

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES



06/02/2024

Guía de buenas prácticas preventivas para autónomos y
PYMES

Las personas somos seres sociales. Nuestra vida está llena de todo tipo de relaciones, por lo tanto, no es de extrañar que, de tantas interacciones puedan surgir algunos conflictos. En esta guía se hablará concretamente de los conflictos interpersonales que surgen en el ámbito laboral.

Plan General de Actividades Preventivas 2024

Índice

1. Introducción	2
2. Objetivos	2
3. Conceptos	2
4. Factores psicosociales desencadenantes de situaciones de conflicto	3
5. Aspectos que influyen en el conflicto	5
6. Daños derivados en la salud personal y organizacional a causa de los conflictos	9
7. Las características del conflicto laboral	10
7.1 Las funciones de los conflictos	10
7.2 Niveles de conflicto	10
7.3 Tipo de conflictos	11
7.4 Fases del conflicto laboral	12
7.5 Los estilos de afrontamiento en los conflictos	13
8. El proceso de resolución de conflictos	14
8.1 Encontrar la solución. Generando soluciones alternativas	14
8.3 Que tener en cuenta para abordar correctamente un conflicto	17
8.3 Estrategias personales para la resolución de conflictos	20
9. Referencias	24

1. Introducción

Las personas somos seres sociales. Nuestra vida está llena de todo tipo de relaciones, por lo tanto, no es de extrañar que, de tantas interacciones puedan surgir algunos conflictos. En esta guía se hablará concretamente de los conflictos interpersonales que surgen en el ámbito laboral.

En un conflicto laboral se han de tener en cuenta factores como: los valores (el significado que atribuyen a sus objetivos), las normas (su forma de actuar para conseguirlos), los grupos (personas que forman parte de este) y los roles (sus funciones) que hay entre las partes implicadas. También se considera la capacidad, que tienen los trabajadores, para relacionarse con sus compañeros (capacidad de diálogo y objetividad, buena voluntad, empatía, etc.).

Normalmente, los conflictos no se solucionan porque la persona no es consciente de la existencia del problema, no tiene los recursos necesarios para hacerles frente, tiene miedo a que estos empeoren con su participación o no está interesada en solucionarlo.

Si no se actúa a tiempo y se dejan apartados, se verá afectada tanto la salud física y psicológica de los trabajadores, como la productividad, rendimiento e imagen de la empresa. Es necesario que nos hagamos la siguiente pregunta: ¿los conflictos siempre son negativos o a lo mejor se puede sacar algo positivo de estos? Efectivamente, si se gestionan correctamente, pueden aportar a los trabajadores una serie de repercusiones positivas. Los conflictos fomentan el aprendizaje, la innovación, la reflexión, la cohesión en equipo y la toma de decisiones; generando de esta forma oportunidades de cambio para la empresa.

Los conflictos que se generan durante la jornada laboral pueden ser diversos. En esta guía se hablará tanto de los diferentes tipos que puede haber, como de sus causas y cómo puede contribuir el trabajador en solucionarlos.

2. Objetivos

El objetivo principal de esta guía es proporcionar a los trabajadores la información y herramientas necesarias para que puedan prevenir la aparición de conflictos laborales interpersonales. Para así, de esta forma, reducir las consecuencias negativas que se generan de estos. Por lo tanto, esta no es una guía que sirva para hacer frente a conflictos graves presentes como, por ejemplo, el acoso laboral y sexual.

Finalmente, también se pretende que los conflictos sean vistos como una oportunidad para poner en práctica lo aprendido y le sirva al trabajador como método de reflexión, cooperación, cohesión en equipo y aprendizaje.

3. Conceptos

Los principales conceptos implicados en la resolución de conflictos laborales, son los siguientes:

- **CONFLICTO:** oposición o desacuerdo entre dos o más personas, o grupos de personas.
- **SOLUCIÓN:** acción que va dirigida a responder eficazmente ante un problema o problemática.
- **RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS:** un proceso cognitivo-afectivo-conductual mediante el cual la persona intenta identificar o descubrir una solución o respuesta de afrontamiento eficaz para un problema particular.

- > **ESTRÉS:** estado de tensión que aparece cuando las demandas laborales superan los recursos del trabajador o cuando se ven expuesto a eventos críticos.
- > **AFRONTAMIENTO:** las medidas por las cuales las personas procuran reducir o eliminar la situación no deseada.
- > **HABILIDADES SOCIALES:** son un conjunto de competencias que nos permiten mejorar nuestras relaciones interpersonales, sentirnos bien, obtener lo que queremos y conseguir que los demás no nos impidan lograr nuestros objetivos.
- > **GESTIÓN EMOCIONAL:** es la capacidad de potenciar las emociones agradables, gestionar las emociones desagradables propias y la de los demás, y expresarlas de forma adecuada.

4. Factores psicosociales desencadenantes de situaciones de conflicto

Una de las principales causas que pueden generar o incrementar la aparición de conflictos son los factores y los riesgos psicosociales.

Los factores psicosociales son las interacciones que hay entre la cultura organizacional, las características del puesto de trabajo, el trabajador y las relaciones entre empleados.

LOS FACTORES PSICOSOCIALES



Los riesgos psicosociales son las consecuencias negativas que surgen entre estas interacciones. A continuación se explican los factores que pueden generar o incrementar la probabilidad que aparezcan conflictos entre los trabajadores:

LOS RIESGOS PSICOSOCIALES

01 **ESTRÉS**
Aparece cuando las demandas laborales superan los recursos del trabajador o cuando el trabajador se ve expuesto a eventos críticos.



02 **VIOLENCIA FÍSICA Y PSICOLÓGICA**
 Toda acción, incidente o comportamiento que se aparta de lo razonable, en la cual una persona es asaltada, amenazada, humillada o lesionada como consecuencia directa de su trabajo.



Acoso laboral o mobbing: comportamiento negativo entre compañeros o entre superiores jerárquicos y subordinados, por el que la persona en cuestión es humillada y atacada varias veces (directa o indirectamente), por una o más personas, con el propósito y con el efecto de alienarla.



Acoso sexual: es la conducta de naturaleza sexual u otros comportamientos basados en el sexo que afectan a la dignidad de la mujer y del hombre en el trabajo. Esto puede incluir comportamientos físicos, verbales o no verbales indeseados.



03 **INSEGURIDAD CONTRACTUAL**
Preocupación general acerca de la existencia del trabajo en el futuro. Amenaza percibida de características de trabajo diferentes, tales como la posición dentro de una organización o las oportunidades de carrera.



04 **BURNOUT O DESGASTE PROFESIONAL**
Consiste en el resultado de un proceso de estrés crónico laboral y organizacional que termina en un estado de agotamiento emocional y de fatiga desmotivante para las tareas laborales.





5. Aspectos que influyen en el conflicto

A continuación, se muestra el modelo desarrollado por el Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST) para el análisis del conflicto (Figura 1). En este modelo se describen quince componentes esenciales a considerar. El modelo está estructurado en cuatro bloques con tres-cuatro componentes cada uno, aunque todos los componentes están estrechamente interrelacionados.

a) Componentes culturales y estructurales: entre estos se encontraría la cultura empresarial (y sus valores), la legislación, la salud laboral (y las condiciones de trabajo), y el liderazgo.

> La cultura empresarial y sus valores

La cultura empresarial tendría que ser dialogante, participativa y autoexigente por el respeto a valores morales como la dignidad de la persona en el trabajo. Así mismo, los valores deberían estar bien definidos e interiorizados a todos los niveles de la organización para ser efectivos en las conductas.

> La legislación

Es muy importante cumplir con la legislación para poder solucionar el conflicto, aunque, en algunos casos, es cierto que las leyes no son suficientes para arreglar una situación problemática.

> Salud laboral y condiciones de trabajo

La percepción positiva de los trabajadores sobre cómo la empresa actúa con ellos afectará de buena manera a la forma de solucionar un problema. En un entorno seguro y saludable los trabajadores tendrán mayor predisposición a hacerlo de forma pacífica y colaborativa.

> Liderazgo

Los mandos intermedios han de tener capacidad de liderazgo para poder conducir el conflicto en una fase de negociación entre las partes, y así disminuir las consecuencias negativas y lograr una resolución sin necesidad de figuras externas a la empresa.

b) Componentes de necesidades y poder: entre estos se encontrarían los asuntos/problemas, intereses/necesidades, objetivos/preensiones y relaciones de poder.

➤ **Asuntos/problemas**

Es necesario saber identificar correctamente cuál es el problema real que lleva a las distintas partes a entrar en conflicto, para así poder actuar de forma más precisa y eficaz. También, se tendrá que ver la situación desde un punto de vista objetivo. Por ello, se requerirá despersonalizar la situación problemática. Puede ser que la situación se haya generado a partir de una mala comunicación o por problemas relacionales entre los trabajadores, por lo tanto, la causa no tiene por qué ser siempre laboral.

➤ **Intereses/necesidades**

Estas modularán el comportamiento de las partes implicadas del conflicto. También formarían parte de esta clasificación los temores o valores de las personas. Ha de tenerse en cuenta que todos ellos son subjetivos, por lo tanto, no es de extrañar que, en algunos casos, la situación conflictiva pueda ser verdaderamente compleja.

➤ **Objetivos/preensiones**

Es la expresión de las partes implicadas en el conflicto sobre como querrían solucionarlo. Los objetivos van más allá que las necesidades e intereses. Se definen como positivos o negativos según su cumplimiento a través de las expectativas de los implicados. Por lo tanto, estos pueden ser concretos/compatibles o amplios/ambiguos.

➤ **Relaciones de poder**

Los conflictos pueden ser horizontales (entre personas del mismo nivel jerárquico) o verticales (entre diferentes niveles, por ejemplo, un mando y un trabajador). En el primer caso, se suele recurrir al mando cuando no se logra resolver el conflicto. Cuando se da que, entre los implicados en el conflicto, hay diferencias de poder resulta ser más complicado. Si entre las dos partes hay buena voluntad y diálogo será más fácil que el problema se solucione y que el clima relacionado con este sea más cómodo para los trabajadores.

c) Componentes de relación: entre estos se encontraría los actores/relaciones, comunicación, actitudes y comportamientos y tensión emocional.

➤ **Actores/Relaciones**

En un conflicto podemos encontrar tres tipos de actores: principales, secundarios e intermediarios. Los actores principales son los que participan activamente en el conflicto, ya que, son los que están más interesados en este. Si hay pocos actores principales la resolución del conflicto debería ser más fácil. Los actores secundarios son aquellos que no participan activamente en el conflicto, aunque, puede ser que en alguna de las fases del conflicto jueguen un papel importante como actores principales. Finalmente, los intermediarios son los que intervienen para facilitar la resolución de conflictos, pueden ser imparciales o ponerse en el bando de alguno de los actores.



> **Comunicación**

Para poder llegar a dialogar es imprescindible que haya una buena comunicación entre las partes implicadas. No haciendo solamente referencia al lenguaje verbal. El lenguaje no verbal (por ejemplo, los gestos) también es importante. La comunicación entre partes implicadas ha de generar confianza y, ser abierta y fluida.

> **Actitudes y comportamientos**

Las actitudes predispondrán a las personas a comportarse de una forma u otra al situarse al frente de un conflicto. Cuando nos encontramos en un conflicto es importante tomar una actitud cooperativa y, dejar atrás la confrontación y la competitividad. En relación al comportamiento, este es visible por todos y en consecuencia causará la reacción de las distintas partes implicadas.

> **Tensión emocional**

Conforme van perdurando, y según su gravedad, los conflictos generan una serie de tensiones entre las partes implicadas. Si la tensión emocional es baja, el conflicto puede solucionarse fácilmente mediante el dialogo. En el caso de que se genera una alta tensión emocional ocurrirá lo contrario, siendo difícil ver las cosas con objetividad. Se ha de procurar rebajar la intensidad emocional de las personas para lograr así una mejor resolución.

d) Componentes de recursos y consecuencias: entre estos se encontraría los recursos/información y habilidades, consecuencias negativas, estrategias predominantes.

> **Recursos/información y habilidades**

La capacidad de la persona a enfrentarse de forma satisfactoria y eficaz al conflicto determinará en gran parte su resolución. Otro aspecto muy importante es la información que se tiene sobre la situación conflictiva y, los recursos con los que se cuentan para poder hacer una correcta intervención.

> **Consecuencias negativas**

Han de tenerse en cuenta las repercusiones negativas que conllevan los conflictos tanto a los trabajadores como a la empresa.

> **Estrategias predominantes**

Los conflictos pueden abordarse de cuatro formas distintas: evitación, imposición, recurriendo a la autoridad mediadora o de arbitraje y, a través del intercambio y la negociación:

- En la evitación la persona decide no participar y esperar a que el conflicto se resuelva por sí solo.
- La imposición se caracteriza por el poder que ejerce una parte sobre la otra.
- Cuando se recurre a la autoridad mediadora o de arbitraje las partes se dirigen a un tercero que no tiene relación con ellas. Este decidirá tomar una solución o acuerdo.
- Finalmente, en el intercambio y la negociación las partes implicadas en el conflicto buscan una solución o acuerdo mediante e diálogo. Esta última estrategia es la que facilita la solución de conflictos.

Hay un gran número de factores que pueden contribuir a que el conflicto pueda solucionarse de forma efectiva o, por lo contrario, que no contribuyan a una buena convivencia entre los trabajadores.

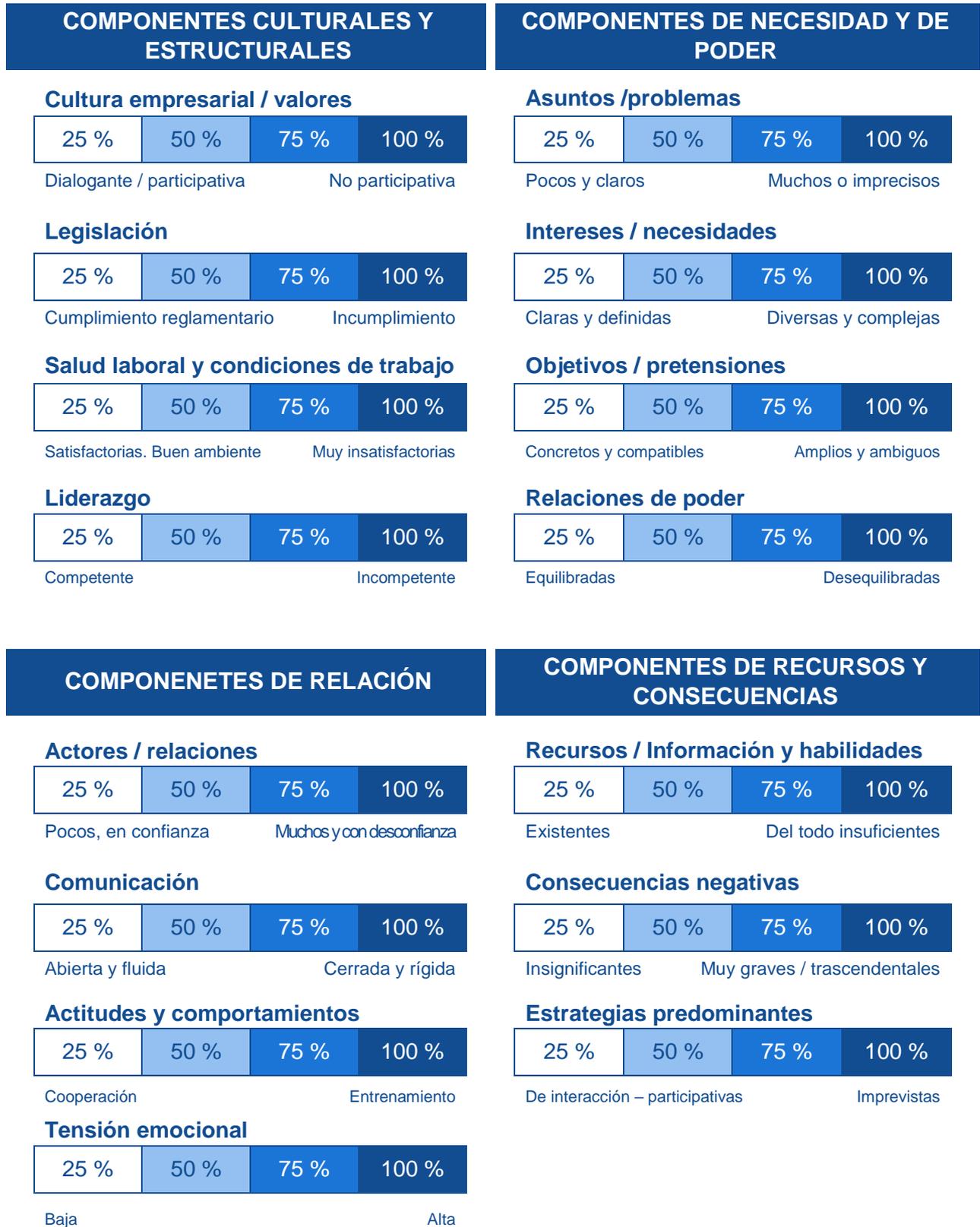


Figura 1. Modelo de análisis preliminar de factores determinantes del conflicto laboral en sus componentes esenciales. Fuente: INSST

Todos los componentes que presenta este modelo pueden ser abordados, mediante la prevención y la formación. Las personas adquirirán la capacidad necesaria para poder resolver satisfactoriamente los conflictos interpersonales. Para obtener más información sobre esta ver Nota Técnica Preventiva NTP 1.096 del Instituto de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST).

6. Daños derivados en la salud personal y organizacional a causa de los conflictos

La aparición de conflictos en la empresa puede detectarse cuando se produce la aparición de los siguientes síntomas:

- Tensión en el espacio de trabajo.
- Actitud hostil entre los trabajadores.
- Violencia verbal entre los trabajadores.
- Verbalizaciones negativas sobre el equipo de trabajo y sus competencias.
- Poca comunicación o si la hay no se realiza correctamente.
- Mezclar situaciones personales con los problemas laborales.

Los riesgos psicosociales que forman parte de los antecedentes de los conflictos y los propios conflictos generarán una serie de consecuencias, tanto en el trabajador como en la empresa. Estas se diferencian entre consecuencias físicas, psicológicas y organizacionales.

Las **consecuencias físicas** que se generan en los trabajadores son problemas cardiovasculares, trastornos musculoesqueléticos y gastrointestinales.

En relación a las **consecuencias psicológicas**, la exposición a los riesgos psicosociales mencionados puede afectar a la salud mental del trabajador contribuyendo a la aparición de trastornos como la ansiedad, la depresión y el trastorno por estrés post traumático (entre otro tipo de problemáticas). Pudiendo llegar, como caso extremo, al suicidio.

Finalmente, las consecuencias negativas que pueden trascender en la **organización** o la empresa son diversas. Estas repercuten en su productividad, eficacia y la eficiencia. También en el absentismo, las intenciones de abandono, la satisfacción y el compromiso laboral de los trabajadores. Asimismo, el número de accidentes puede elevarse. Finalmente, el no poder detectar a tiempo este tipo de riesgos también puede causar a la empresa repercusiones legales.



7. Las características del conflicto laboral

7.1. Las funciones de los conflictos

Como se ha observado en el apartado anterior, los conflictos pueden repercutir negativamente en la persona y la organización. Normalmente, estos se han visto como un hecho negativo que afecta a todas las personas implicadas en él; aunque, si es bien gestionado puede repercutir positivamente, tanto en el trabajador como en la empresa.

Las funciones positivas de los conflictos son los siguientes:

- Obliga a las partes enfrentadas a comunicarse para solucionar el problema.
- Es un precursor de cambio personal y social.
- Permite que las personas utilicen, trabajen o adquieran nuevas habilidades sociales que les serán útiles para solucionar otras situaciones o para su desempeño laboral.
- Implica que las personas tengan que comunicarse entre ellas, por lo tanto, facilita la comunicación abierta, la confianza, el conocimiento entre ellas. Al poner en común sus puntos de vista, se crean lazos y se favorece la cohesión en grupo.
- Estimula la creatividad, la curiosidad, el interés y las nuevas búsquedas de alternativas de las personas.
- Favorece la posibilidad de legitimar la posición de la persona y sus intereses.
- Permiten conocer que tipos de situaciones conflictivas pueden aparecer en la empresa y como prevenirlas o solucionarlas en el caso de que vuelvan surgir.

7.2. Niveles de conflicto

Se distinguen cuatro niveles de conflicto según el número de personas implicadas en este:



- **Conflicto intrapersonal.** Cuando la persona tiene un conflicto consigo misma.
- **Conflicto interpersonal.** Cuando el conflicto implica a dos personas.
- **Conflicto grupal.** Cuando el conflicto implica a más de tres personas.
- **Conflicto intergrupalo.** Cuando en el conflicto están implicados uno o más grupos de personas.

Los conflictos interpersonales o grupales pueden ser verticales o horizontales. Los conflictos horizontales se producen entre personas que se encuentran en la misma posición de poder. Por ejemplo: entre altos cargos, entre obreros, entre médicos, etc. En cambio, los conflictos verticales se generan entre personas que se encuentran en un desequilibrio de poder. Por ejemplo, cuando hay un conflicto entre un directivo y un administrativo, un trabajador del departamento con el jefe de departamento, etc.

7.3. Tipos de conflictos

Existen diferentes tipos de conflictos y todos ellos tienen un patrón y características que hace que se diferencien de los demás. Josep Redorta, un autor referente en el ámbito de los conflictos, define 16 formas básicas de conflictos que se corresponden con sus patrones:

- **Poder:** como bien indica el nombre, el conflicto se originaría por el desequilibrio, que hay entre las partes implicadas, en el poder que tiene y ejerce una de las partes. Este poder puede estar relacionado no sólo con la posición jerárquica de la persona, sino que también de los recursos que disponga (tiempo, influencias, material, etc.).
- **Legitimización:** el problema viene cuando no hay reconocimiento entre las partes y también, cuando la persona no está autorizada a actuar como lo hace, lo ha hecho o pretende hacerlo.
- **Normativo:** cuando no se cumplen las reglas o normas, se piden cambios o responsabilidades legales.
- **Recursos escasos:** cuando las partes implicadas no pueden acceder o distribuirse el mismo recurso por su falta o poca presencia.
- **Estructural:** por un problema cuya solución requiere bastante tiempo, gran esfuerzo de muchos o medios que sobrepasan sus posibilidades.
- **Valores:** cuando se ponen en conflicto o en cuestión los valores de las partes implicadas.
- **Intereses:** cuando los intereses, deseos u objetivos, de las partes implicadas, son incompatibles o compiten entre ellos.
- **Identidad:** cuando el problema se relaciona con la forma de ser de la persona.
- **Protección de autoestima:** cuando una o las partes implicadas siente que su orgullo ha sido atacado.
- **Inadaptación:** cuando los cambios crean tensión entre los trabajadores.
- **Información:** cuando se genera un conflicto por algo que se dijo, se omitió o se entendió de forma distinta.

- > **Atributivo:** cuando una o las partes no asumen su responsabilidad en la situación conflictiva.
- > **Inhibición:** cuando sólo se espera que la otra parte solucione el problema.
- > **Expectativas:** cuando las expectativas no se ajustan a la realidad o los demás no las cumplen.
- > **Incompatibilidad personal persistente:** cuando entre las partes normalmente no hay entendimiento.
- > **Inequidad:** cuando uno cree que no ha sido tratado de igual forma que las otras personas.

En un conflicto puede que se presenten conjuntamente más de un tipo de patrón, estos no son excluyentes entre sí.

7.4. Fases del conflicto laboral

A la hora de definir las fases que tiene un conflicto podemos definir las según su inicio y gravedad o, según la intensidad que va cogiendo.

Según su **inicio y gravedad**, los conflictos pueden distinguirse entre cuatro fases. Cuanto más pronto se actúe su resolución será más rápida y sus consecuencias negativas serán menores. La evolución de la gravedad de los conflictos se presenta de forma exponencial.

Sus fases son las siguientes:



> **Conflicto latente:**

Esta fase ocurre al inicio, cuando se presentan factores y/o situaciones que favorecen la aparición del conflicto. Los factores psicosociales empezarán a interactuar con el trabajador. Por ejemplo, pedir al trabajador que realice una tarea complicada en muy poco tiempo, sin ningún tipo de apoyo. Esta situación puede acabar generando un conflicto entre el trabajador y su superior.

> **Conflicto percibido:**

El conflicto empieza a hacerse consciente en los trabajadores, persistiendo de forma continua. En esta fase, las consecuencias negativas del conflicto empiezan a aflorar y los implicados en este (una de las partes o todas ellas) comienzan a tomar medidas para intentar solucionarlo. En consecuencia, la consciencia y difusión del problema irá aumentando entre los trabajadores extendiéndose aún más el conflicto.

> **Conflicto detectado:**

Cuando el conflicto es visible por todas las partes implicadas y toman acciones para conseguir sus intereses u objetivos. En esta fase el conflicto no tiene por qué estar aún definido y por parte de los trabajadores puede ser que no se perciba objetivamente. La gravedad de las consecuencias de los conflictos aumenta.

> **Conflicto crítico:**

Cuando las partes afectadas toman acciones y reaccionan unas con otras. Esta fase acaba de dos formas: cumpliendo los objetivos de las dos partes, o de lo contrario, si no se logra, el conflicto puede volverse disfuncional y en consecuencia se suelen tomar acciones legales contra la empresa (como, por ejemplo, denuncias). Esta última actuación aparece cuando la negociación interna no ha tenido éxito.

Según la **intensidad** que va cogiendo el conflicto pasa de una fase a otra, primero aparecería la fase de escalada. Esta se caracteriza por la competitividad entre las partes implicadas en el conflicto y el aumento de la tensión entre estas. A continuación, hay un momento de estabilización del conflicto, la denominada fase de punto muerto, donde las partes se encuentran en el mismo nivel de posición o de desgaste. Finalmente, llega la fase de desescalada. Las partes se ponen de acuerdo para llegar a un pacto. Es muy importante que, para que se produzca la desescalada, se recupere la confianza entre los implicados en el conflicto, para poder llegar así a un acuerdo.

Ha de procurarse que el modo en el que solucione el conflicto sea mediante la cooperación. Lograr la consecución de objetivos que beneficien a todas las partes, en lugar de la competición, donde sólo ganan unos.

7.5. Los estilos de afrontamiento en los conflictos

Existen cinco distintas formas en las que las personas afrontan sus conflictos. Estas son:

- > **Competición:** cada parte se preocupa solamente por sus intereses, “o se gana o se pierde”. Normalmente, este estado de afrontación la realizan personas que no tienen en cuenta los otros puntos de vista, consideran que la única verdad es la suya.
- > **Colaboración:** este tipo de acción se caracteriza por el interés de las dos partes para encontrar una solución que a las dos les vaya bien.
- > **Evitación:** se caracteriza por la aparición de la indiferencia ante el conflicto, por no querer saber nada, pérdida de interés o miedo a afrontarse a este. En estos casos, las personas también pueden llegar a negar la existencia del problema o negarse a realizar cualquier tipo de actuación.
- > **Acomodación:** en este tipo de acción, priman las relaciones personales a los resultados. Se decide ceder o sacrificarse para que las personas se sientan bien.

- **Compromiso:** esta sería la mejor forma de afrontar el problema ya que, este método consiste en tener en cuenta a los demás, sin faltar al respeto. Las personas que utilizan este tipo de afrontamiento, suelen buscar un punto medio, logrando soluciones óptimas para todas las partes a partir de la negociación.

8. El proceso de resolución de conflictos

8.1. Encontrar la solución. Generando soluciones alternativas

Paso uno. Actitud de la persona hacia el problema.

Para encontrar buenas soluciones, primero de todo, es muy importante la forma que tiene la persona de afrontar los problemas que se le presenta. Para estar correctamente orientado a los problemas es necesario que la persona:

- Sea capaz de percibir y aceptar la existencia del problema.
- Pueda atribuir correctamente las causas del problema. Esta atribución correcta se caracteriza por la capacidad de la persona de ver que los problemas forman parte de la vida diaria y que hay factores causales internos (características del trabajador) y externos (características organizacionales; como el tiempo de trabajo del que disponen) que pueden modificarse para solucionarlos.
- La forma de ver el problema como una oportunidad de aprender o cambio en vez de una amenaza para la persona. Ver el fracaso, como parte del proceso de aprendizaje, sin atribuirle connotaciones negativas.
- La creencia de controlabilidad del problema que tiene la persona sobre su capacidad de solucionarlo por ella misma. Cuanto más crea que puede afrontarlo lo hará más, en el caso que no lo crea aumentarán las conductas evitativas.
- La capacidad de la persona a esforzarse durante el tiempo que sea necesario para solucionar el conflicto. Como en el caso anterior, cuanto más tiempo dedique más posibilidades tendrá de solucionarlo.

Paso dos. Definir y delimitar el problema

Antes de hacer cualquier juicio sobre el conflicto que se está produciendo será necesario que las personas implicadas, primero de todo, recojan información verídica sobre lo que está pasando (preguntado a las demás personas). De esta forma, no se dejarán llevar por sus prejuicios o rumores infundados sin ninguna prueba objetiva. Con la información obtenida, la persona ha de intentar ver de donde proviene el conflicto, qué es lo que lo está causando e impidiendo su solución.

Cuando los pasos anteriores se tienen claros, han de realizarse metas objetivas, específicas, claras y realistas para lograr abordar el conflicto correctamente. Finalmente, con toda la información que se ha obtenido, la persona tiene que considerar si la visión que ha tenido hasta ahora del problema es real y objetiva, o si ha de cambiar su forma de verla. Como se ha comentado antes, a veces, la intensidad de las emociones, los prejuicios, las atribuciones, la falta de información etc., pueden causar que la persona no vea el conflicto tal y como es.

Paso tres. Generación de soluciones alternativas

Cuando se haya detectado claramente cuál es el conflicto, se empezará la búsqueda de soluciones, escribiendo una lista. Para poder encontrar nuevas alternativas a la solución del problema, es muy importante que estas sean específicas y, en el caso que no se sepa cómo formularlas, la lluvia de ideas siempre va bien.

La lluvia de ideas se rige de los siguientes principios:

- > **Cantidad:** formular el máximo de soluciones posibles. No solamente teniendo en cuenta que sirvió en el pasado para solucionar ese conflicto o uno parecido. Ha de procurarse ir más allá y encontrar nuevas formas de solución. Si tras intentarlo no se encuentran demasiadas alternativas, otra cosa que puede hacerse es pensar como lo solucionaría alguna persona cercana y tenerlo en cuenta.
- > **Evitar ser críticos:** para conseguir el número mayor de alternativas posibles se ha de evitar ser crítico con estas. A partir de una alternativa, que puede verse como descabellada, puede llegar a formularse una solución para el problema.
- > **Variedad:** clasificar las alternativas por estrategias u objetivos. Por ejemplo, estrategias para reducir la ansiedad, facilitar la comunicación asertiva, desconectar, centrar la atención en los aspectos positivos del conflicto, etc.



Al tener la lista de las soluciones alternativas, para poder mejorarlas y aumentar el número (si es necesario), los pasos que deben realizarse son los siguientes:

- > **Modificar:** en el caso de que sea necesario, examinar si hace falta hacer algún cambio o añadido para incrementar la probabilidad de éxito de la alternativa. A lo mejor, de esta forma, también surgen nuevas alternativas.
- > **Combinar:** para realizar nuevas soluciones pueden combinarse algunas de las alternativas ya propuestas.
- > **Utilizar la imaginación:** imaginar cómo utilizando las alternativas elegidas se solucionaría el conflicto.

En el caso de que no se encuentre ninguna alternativa o que sean muy pocas, la persona siempre puede pedir ayuda, a los compañeros o a profesionales, y buscar información.

Paso cuatro. Toma de decisión

A continuación, se deberán cribar cuales son las alternativas más factibles para encontrar la solución al conflicto. Los pasos para lograrlo son los siguientes:

- > **Criba preliminar:** eliminar las alternativas que conlleven a conclusiones negativas, inaceptables y las que no puedan realizarse por falta de habilidades, recursos o personas.

- Anticipación de los resultados de las soluciones. Evaluar cada alternativa, escribiendo las consecuencias que tendrían cada una de ellas. Las consecuencias pueden clasificarse por:
 - Positivas (beneficios/ganancias) – Negativas (costes, pérdidas)
 - Corto – Largo plazo
 - Personales – Sociales – Organizacionales
- Evaluación de las soluciones: valorar las soluciones atribuyéndolas una puntuación para identificar cual obtiene una mejor puntuación (por ejemplo, del 1 al 10), siendo esta la mejor solución posible. Por ejemplo, pueden puntuarse según sus consecuencias, a más consecuencias positivas más puntos.
- Elección de solución/soluciones: después de evaluar las soluciones, hay que preguntarse:
 - ¿Hay alguna solución que sea satisfactoria? (no tiene porqué ser perfecta)
 - ¿He de buscar más información antes de poder elegir que alternativa o alternativas utilizar?
 - ¿Cuál o cuáles realizaré para solucionar el conflicto?

Si las respuestas son negativas será necesario volver a las anteriores fases.

- Elaborar un plan de acción: que la persona planifique cómo llevará a cabo la solución del conflicto (el que, como, cuando, con quien, donde, etc.). También deberá prever qué altercados pueden aparecer durante la elaboración del plan. Una forma de lograrlo, será, antes de empezar a ejecutarlo, imaginar qué imprevistos personales o ambientales pueden aparecer.
- A veces también se deberá crear un plan de contingencia, este puede ser:
 - O tener preparadas más de una alternativa por si la primera no funciona,
 - O aplicar una solución y, dependiendo de los resultados de esta, valorar si a continuación también pueden añadirse otras.

Paso cinco. Aplicación de la solución y comprobación de su utilidad

El último paso consistiría en poner en práctica la solución o soluciones elegidas para resolver el conflicto.

Ha de tenerse en cuenta que, no solamente es necesario saber encontrar diferentes alternativas para solucionar el problema, sino que también es esencial que las personas aprendan a regular sus emociones y a comunicarse correctamente entre ellas para poder gestionar el conflicto, de forma satisfactoria, y bajar la tensión entre las partes implicadas. Se deberán tener en cuenta una serie de factores, que se explicarán en el siguiente apartado.

8.2. Qué tener en cuenta para abordar correctamente un conflicto

Hay una serie de elementos que contribuyen positivamente a que los conflictos interpersonales puedan solucionarse de forma satisfactoria. Estos son: el error de interpretación, las emociones, las habilidades sociales, la capacidad de liderazgo, el optimismo y la creatividad.

Error de interpretación

Las personas ven e interpretan el mundo influenciados por las experiencias y aprendizajes que han recibido desde la infancia hasta ahora. La forma de enfrentarse a los problemas, el tipo de comunicación o que estrategias aplicar según la situación, y también la tendencia a ver los hechos de forma objetiva o subjetiva (en este caso, mediante creencias, valores, prejuicios, atribuciones, esquemas mentales, etc.) están relacionadas con estas vivencias y aprendizajes previos.

Esto causa que, a veces, por diferentes motivos (como bien se ha dicho antes: prejuicios, sesgos, estereotipos, etc.), las personas acaban percibiendo una situación/actos de forma errónea, pudiendo llegar a actuar de una forma innecesaria frente a esta. Por lo tanto, es necesario obtener y transmitir información, relevante y verídica sobre la situación que nos preocupa y analizarla sin dejarnos llevar por los prejuicios, la falta de información o la información errónea.

La importancia de las emociones

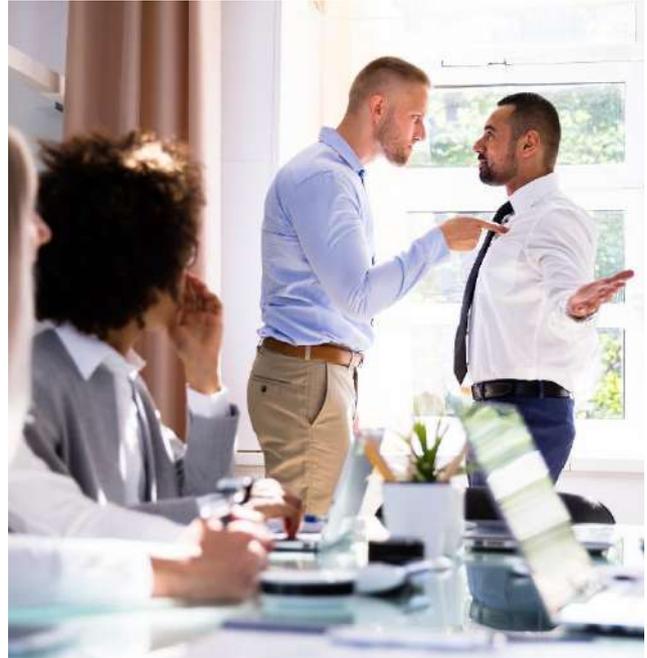
Las emociones son descritas como un estado complejo del organismo caracterizado por una excitación o perturbación que predispone a dar una respuesta organizada. Estas se generan a partir de un acontecimiento interno o externo, consciente o inconsciente y real o imaginario.

Así pues, la valoración que se hace del acontecimiento repercutirá en la emoción o emociones que la persona esté teniendo. Por esta razón, un mismo acontecimiento puede generar distintas emociones y respuestas dependiendo de la persona. Según la evaluación que hagamos la intensidad de estas variará. Los conocimientos previos, creencias, objetivos, percepciones que ténganos (entre otros) también influirán en esta.

Esto explica como delante de un mismo conflicto, distintas personas lo perciben, interpretan y entienden de forma distinta. Muchas veces la evaluación del conflicto se agrava por la falta de información, información errónea y conocimientos inadecuados de las personas implicadas en el conflicto.



Cuando las emociones toman el control del conflicto no nos permiten ver claramente y objetivamente la situación. Tampoco se tiene en cuenta a la otra persona. Se ha demostrado que cuando el conflicto es altamente emocional los sentimientos de la persona son más intensos. La intensidad que nos generan las emociones afecta a las personas de tal forma que, no permiten hacer juicios racionales sobre lo que está pasando, sesgan la información que están recibiendo de la situación conjuntamente con la toma de decisiones, y conlleva a realizar acciones impulsivas, de las que luego podemos arrepentirnos. La ira y/o el miedo pueden controlar las acciones de las personas sin tener en cuenta las consecuencias de sus actos.



Para evitar que la persona tenga comportamientos impulsivos, violentos o inadecuados será necesario que aprenda a gestionar correctamente sus emociones. Es muy importante conocer el papel de las emociones, saber identificar cuando estas nos están afectando negativamente, saber diferenciar lo personal de lo profesional, permitir a los demás que expresen sus emociones (sin que falten al respecto) y, legitimar y reconocer las emociones de los demás. Más adelante se mencionarán que estrategias pueden utilizarse para regularse correctamente.

Habilidades sociales

Hablar con la otra parte implicada en el conflicto es muy importante, ya que, se le está demostrando que, hay interés para hablar y encontrar solución a lo que pasa. Que las partes implicadas en el conflicto se pongan a dialogar puede conllevar a que se conozcan mejor y logren encontrar puntos en común para hacer frente al conflicto de forma satisfactoria. También, la comunicación facilita el aumento de conocimiento e información. Al tener más información, en el caso de que el conflicto se haya generado por un mal entendido puede llegar a desaparecer, sin necesidad de la implicación de terceros.

Las habilidades sociales son un conjunto de hábitos que permiten a la persona mantener relaciones satisfactorias, sentirse bien, obtener lo que quieren y conseguir que los demás no impidan lograr sus objetivos. Permiten que las personas puedan obtener el máximo beneficio a largo y corto plazo. Las habilidades sociales son las siguientes:

- **Lenguaje no verbal:** los gestos y posiciones que realiza la persona al escuchar o comunicarse con los demás.
- **Comunicación eficaz y asertiva:** comunicase de una forma en la cual todos te entiendan, con el tono y habla tranquilo y adecuado, sin faltar al respecto de las personas.
- **Empatía:** es la capacidad de detectar, comprender y expresar que somos conscientes del estado emocional de las personas, pudiendo ponerse en su lugar, aun sintiendo cosas distintas a la otra persona. Si somos conscientes de que, nuestro compañero de trabajo

está pasando por una situación vital difícil y estresante, entendemos que pueda estar más irritable o despistado de lo normal en el trabajo. Por lo tanto, al relacionarnos con él tendremos estos factores en cuenta.

- **Escucha activa:** escuchar atentamente lo que te dice la persona, teniendo en cuenta el significado que tiene para ella todo lo que está comunicando y cómo reacciona corporalmente al hacerlo.
- **Hacer y rechazar peticiones:** saber hacerlo de forma que te permita defender tú posición y poder comunicarlo de forma asertiva.
- **Responder asertivamente a las críticas:** poder aceptar las críticas sin que supongan un gran daño en la autoestima y responder o rebatirlas (en los casos que no sea razonable) de forma respetuosa, sin herir a los demás.
- **Manejar comportamientos irracionales:** saber gestionar adecuadamente las conductas que realicen tus compañeros.

El tipo de liderazgo ante el conflicto laboral

La persona con buena capacidad de liderazgo es aquella que modifica o influye positivamente en los demás para lograr buenos propósitos. Tiene la capacidad de gestionar correctamente los diferentes problemas o diferencias que surgen entre los trabajadores. Reconoce y apoya a las personas de su entorno, dejando que participen activamente en aquellos asuntos en los cuales estén relacionados. Un buen líder es el que cumple con las siguientes características:

- Tomar decisiones que evitan o solucionan conflictos, pudiendo ser bajo presión o urgentes por factores inesperados, sin afectarle de forma negativa.
- Conocer a las personas con las que trabaja y saber cómo influir para que no se genere un conflicto entre ellas.
- Saber manejar la competitividad entre trabajadores.
- Capacidad de satisfacer a todas las partes implicadas en un conflicto.
- Mostrar una buena visión de futuro a los trabajadores, anticipándose y teniendo en cuenta qué situaciones pueden llegar a generar un conflicto más adelante.
- Capacidad para identificar los conflictos y clasificarlos según su intensidad y gravedad.

Potenciar la creatividad

La creatividad puede permitir a las personas implicadas en el problema ver las cosas desde otro punto de vista y encontrar alternativas factibles para solucionar el conflicto.

Reforzar los aspectos positivos

Es muy importante que, durante la comunicación, se expresen verbalmente las cualidades o aspectos positivos de las personas implicadas en el conflicto. Por ejemplo, uno no puede estar de acuerdo con una opinión, pero, admirar la fidelidad de la persona a esta. Otro ejemplo sería, felicitar a las partes implicadas del conflicto, cuando son capaces de gestionarlo y pactar soluciones que les vayan bien a todos.

8.3. Estrategias personales para la resolución de conflictos

Existen distintas formas de solucionar los conflictos. En esta guía se hablarán de aquellos que no están relacionados con la intervención de un profesional. Así pues, como estrategias de resolución de conflictos encontraríamos las siguientes:

8.3.1. Estrategias básicas para hacer frente al conflicto de forma satisfactoria

Cuando se está implicado en un conflicto, para que este pueda solucionarse de forma eficaz se han de tener en cuenta los siguientes pasos:

Antes de decidir hablar con la otra persona implicada:

Recopilar la información necesaria para poder evaluar más objetivamente la situación. También es muy importante, darse un tiempo, para calmarse. De esta forma, la comunicación será correcta y no se realizará ninguna conducta desde la impulsividad. Finalmente, otro aspecto a tener en cuenta es, tener preparado lo que se le quiere decir a la persona implicada en el conflicto y los objetivos que se pretenden conseguir para resolver el conflicto.

Cuando se hable con la persona implicada en el conflicto:

Cuando esté hablando la otra persona implicada:

- Escucha atentamente, sin dejarte llevar por prejuicios o estereotipos.
- Permite que se exprese.
- Intenta comprender su visión del conflicto.
- En el caso de que no quede clara alguna cosa, comunicárselo para obtener más información.
- Se objetivo con lo que te explica, ten una actitud abierta.

Cuando hables:

- Habla de forma asertiva: sin alzar la voz, teniendo en cuenta tus derechos y los suyos, sin faltar al respecto, etc.
- Buscar puntos e intereses comunes con la otra persona. De esta forma se puede llegar a una solución que les convenga a las dos partes.
- Ten en cuenta la comunicación no verbal: posición, gestos, miradas, etc.
- No hacer promesas imposibles o que sabes que no cumplirás.
- Genera confianza, dialogo e interés por resolver el conflicto de la mejor forma posible.
- Finalmente, si no lo ha hecho la otra parte, establecer qué se hará a continuación para solucionar el problema (pautar, negociar, mediar, etc.).

8.3.2. Estrategias de regulación emocional:

Para no dejarnos llevar por las emociones la persona tendrá que aprender a regularlas correctamente. La regulación emocional es descrita como la capacidad de potenciar las emociones agradables, gestionar las emociones desagradables propias y la de los demás, y expresarlas de forma adecuada. Pero, antes de eso es necesario que la persona sea consciente de qué emociones está sintiendo en ese momento (consciencia emocional). De esta forma, podrá

identificar qué es lo que le pasa y qué estrategias son las adecuadas para gestionar la emoción en sí. Las estrategias para regular las emociones son las siguientes:

- **Distracción cognitiva.** No pensar más en el problema. Evitar la “rumiación”. Esta estrategia sirve para aquellos conflictos puntuales.
- **Distracción conductual.** Realizar alguna actividad, como, por ejemplo, correr, hacer recados, actividades lúdicas, etc., para evitar pensar en el problema. Esta estrategia también sirve para aquellos conflictos puntuales.
- **Explicar lo sucedido a un compañero de trabajo, amigo o familiar.** Contribuye a dejar pasar el tiempo. Ayuda a ser conscientes de las emociones y del problema y, a veces, a encontrar la solución.
- **Representar a solas la forma en cómo te comunicarías** con la persona con la que tienes el conflicto. De esta forma, se gana seguridad y se prepara para la situación.
- **Volver a evaluar la situación.** Cambiar la forma de pensar, sobre todo, en positivo. Ayuda a reenfocar el conflicto desde otro punto de vista para poder encontrar una solución. Esta estrategia es la más difícil, pero la más eficaz. Siguiendo las indicaciones del apartado “8.1 Encontrar la solución. Generando soluciones alternativas”, puede trabajarse el cambio de pensamiento para ver la situación de forma distinta y encontrar otras posibles soluciones al problema.
- **Ejercicios de respiración y relajación.** De esta forma, se contribuirá a rebajar la intensidad de las emociones y poder reflexionar de una forma más adecuada.



La eficacia de estas estrategias depende de los recursos personales de los que dispone la persona y también del tipo de conflicto que está viviendo. En los casos de que, el conflicto sea breve y puntual, la distracción es una buena estrategia para hacerle frente, pero cuando se repite y extiende, es necesario la aplicación de estrategias más complejas, como volver a evaluar la situación.

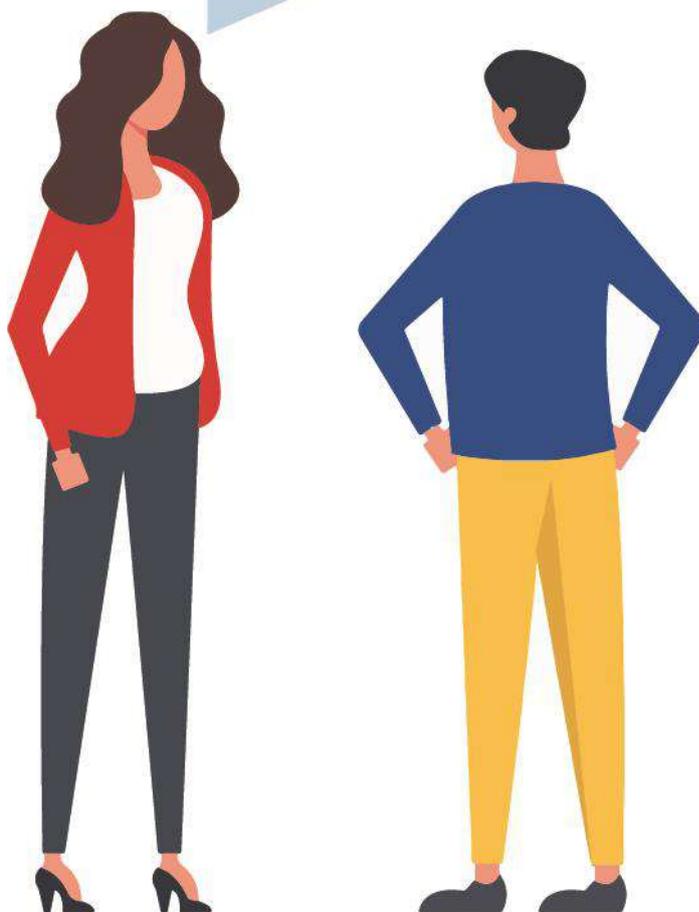
8.3.3. Expresar tu disconformidad o emociones a tu compañero

Seguir los siguientes pasos:

1. Saludar a tu compañero y nombrarle.
2. Decirle como te sientes.
3. A continuación, expresarle porque te sientes de esta forma.
4. Finalmente, decirle con que finalidad te estás comunicando con él.

Ejemplo 1:

“Hola Pedro, quería hablar contigo de una cosa, estoy preocupado por ti, estos últimos días estás muy poco hablador y se te ve muy desanimado. ¿Va todo bien? Quería que supieras que si necesitas hablar de cualquier cosa cuenta conmigo”.



Ejemplo 2:

“Buenas María, quería decirte que estoy bastante molesto contigo, el otro día me hablaste de una forma muy despectiva delante de mis compañeros, agradecería que te comunicaras de una forma menos agresiva conmigo, ya que, no me merezco que me traten así”.



8.3.4. Hacer frente a críticas de compañeros

Seguir los siguientes pasos:

1. Escuchar tranquilamente y atentamente lo que nos está diciendo nuestro compañero.
2. En el caso de que no haya quedado clara alguna de las cosas que nos ha dicho, preguntarse las dudas respectivas.
3. Si la persona se está comunicando agresivamente, pedirle que lo haga de una forma más asertiva, que lo diga diferente, sin faltar al respeto o sin ser inapropiado. Por poner un ejemplo, en el caso de que nuestro compañero nos esté alzando la voz, se le podría decir:

“creo que lo que estás diciendo es importante, pero, podrías no alzar tanto la voz, no es necesario”.

4. Hacer saber a la otra persona que le estas escuchando y cerciorarse de si la interpretación que estás haciendo sobre lo que te está diciendo es correcta o no. Para cerciorarse puede utilizarse la siguiente frase: “Entonces, si entiendo bien, me está diciendo que...”.
5. En el caso de que sea verdad lo que nuestro compañero está diciendo admitirlo. Si la acusación o comentario que ha realizado no es pertinente, expresar nuestro desacuerdo. A continuación, buscar una alternativa o solución para arreglar lo ocurrido.
6. Cuando la crítica que se ha realizado es con fundamento y verídica, la persona ha de pedir disculpas y aceptar sus responsabilidades, con la intención de rectificar.

9. Referencias

Arturo Bados, A. & García, E. (2014). Resolución de problemas. Barcelona, España: Universitat de Barcelona.

Bestratén, M. & Castillo, F. (2017a). NTP 1.096: *Liderazgo, conflicto y condiciones de trabajo (I): el análisis*. INSST.

Bestratén, M. & Castillo, F. (2017b). NTP 1.097: *Liderazgo, conflicto y condiciones de trabajo (II): la negociación*. INSST.

Moreno, B. & Báez. C. (2010). *Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas*. Madrid, España: INSST.

Redorta (2007a). *Aprender a resolver conflictos*. Barcelona, España: Paidós.

Redorta, J., Obiols, M. & Bisquerra, R. (2006). *Emoción y conflicto. Aprenda a manejar las emociones*. Barcelona, España: Paidós.

Redorta (2011). *Gestión de conflictos. Lo que se necesita saber*. Barcelona, España: Editorial UOC.

Redorta (2007b). *Entender el conflicto. La forma como herramienta*. Barcelona, España: Paidós.