.
- Aplicación de pruebas estandarizadas
  - -GHQ-28
  - -PRIME BD
  - -MINI
  - -MBI-GS
  - -Exploración de acontecimientos vitales ***(live events)*** y su reacción
- Realizar derivación requerida en función del caso (Sistema de salud público, MATEPSS, MUFACE) otros especialistas.
- Determinar aptitud médica
- Anotar el proceso en la historia clínica

*Guia de buena praxis de Vigilancia de la Salud Mental y Riesgo Psicosocial. Gencat. Dept. de salut. 2008

Universitat de Barcelona

Modelo de escalamiento

"Cualquier reacción directa o indirecta de las partes a las situaciones de conflicto constituye gestión del conflicto" (Dominguez, R. & García, S., 2002)



Van de Vliert, E. 1998 –adaptado-

Restricción del contacto* -Conducta escalativa espontánea

Los conflictos profundamente asentados suelen conducir a una **reducción del contacto entre las partes**. Las posiciones se vuelven más rígidas y se evita el contacto con la parte (se generan resistencias: "muro de piedra")

Universitat de Barcelona

Formas de resolución

-Competición (suma 0)
-Colaborador (suma / suma)
-Compromiso (medio gano/ medio pierdo)
-Acomodaticio (pierdo para que tu ganes)
-Evitador (yo pierdo/ tu pierdes)

-Se incrementa el control sobre los tiempos de trabajo (descansos, horarios y el ajuste del tiempo/operación)

-No se reducen los tiempos asociados a las tareas. Se incrementa la conflictividad. El responsable debe justificar la facturación a terceros – incrementa la exigencia emocional.

Katz, N., 2004, en Farré, S.

Universitat de Barcelona

Capítulo III: la reunión de trabajo. Técnica del consenso grupal

*Conflicto con componentes estructuales, de legitimazación, información y relaciones sociales (TAC, Redorta, J., 2002)

-Manejo de las situaciones de tensión

-Utilizar anclajes: "percepciones positivas"

-Se prepara a los asistentes –entrevistas abiertas.

-Se analizan los resultados de la AR psicosociales

-Se identifican fatores de organización a mejorar:

  -Circuitos de trabajo (entrada peticiones / planificación de los trabajos / ejecución / salida)
  -Interlocución con los clientes
  -Gestión de incidencias

-Organigrama

-Principios de convivencia en la unidad de taller. Acuerdo

Universitat de Barcelona

Capítulo IV: Las medidas preventivas

-Exigencias psicológicas

-Apoyo social y calidad de liderazgo

-Estima

-Reconceptualización
-Propuesta de cambio en las condiciones antecedentes
-Negociación "asistida"
-Intervención en componentes situacionales / relacionales

Revisión -Marzo 2013-

Universitat de Barcelona

Ventajas

-Enfoque Integrador / Multidisciplinar

-Necesidad?¿? (encuestas nacionales de condiciones de trabajo, ESENER)

-Validez

-Dúctil

-Compatible con:

-CT 69/2009
-Guía de actuación ITSS y riesgo psicosocial

Amenazas

-Requiere de apoyo institucional (neutralidad / imparcialidad / confidencialidad?¿?)

-Roles compatibles?¿?

-Riesgo de instrumentalización

-*"Harmful side effect"*

-Agendas ocultas

-Lenguajes diferentes (Mediación / Legal / Preventivo - Médico)

-Falta de desarrollo legal

Universitat de Barcelona

"[…] no puede existir **paz positiva -Johan Galtung-** si hay relaciones caracterizadas por el *dominio*, la *desigualdad* y la *no-reciprocidad*, aunque no haya ningún *conflicto abierto*." (Lederach, John Paul 2000)

GRACIAS
GRÀCIES
ESKER MILA
GRACIÑAS
.....

Universitat de Barcelona

Referencias bibliográficas

- Domínguez, R. & García, S. (2002). Introducción a la teoría del conflicto en las organizaciones. Servicio de publicaciones. Universidad Rey Juan Carlos.
- Farré, S. (2004). Gestión de Conflictos: Taller de mediación. Un enfoque socioafectivo. Barcelona: Ariel.
- Gómez, P. (2007). El modelo circular narrativo de Sara Cobb y sus técnicas, en *Portularia, vol, 7, Nº 1-2: 85-106.*
- Guia de buena praxi para la vigilancia de la salud mental relacionada con los factores de riesgo psicosocial. Dept. Salut. Gencat*
- Redorta, J. (2004). Como analizar los conflictos. La tipología de conflictos como herramienta de mediación. Barcelona. Paidós mediación.
- Saam, Nicole J. (2010). Interventions in workplace bullying: A multilevel approach, en *European Journal of Work and Organizational Psychology, 19: 1-51.*
- Van de Vliert, E. (1998). Conflict and conflict management, en P.J.D. Drenth, H. Thierry y C.J. de Wolf (eds.), *Handbook of Work and Organizational Psychology, vol, 3: Personnel Psychology (2ª ed., 351-376). Hove, East Sussex: Psychology Press.*

Ilustraciones

- Sr. Uriel López Martínez (ulopez@ub.edu)

*Traducido al castellano

Universitat de Barcelona

Anexo 1: Conducta escalativa – de escalativa

Conductas de - escalativa	Conductas escalativas
Las que reducen las posibilidades de que la otra parte también llegue a frustrarse	Las opuestas
Las que reducen las posibilidades de un conflicto de relación en el futuro	
Las que resuelven los actuales conflictos	
Las que reducen o previenen la intensificación del conflicto actual	
*Espontánea: No intencionada *Estratégica: La que forma parte de un plan consciente para prevenir o estimular el conflicto	
*Van de Vliert, E. 1998, en Dominguez, R. & García, S..	

Anexo 2: Gestión escalativa del conflicto

"incrementa la propia frustración en sus aspectos cognitivos o afectivos o cuando frustra a la otra parte por primera vez o la vuelve a frustrar de nuevo"

Escalativa espontánea	Escalativa estratégica
Magnificación del problema	Cambiar las condiciones antecedentes
Ataque al oponente	Ampliar el número de asuntos conflictivos
Restricción del contacto	Reconceptualización de los asuntos conflictivos
Resistencia:	Modelos de reacción escalativos
-Negativismo	Búsqueda de aliados
-Inconformismo	Abogado del diablo
-Establecimiento de un muro de piedra	Pelea limpia
*Van de Vliert, E. 1998, en Dominguez, R. & García, S..	

Universitat de Barcelona

Anexo 3: Gestión de - escalativa del conflicto

"Cualquier reacción que no aumenta el conflicto, que no frustra más a la parte"

De - escalativa espontánea	De - escalativa estratégica
Negar el conflicto	Cambio de las condiciones antecedentes
Estilos de-escalativos de conducta	Resolución del problema
Determinación situacional	Reconceptualización de los asuntos conflictivos
Mecanismos de regulación	Modelos de reacción de-escalativa
Negociación	

*Van de Vliert, E. 1998, en Domínguez, R. & García, S.. –adaptado-