LA GESTIÓN
DE LOS CONFLICTOS

EL MÉTODO CALM — CÓMO GESTIONAR UN CONFLICTO ENTRE COLABORADORES

Porque un conflicto no tratado siempre cuesta más que la incomodidad de resolverlo.

Un conflicto entre dos colaboradores nunca se resuelve solo. Cuanto más espera, más se arraiga. Gestionarlo forma parte de su rol. Es una competencia, no una tarea pesada.

VISIÓN GENERAL — EL MÉTODO CALM

C	A	L	M
CONSTATAR	**ACOGER**	**LEVANTAR**	**MOVILIZAR**
Observar, documentar los hechos	Reunir, escuchar cada versión	Recordar el marco, reformular	Compromiso, plan de acción, seguimiento

PARTE 1 — POR QUÉ ES TAN DIFÍCIL GESTIONAR UN CONFLICTO

Antes de hablar de método, hay que entender qué le frena. Porque la mayoría de los managers no gestionan los conflictos no porque no sepan cómo hacerlo, sino porque algo les bloquea psicológicamente.

1 — EL MIEDO A NO CAER BIEN

El manager tiene miedo de que abordar el conflicto le haga impopular. Teme que las dos personas le guarden rencor. Entonces pospone, espera que pase, y nunca pasa. En realidad, su equipo le respetará más si gestiona el conflicto que si lo huye. El silencio no es neutralidad. Es abandono.

2 — EL MIEDO A AGRAVAR LA SITUACIÓN

¿Y si al intervenir empeoro las cosas? Es un miedo legítimo. Pero la verdad es que no hacer nada siempre agrava la situación. Un conflicto dejado sin gestión no se estabiliza. Se pudre. Cada día que pasa hace la resolución más difícil.

3 — LA TENTACIÓN DE LO DIGITAL

Muchos managers intentan gestionar los conflictos por email o por mensaje. Es el peor enfoque posible. Un conflicto es emocional. Las emociones no se gestionan por escrito. Un email puede ser malinterpretado, reenviado, sacado de contexto. La gestión de conflictos se hace cara a cara. Siempre.

4 — EL SESGO DE PROXIMIDAD

Tenemos naturalmente tendencia a creer la versión de la persona que más apreciamos. Es humano. Pero es una trampa. Si entra en la mediación con un prejuicio, aunque sea inconsciente, las dos partes lo sentirán. Y perderá su legitimidad de mediador. Entre en la sala con cero prejuicios. Únicamente hechos.

5 — EL SÍNDROME DEL JUEZ

Algunos managers se posicionan como jueces: quién tiene razón, quién está equivocado. Es un error. Su rol no es ser un árbitro que designa un ganador y un perdedor. Su rol es ser un mediador que ayuda a dos personas a recuperar un funcionamiento profesional sano.

Una vez identificados y aceptados estos frenos, cambie su mirada: la gestión de conflictos no es una situación difícil. Es un indispensable para la cohesión y el rendimiento colectivo.

PARTE 2 — EL MÉTODO CALM

Cuanto más deja arrastrar un conflicto, más baja el rendimiento colectivo, más se engranan los sistemas que ha desplegado, más desaparece su credibilidad. El método CALM le da un marco estructurado para resolver cualquier conflicto entre colaboradores.

C — CONSTATAR — OBSERVAR Y DOCUMENTAR ANTES DE ACTUAR

Antes de reunir a las dos personas, observe y recopile hechos concretos. No rumores, no se dice. Hechos. Fechas, incidentes, comportamientos observados. Es su base. Sin hechos, no tiene legitimidad para intervenir. Con hechos, su intervención es indiscutible.

✓ Anote los incidentes concretos que ha observado personalmente
✓ Identifique desde cuándo dura el conflicto y cómo ha evolucionado
✓ Evalúe el impacto en el resto del equipo: quién está afectado, cómo
✓ Verifique si hay testigos neutros que puedan aportar una perspectiva

IMPORTANTE: Nunca deje pasar más de una semana entre el momento en que detecta el conflicto y el momento en que interviene. Cada día adicional cava la brecha.

A — ACOGER — REUNIR Y ESCUCHAR CADA VERSIÓN

Reúna a las dos personas en un espacio neutro y tranquilo. No en su despacho (demasiado intimidante). No en un open space (sin confidencialidad). Un espacio donde las dos personas puedan expresarse libremente.

Establezca el marco desde el principio. Sea claro y directo:

SCRIPT DE APERTURA: Les he reunido porque he constatado una tensión entre ustedes. Mi rol no es juzgar. Mi rol es entender y encontrar una solución juntos. Cada uno va a poder expresarse, uno a la vez, sin ser interrumpido. Les pido respeto mutuo durante este intercambio.

✓ Deje que la primera persona se exprese completamente sin interrumpirla
✓ Luego deje que la segunda persona se exprese completamente
✓ Practique la escucha activa: reformule lo que ha entendido
✓ No tome partido. No muestre emoción. Mantengase factual
✓ Tome notas para poder basarse en elementos concretos

CLAVE: Muy a menudo, una vez expuestas las dos versiones, descubre que el fundamento real del conflicto es mucho más simple de lo que imaginaba. A veces es un detalle. A veces son no-dichos acumulados. A veces es un conflicto frío latente que ha explotado.

L — LEVANTAR — RECORDAR EL MARCO, BASARSE EN HECHOS, REFORMULAR

Una vez escuchadas las dos versiones, es su momento. Su rol no es juzgar ni tomar partido. Su rol es recordar el marco que ha establecido y basarse en él en su argumentación.

✓ Básese únicamente en hechos, no rumores — cosas indiscutibles que las dos personas reconocen
✓ Recuerde el marco co-construido con el equipo: las reglas que se aplican a todos
✓ Si una persona se salió del marco, hágaselo reconocer. A menudo, este reconocimiento ya es el fin del conflicto
✓ Si es un problema de no-dichos o rumores, extíngalos recordando su nivel de exigencia
✓ Haga reformular a cada persona para que escuche su propia versión con perspectiva

Haga entender la importancia de la cohesión de equipo para el bien de todos. No les pide que sean los mejores amigos del mundo. Les pide que se respeten y respeten el marco y el conjunto del equipo. Porque al final, si el conflicto persiste, los dos serán responsables.

No tiene sentido para nadie venir al trabajo sabiendo que va a encontrar a un compañero con quien mantiene un conflicto. Apenas empezado, su día ya está arruinado. Por el bien de todos y del suyo, es importante resolver este problema.

M — MOVILIZAR — COMPROMISO, PLAN DE ACCIÓN Y SEGUIMIENTO

La resolución no termina cuando las dos personas salen de la sala. Termina cuando el compromiso está tomado, un plan está definido y un seguimiento está en marcha.

✓ Obtenga un compromiso verbal de las dos personas: este tipo de conflicto no se reproducirá
✓ Defina juntos qué se pone en marcha concretamente para evitar que se reproduzca
✓ Planifique un punto de seguimiento a D+15 con las dos personas para verificar que el compromiso se mantiene
✓ Documente la resolución: hechos, compromiso, acciones acordadas (para su seguimiento interno)

TIPS: A veces, para la transición suave, es interesante poner a las dos personas a colaborar juntas en un proyecto donde cada uno necesite las competencias del otro. Nada como un objetivo común para recrear vínculo.

PARTE 3 — LOS CASOS PARTICULARES

A — EL CONFLICTO DE CLANES

Cuando el conflicto supera a dos personas y divide al equipo en clanes, el método sigue siendo el mismo pero el enfoque cambia. Identifique primero a los dos líderes de cada clan. Resuelva el conflicto entre estas dos personas primero. Luego, reafirme el marco colectivamente en reunión de equipo sin nombrar a nadie.

B — LA REINCIDENCIA

Si el conflicto vuelve tras la resolución, es una señal de que el problema es más profundo. O una de las dos personas no ha jugado el juego, o hay un problema estructural (roles mal definidos, objetivos contradictorios). En ese caso, trate el tema individualmente y considere medidas más fuertes.

🔗 **MÓDULO COMPLEMENTARIO:** En caso de reincidencia, refiérase al módulo El Colaborador Tóxico (Etapa 3 — El reencuadre y Etapa 5 — La conversación de verdad).

C — LA COMUNICACIÓN AL EQUIPO DESPUÉS DEL CONFLICTO

Cuando un conflicto ha impactado a todo el equipo, no haga como si nada hubiera pasado. Reafirme el marco colectivamente. Sin nombrar a las personas. Sin detalles. Recuerde los valores, las reglas y el nivel de exigencia. Muestre que el marco se aplica a todos y que usted está ahí para protegerlo.

SÍNTESIS

Un conflicto no tratado siempre cuesta más que la incomodidad de resolverlo. Mediador, no juez. Transparencia, vulnerabilidad y sentido.

La gestión de conflictos es una competencia por derecho propio del manager. No es una tarea pesada, es un indispensable. Desacralícela, estructúrela con el método CALM, y trate cada conflicto en la raíz. Su equipo, su rendimiento y su tranquilidad de espíritu dependen de ello.

ECOSISTEMA: Este módulo se articula con el Coraje Directivo (Pilar 1 — Discusiones incómodas), la Guía de Discusiones Incómodas (Método RPCE), el Colaborador Tóxico, los 5 Errores del Manager (error 5) y el Flash #11 (lo que nunca haré).

ENTREGABLES ASOCIADOS: Este módulo va acompañado de: (1) Framework CALM 1 página, (2) Plantilla de mediación paso a paso.