Unidad 2 · Conflictos, anticipación y carga de trabajo

Resumen · Libro del alumno, págs. 25–40

Un conflicto laboral casi nunca nace de la mala voluntad: nace de que dos tareas necesitan el mismo tiempo. Primero se **mide** (carga menos capacidad), después se **separa** lo ocurrido de lo que se interpreta y de lo que se pide, se **acuerda un criterio** y se elige una salida (reprogramar, delegar o reducir el alcance). El acuerdo se registra con responsable, plazo y revisión, sin datos personales.

2.1 · Necesidades y anticipación

- **Antes de exigir más ritmo.** Antes de exigir más ritmo, compara el tiempo que piden las tareas con el disponible. Si no cabe, se reprograma, se delega o se reduce el alcance.
- **Necesidades del servicio y de las personas.** Todo trabajo en equipo tiene dos tipos de necesidades.
- **Carga y capacidad.** La **carga de trabajo** es el tiempo que exige un conjunto de tareas en un periodo.
- **Estimar bien los minutos.** Una estimación honesta parte de la última vez que se hizo una tarea parecida, no de lo que ojalá durase.
- **Documento 1 · Matriz de cargas de la franja 09:00-11:00.** (ficticio, lunes 25/01/2027)
- **Señales tempranas de sobrecarga.** Se ven antes de que haya un retraso serio, si alguien las mira.

2.2 · Escucha y argumentación

- **Tres tipos de frase.** Un **hecho** es algo que ocurrió y cualquiera puede comprobar: una hora, una cifra, un documento.
- **Por qué falla un reproche.** Un reproche pone a la otra persona a la defensiva: en lugar de revisar el reparto, dedica su energía a justificarse.
- **Escuchar antes de contestar.** La **escucha activa** consiste en atender a la otra persona y comprobar que se ha entendido su postura antes de exponer la propia.
- **Argumentar con datos.** Un buen argumento tiene tres piezas: la **afirmación** (lo que defiendes), el **dato** que la apoya y el **criterio** con el que se decide.
- **Tono y momento.** El mejor argumento pierde fuerza si se dice delante del equipo o en medio de la prisa.
- **Un mensaje en tres partes.** Cuando haya que pedir algo, escribe: «Cuando [hecho], pasa [efecto]; necesito [petición] antes de [plazo]».

2.3 · Resolución de conflictos

- **Qué es un conflicto laboral.** Un **conflicto** es una situación en la que dos personas o grupos creen que sus necesidades u objetivos son incompatibles.
- **Conflicto no es lo mismo que mala relación.** Dos compañeras que se llevan bien pueden tener un conflicto de recursos si necesitan a la vez la misma sala, y dos que se llevan mal pueden trabajar sin conflicto si cada una tiene su franja y su criterio.
- **Alternativas y criterio.** Elegir entre dos soluciones sin un criterio previo convierte la decisión en una pugna.
- **Documento 2 · Acuerdo sobre la impresora de acreditaciones.** (ficticio, lunes 25/01/2027)
- **Cuándo escalar.** No toda diferencia debe llegar a la dirección.

2.4 · Estrés y organización

- **Estrés y carga.** El **estrés laboral** es la reacción de una persona cuando las exigencias del trabajo superan los recursos que tiene para afrontarlas: tiempo, información, apoyo y control sobre lo que hace.
- **Evitar culpabilizar.** Antes de preguntar quién ha fallado, hay que preguntar qué ha fallado en el reparto.

2.5 · Seguimiento confidencial

- **Qué se registra y qué no.** El registro de un acuerdo debe permitir comprobar y revisar lo pactado: qué se acuerda, quién lo hace, cuándo, cómo se comprueba y cuándo se revisa.

CASO RESUELTO · TRES HORAS Y MEDIA EN DOS

Carga de 210 minutos frente a 120 disponibles: déficit de 90. Se verifican las prioridades con Nora, se delega una tarea de 90 minutos en una persona capacitada y se reserva la validación. Se registra el acuerdo con su revisión. Se resuelve una incompatibilidad objetiva; no se pide que se trabaje más deprisa sin recursos.

NO CONFUNDAS

- Hecho (se puede comprobar), interpretación (la explicación que damos) y petición (concreta y posible).
- Carga (minutos que exigen las tareas) y capacidad (minutos realmente disponibles).
- Conflicto de recursos, prioridades, roles, información o trato: cada causa tiene su salida.

DÓNDE SE EXPLICA EN EL LIBRO

- **2.1** Necesidades y anticipación · 27–28
- **2.2** Escucha y argumentación · 29–30
- **2.3** Resolución de conflictos · 30–32
- **2.4** Estrés y organización · 32–33
- **2.5** Seguimiento confidencial · 33–34

Material complementario del libro del alumno. Las personas, empresas y situaciones de los casos son ficticias, salvo que se indique otra cosa.