

# Liderazgo, conflicto y condiciones de trabajo (I): el análisis

*Leadership, conflict and working conditions  
Leadership, conflit et conditions de travail*

## Autor:

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT)

## Elaborado por:

Manuel Bestratén Bellovi  
CENTRO NACIONAL DE  
CONDICIONES DE TRABAJO. INSHT

Francisco Castillo Baiges  
INSPECCIÓN DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL

*Este documento trata de la necesidad de prever los conflictos derivados de diferencias de objetivos e intereses en materia de condiciones de trabajo, y cuando se generen, actuar de manera inmediata mediante la negociación para resolverlos. De no ser ello posible, habría que recurrir a terceros mediante la mediación o el arbitraje. Ello resulta esencial para que las personas con cargos directivos y mandos ganen el liderazgo necesario para la conducción eficiente de procesos y la generación de un ambiente saludable de trabajo. Este primer documento se focaliza sobre el marco conceptual y las bases de análisis, y el siguiente, sobre la negociación para la resolución del conflicto.*

*Las NTP son guías de buenas prácticas. Sus indicaciones no son obligatorias salvo que estén recogidas en una disposición normativa vigente. A efectos de valorar la pertinencia de las recomendaciones contenidas en una NTP concreta es conveniente tener en cuenta su fecha de edición.*

## 1. INTRODUCCIÓN

La persona como ser sociable debe relacionarse para poder desarrollarse como tal, pero a la vez debe enfrentarse de manera frecuente a la resolución de problemas derivados de las diferencias de intereses y objetivos en sus relaciones, sean familiares, laborales o sociales. La dialéctica continuada entre cooperación y competición o enfrentamiento forman parte de la vida misma. La capacidad de diálogo, la buena voluntad y la comprensión del otro, ayudan en la mayoría de ocasiones al necesario entendimiento para resolver los problemas y convivir en armonía. Pero ello demanda de unas competencias no siempre presentes, afortunadamente asequibles mediante la educación y la formación, también en el trabajo.

No hay que confundir los problemas en el trabajo con los conflictos laborales. Un problema es cualquier anomalía del tipo que fuere, de necesaria o conveniente resolución, que limita la efectividad de un proceso productivo o tarea, suceda donde sea. Dejemos al margen los problemas personales no ligados al trabajo pero que inevitablemente se trasladan al mismo y debieran ser al menos considerados. Precisamente, al resolver de manera individual o colectiva un problema de trabajo, este se convierte en una importante fuente de aprendizaje. Realmente aprendemos cuando resolvemos problemas. La resolución de problemas está totalmente asociada a la innovación y al aprendizaje permanente, las dos variables clave de competitividad de una organización. Por tanto, bienvenidos sean los problemas como oportunidades de cambio y de mejora en todos los sentidos. Pero cuando los problemas no se resuelven, sus consecuencias dañinas trascienden de las personas afectadas a la organización.

Los conflictos laborales a diferencia de los problemas en general, son otros tipos de manifestaciones con sus peculiaridades. Los problemas son más objetivables, más concretos y más generalizables. Todos los conflictos son problemas, pero no todos los problemas son conflictos.

## El porqué del conflicto laboral

La palabra conflicto deriva del latín *conflictus* que significa «para atacar juntos». En sus distintas acepciones, la RAE define el conflicto como «combate, lucha, pelea» o «enfrentamiento armado», pero también como «apuro, situación desgraciada y de difícil salida», o «problema, cuestión, materia de discusión». Por tanto, bajo el enfoque más simple “tradicional”, el conflicto como tal sería malo ya que equivale a agresividad, destrucción e irracionalidad, por lo que habría que evitarlo. Este enfoque sostiene que para prevenir o resolver el conflicto hay simplemente que atacar sus causas, la mala comunicación y la falta de confianza.

Una perspectiva de “relaciones humanas” que prevaleció hasta la década de los setenta, planteaba que los conflictos son algo natural, inevitable y no siempre negativo. Pero será bajo una visión más actual, “interactiva”, que el conflicto no sólo es un fenómeno natural, sino que es incluso conveniente fomentarlo o estimularlo en un grado manejable ya que incentiva la creatividad, la reflexión, y la eficiencia en la toma de decisiones, contribuyendo a la idea de logro.

En realidad, el conflicto suele desarrollarse cuando dos o más individuos o grupos poseen intereses o puntos de vista diferentes que defienden con firmeza. Aunque ello no es suficiente. Es necesario además que se ponga en marcha una acción o estrategia concreta para materializar ese punto de vista, no permitiendo que los otros impongan el suyo. Suele suponer una interferencia deliberada en los esfuerzos de la otra parte por alcanzar sus objetivos. Podría entenderse como “*un proceso relacional que está influenciado por la percepción de actividades incompatibles*” Con tal definición se destacan los factores subjetivos que están siempre presentes, más allá de la oposición, la incompatibilidad entre personas por creencias, intereses, etc., o el desequilibrio entre las necesidades de las personas afectadas y que resulta relevante para las mismas. Además, suele estar

casi siempre presente una falta de comunicación o error de interpretación.

En la tabla 1 se indican las características confluyentes en el conflicto laboral desde la perspectiva de su origen y de sus consecuencias. Las condiciones de trabajo influyen siempre, ya sea de manera directa o indirecta en la situación de conflicto. Las consecuencias de los conflictos laborales son graves por la prolongación en el tiempo que puedan suponer y con ello, su natural acrecentamiento. Aparte de su repercusión negativa en la organización: menor productividad, absentismo y rotación, se producen tensiones emocionales que además de insatisfacción en el trabajo, provocan ansiedad y depresión. El conflicto laboral se puede producir en el marco de las relaciones contractuales de trabajo o en la interdependencia en la prestación de servicios entre empresas.

EN SU ORIGEN	• Incompatibilidad, o antagonismo variable, entre las partes
	• Diferentes percepciones de la realidad
	• Falta de comunicación suficiente
	• Anomalías en materia de condiciones de trabajo
	• Generalmente detectable a tiempo con indicadores adecuados
EN SUS CONSECUENCIAS	• Aunque difícilmente evitables por estar asociados a la vida de las personas y organizaciones, son previsibles.
	• Son potencialmente peligrosos, ya que pueden generar graves problemas.
	• Pueden ser incluso necesarios, ya que pueden favorecer el crecimiento de personas y organizaciones. Con estrategias adecuadas se pueden evitar, minimizar y resolver.

Tabla 1. Características confluyentes del conflicto laboral.

La subjetividad confiere complejidad y dificultad al tratamiento del conflicto, en el que además están presentes fenómenos de polarización: atracción / empatía y repulsión/ aversión, muchas veces sin explicación razonada, y que condicionan fuertemente las relaciones humanas y en particular las relaciones laborales, sujetas a un marco de no tan fácil modificación. Uno se aleja de aquella persona que no le cae nada bien por sus actitudes o comportamientos, pero en el trabajo ello no es tan fácil de producir. Se ha de convivir en un marco de transparencia y de buen gobierno para minimizar las potenciales tensiones de relación.

Cada persona tiene su marco mental de referencia y se resiste de manera considerable a cambiarlo. Por tanto, habrá que hacer esfuerzos en comprenderlo y tolerarlo para influir mediante acuerdos a que “todos” puedan “evolucionar” en la dirección acertada. Lo que pensamos y por supuesto lo que sentimos en una situación problemática está condicionado a nuestros propios procesos reflexivos y a nuestras reacciones más inconscientes. O sea, a nuestros sentimientos, intuiciones y estados emocionales. Entender al otro es la base para poder encontrar vías de acercamiento y dialogar.

Por otra parte, se ha de tener en cuenta que el conflicto ocurre en un determinado contexto cultural y social con sus valores y creencias. De manera simplificada habría que considerar cuatro componentes de gran fuerza en la interacción social en la que se genera el conflicto: los “Valores” que agrupan a las ideas para dar sustento al grupo y confieren de verdadero significado a los comportamientos; las “Normas”, que agrupan las pautas de actuación para cumplir los estándares social u organizativamente establecidos; los “Grupos”, que agrupan a las personas generándoles sentido de pertenencia y autodefensa ante injerencias externas; y finalmente, los “Roles” que agrupan a las funciones asignadas, propias y ajenas que deben acometerse y compatibilizarse. Desde luego, es “imprescindible” conocer y comprender el contexto en el que se sitúa el conflicto en cuestión.

Este documento no pretende profundizar en el marco conceptual del conflicto laboral, complejo por naturaleza, sino simplemente, ofrecer un acercamiento a algo crucial que está ligado a las condiciones de trabajo, para tratar de manera simplificada las bases para su análisis con las que poder establecer pautas de actuación, y así, contribuir a que la organización crezca y sea saludable. Los directivos y mandos tienen un papel determinante en la prevención y en la resolución de conflictos. No actuar debidamente, no solo deteriora su liderazgo, sino que redundará también en pérdida de eficiencia y de salud de la organización. Las organizaciones suelen enquistar conflictos que generan importantes pérdidas de capacidades y resultados por no saber actuar a tiempo. Además, expulsan con ello a las personas más competentes que no toleran trabajar en un ambiente laboral que no les permita sentirse a gusto y desarrollarse. A su vez, el conflicto es consustancial con el necesario proceso de cambio, que si hubiera consenso continuado no se favorecería, llevando al conservadurismo y a la pérdida de eficiencia y capacidad innovadora. Es cierto que desde la perspectiva de utilidad hay conflictos que por naturaleza y resultados son totalmente improductivos y perjudiciales, pero están también la inmensa mayoría que pueden ser productivos o funcionales. Son aquellos que entre sus beneficios están tanto los tangibles directamente generados al resolverse, como los intangibles: el aumento de la cohesión del grupo, el interés y la motivación en el trabajo, y favorecer la cultura de la observación, de la escucha activa, del diálogo y del aprendizaje. El conflicto funcional suele ser una confrontación entre grupos o colectivos de una misma organización, que pueden estar de acuerdo con los objetivos perseguidos (lo que representa un gran punto en común), pero no respecto a los medios para lograrlos. De no resolverse a tiempo, puede volverse disfuncional o hasta irresoluble por las tensiones acumuladas.

### Necesaria competencia de los mandos para la prevención y resolución de conflictos.

En anteriores NTP se trató como la prevención de riesgos laborales (PRL) y la mejora de las condiciones de trabajo son fuente de liderazgo, el que haya de favorecer un enfoque hacia el acuerdo y el pacto, extremos que la normativa vigente plantea constantemente. En las NTP 745 y 829 sobre “Cultura empresarial y condiciones de trabajo”, ya se analizó la importancia de los dos siguientes términos asociados: liderazgo y participación que hacen posible la excelencia y la sostenibilidad empresarial. En esta última se describe como los líderes deben tener una serie de competencias emocionales con cinco atributos

claves de desempeño: “sensibilidad” hacia las personas y sus condiciones de trabajo, “sencillez” para que tal acercamiento humano sea posible, “sinceridad” para generar la confianza necesaria, “seriedad” a fin de cumplir con esmero los compromisos adquiridos, y “serenidad” para actuar de manera prudente, sin perder nunca el control, especialmente en los momentos de tensión o conflicto.

Pero fue en las NTP 1025 y 1026 donde se analizaron los diferentes tipos de liderazgo y como la PRL es clave para generar dos de ellos que son complementarios: el “transaccional”, para dar respuesta debida ante las demandas y exigencias del trabajo y de las personas que lo realizan; y el liderazgo “transformador”, que aprovecha el valor estratégico de la PRL, más allá del cumplimiento de lo reglamentado, para generar motivación trascendente, la más profunda del ser humano, estimulándole e inspirándole para cambiar la realidad, al actuar para armonizar intereses y por el bien común. La resolución de conflictos debería permitir no solo que todos ganasen (*win-win*), sino que surjan de ellos soluciones creativas y transformadoras de la realidad. Por tanto, la resolución de conflictos es básica para generar tales liderazgos interrelacionados, absolutamente necesarios. El liderazgo transformador debe sustentarse sobre un buen liderazgo transaccional.

Liderar dirigiendo con efectividad grupos humanos no es fácil y requiere de diferentes tipos de competencias. Estudios recientes de referencia demuestran que la capacidad de resolución de conflictos y problemas es una de las competencias menos desarrolladas por los directivos españoles. Lo mismo sucede con otras habilidades interpersonales como la comunicación, que es poco frecuente y de baja calidad, la baja contribución al desarrollo de las personas, y la limitada promoción del trabajo en equipo. En general, las habilidades sociales de liderazgo siguen estando muy limitadas. En cambio, las mejores competencias demostradas suelen ser: la de ser especialistas en su actividad, la de tomar iniciativas y la de promover resultados.

Según un relevante estudio sobre las principales competencias de liderazgo que tienen los mejores directivos en las organizaciones de éxito (4), la resolución de problemas y conflictos es una de las cuatro competencias clave para la dirección de grupos, junto al dar apoyo a las personas de su entorno, el estar abiertos a la búsqueda de diferentes perspectivas y puntos de vista, con análisis sólidos, evitando prejuicios; y finalmente, tener una fuerte orientación hacia los resultados que generen valor a todas las partes. Por tanto, es evidente que preocuparse por las personas y sus condiciones de trabajo, y resolver las dificultades e incertidumbres que se atraviesan, dentro y fuera del trabajo, en momentos circunstanciales, son algunas de las valiosas aportaciones de la PRL a la salud laboral y a la excelencia empresarial.

## 2. COMPONENTES ESENCIALES DEL CONFLICTO Y SUS CAUSAS

La mayor parte de los conflictos se encuentran condicionados por determinados factores que permiten al menos interpretar y dar una explicación razonable a los comportamientos. Es el caso de los recursos y necesidades (dinero, consideración, crecimiento...), el poder (el acceso a la toma de decisiones), las relaciones e intereses (tanto personales como de grupo y los asociados a la correcta realización del trabajo), y los elementos de identidad (culturales, lingüísticos, étnicos, de grupo...).

Afortunadamente, la enorme variedad de conflictos puede ser de algún modo simplificada para poder clasificarlos y entenderlos mejor. Así, los conflictos suelen tener unos componentes comunes o factores estructurales que son los que permiten adentrarnos en sus características y facilitar su análisis causal. Las causas pueden ser ambientales, organizacionales y personales. Para su análisis podría aplicarse la metodología del árbol causal que ha sido tan provechosa en la investigación de accidentes de trabajo.

En la tabla 2 se indica una relación no exhaustiva de causas frecuentes organizacionales. Suelen ser causas básicas por fallos de gestión que están casi siempre en el origen de los otros tipos de causas más inmediatas. Luego, entre las causas ambientales estarían los problemas e incertidumbres por aspectos culturales, económicos, tecnológicos y medioambientales en los que esté inmersa la organización. A su vez, los factores causales personales podrían ser múltiples como: antagonismos a veces radicales entre personas, problemas familiares o de conciliación de la vida laboral, problemas económicos, prejuicios, y posibles trastornos o desequilibrios mentales. Vivimos en un mundo complejo, expuestos a frecuentes adversidades, también en el trabajo, y que generan importantes tensiones emocionales. No se puede convivir mucho tiempo con ellas ya que la persona necesita encontrar equilibrio mental y emocional para no enfermar. Así, la acumulación de tensiones puede ocasionar que estalle en un momento en el trabajo un conflicto, sin causas aparentes que justifiquen su dimensión; aparte de que los conflictos se acrecientan de no resolverse, extendiéndose por contagio. Las personas necesitan transmitir mucho más sus insatisfacciones que sus satisfacciones.

Como se ha dicho, los riesgos laborales y las condiciones de trabajo están en el origen de los conflictos laborales y de su acrecentamiento. Muchos de los factores causales serían detectados a tiempo mediante la evaluación de los riesgos psicosociales, en donde la percepción de los trabajadores es determinante de sus resultados. Un mal ambiente de trabajo por falta de una política efectiva de PRL y la falta de liderazgo constituyen el caldo de cultivo de infinidad de conflictos.

A continuación se muestra en base a nuestros conocimientos y experiencia el modelo propio desarrollado para el análisis del conflicto. Tal esfuerzo de simplificación puede ayudar a comprenderlo y acometerlo. Se describen los quince componentes esenciales a considerar para poder efectuar tal análisis en un momento determinado. Se han estructurado en cuatro bloques con tres-cuatro componentes cada uno, aunque todos los componentes están estrechamente interrelacionados. En la figura 1 se muestra el esquema de análisis propuesto para ponderar las mayores dificultades, así como las ventajas existentes de cada uno de tales componentes ante el proceso de resolución a acometer. Cada componente se valora en cinco niveles, de ser muy positivo / favorable en el proceso (0%), a muy negativo / desfavorable (100%). Convertido finalmente el análisis en un esquema gráfico radial como el que se muestra en la figura, junto a una relación priorizada de las causas del conflicto y las circunstancias que lo envuelven, se estaría facilitando la visualización global de su dimensión y trascendencia para sentar las bases de la consiguiente negociación o mediación.

Los componentes “culturales y estructurales” en su conjunto marcan el contexto que condiciona de partida el proceso. Aunque no puedan mejorarse de inmediato,

ASPECTOS ESTRUCTURALES O CULTURALES	Cultura empresarial con valores que no propician la cooperación y el diálogo.
	La propia estructura organizacional de la empresa y cambios en la misma.
	Limitada política de seguridad y salud laboral, con falta de compromiso de la estructura.
	Imponerse un criterio sobre los demás.
	Incapacidad de llegar a un acuerdo entre dos partes que debaten.
ASPECTOS DE INTERDEPENDENCIA, RELACIÓN Y COORDINACIÓN	Falta de coordinación entre personas y grupos que dependen de alguna forma entre sí. Cuanto mayor sea la interdependencia entre afectados por el conflicto mayor será su gravedad.
	Objetivos y posiciones diferentes entre unidades de una organización.
	Enfrentamiento entre objetivos, perspectivas, valores e intereses personales de los trabajadores entre sí o con los de la empresa.
	Dificultades en las relaciones interpersonales que condicionan la calidad y efectividad del trabajo.
	Dificultades para la cooperación y el trabajo en equipo.
	Desconfianza excesiva entre partes por antecedentes históricos, miedos o por desconocimiento.
FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL	Recursos limitados e insuficientes para la realización del trabajo.
	Sistema retributivo considerado indebido o injusto.
	Necesidades y aspiraciones de los trabajadores para mejorar aspectos relativos a sus condiciones de trabajo.
	Trato indebido, desigual o no respetuoso en el trabajo.
	Demandas excesivas de la tarea en función de los medios disponibles.
	Falta de autonomía y capacidad de decisión en la organización del trabajo con la generación de disfuncionalidades.
	Falta de claridad en las funciones asignadas.
	Insuficiente información y competencias para la correcta ejecución del trabajo.
	Incorrecta valoración del desempeño.
	Problemas de comunicación e interpretación.
	Estilo de liderazgo ineficaz.
	Falta de apoyo social.
Mal ambiente de trabajo con problemas de relaciones personales.	

Tabla 2. Causas organizativas relevantes que son generadoras de conflicto o de su acrecentamiento.

debe intervenir sobre ellos para prevenir y aminorar conflictos en un futuro. Los componentes de “necesidades y de poder”, en su conjunto sitúan la claridad y dimensión de los problemas con el nivel de equilibrio entre partes para enfrentarse a su resolución. El tercer bloque de componentes de “relación” muestra la complejidad derivada de la calidad de las relaciones junto a tensiones emocionales existentes entre los actores del conflicto, con las actitudes y comportamientos que condicionan el proceso. Y finalmente, el bloque de los componentes de “recursos y consecuencias”, que en su conjunto aportan la necesaria aplicación de medios para avanzar ante la importancia de consecuencias perniciosas en juego. Ello no quiere decir que haya de aplicarse esta metodología de manera generalizada. La mayoría de problemas y conflictos pequeños se resuelven simplemente hablando con serenidad y espíritu constructivo. Pero puede ser útil ante conflictos de cierta complejidad y dimensión, aplicar una herramienta de análisis como la propuesta. Tal esquema radial ayudaría a mostrar la complejidad y dificultad del conflicto en cuestión, que

será mayor cuanto mayor sea la superficie afectada por los cuatro grandes bloques de componentes, tal como se muestra en la referida figura 1.

### Componentes culturales y estructurales:

#### *Cultura empresarial / Valores*

Como es sabido, la cultura empresarial y los valores que la configuran son determinantes en los comportamientos de las personas. La cultura y los valores son elementos estructurales que marcan el desarrollo de la actividad empresarial en una determinada dirección. Es lo que da sentido y trascendencia a nuestros actos. En sociedades democráticas como la nuestra, las personas demandan de la organización que actúe respetando principios éticos, dando buena muestra de ejemplaridad a través de los comportamientos de los directivos al tener éstos mayores responsabilidades. También hay que destacar que muchas veces imperan “contravalores” que de no ser neutralizados pueden provocar un daño

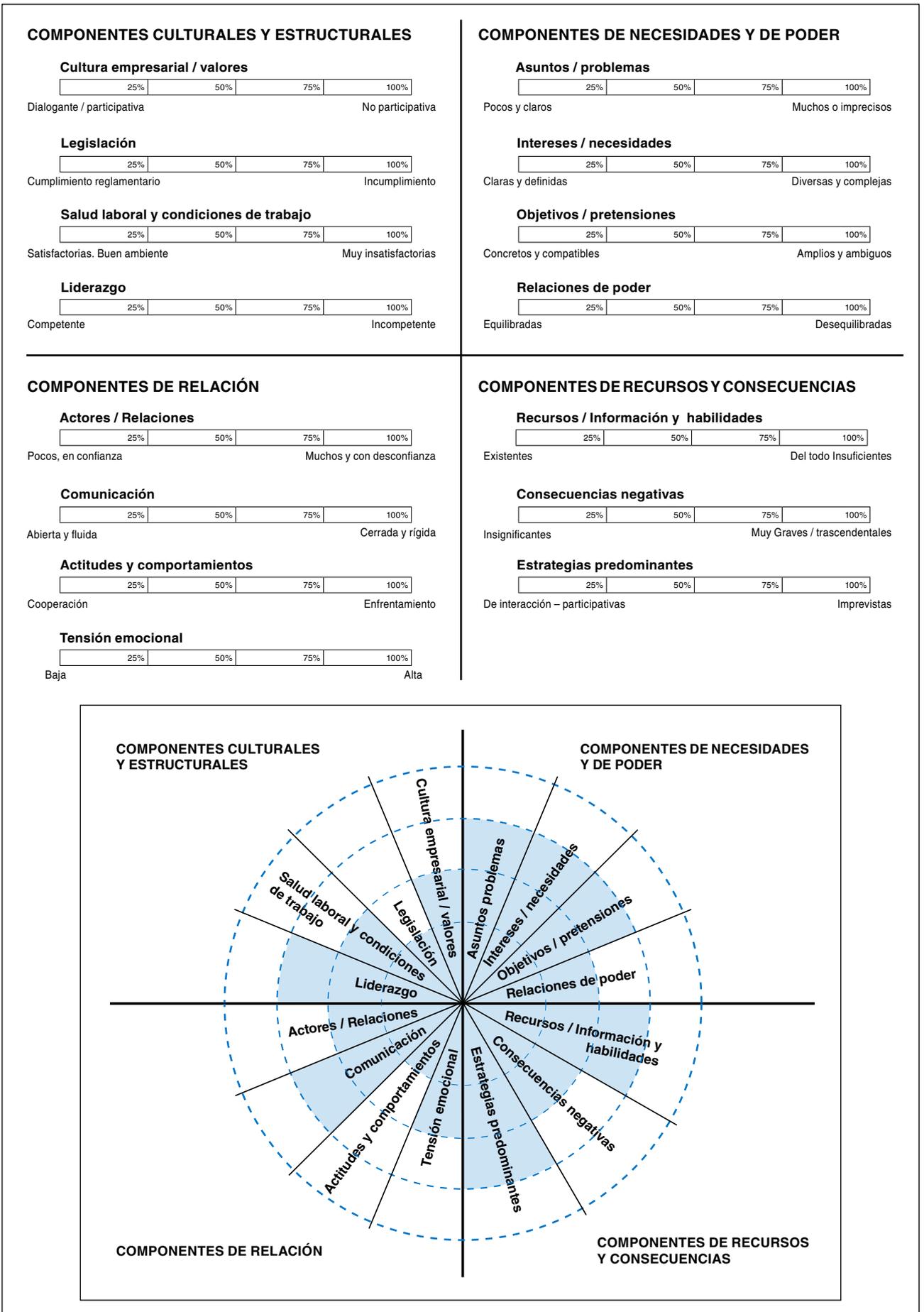


Figura 1. Modelo de análisis preliminar de factores determinantes del conflicto laboral en sus componentes esenciales (Elaboración propia)

terrible al tolerarse comportamientos indebidos de algunas personas. Desde luego, si la cultura empresarial es dialogante y participativa, autoexigente por el respeto a valores morales como la dignidad de la persona en el trabajo, los problemas deberían ser mucho más fácilmente resueltos desde el origen, que si no lo fuera. Los valores deben estar bien definidos y estar interiorizados a todos los niveles de la organización para ser efectivos en las conductas.

#### *Legislación*

El cumplimiento de la legislación es una gran fuerza para que la solución al conflicto sea coherente con las demandas existentes. Pero no siempre la reglamentación es suficientemente precisa para dar respuesta a cuestiones aparentemente indebidas que están en el origen de los problemas. Deben considerarse los problemas derivados de la interpretación de la legalidad. No hay más que observar la cantidad ingente de conflictos laborales que requieren la intervención de instituciones para la mediación, la fiscalización e incluso la judicialización del proceso. Desde luego, cuando el conflicto evidencie que la reglamentación se cumple, este debería entrar en una dinámica más fácilmente resolutive a través del diálogo. En cambio, cuando exista un incumplimiento reglamentario, si bien como se dijo, podría ser ello un recurso de parte provechoso, la complejidad del conflicto se acentúa en función de la menor o mayor claridad de interpretación del incumplimiento y otros factores de tensión o desconianza existentes. En todo caso, en un marco de diálogo, la legislación debiera ser aprovechada para facilitar la solución a las demandas.

#### *Salud laboral y condiciones de trabajo*

Una eficaz política de prevención de riesgos laborales debería lograr que los riesgos estén controlados, los lugares de trabajo sean seguros y saludables, sin generarse daños, y las personas tengan la "percepción" clara de que la empresa se preocupa por ellas y por sus condiciones de trabajo. Será mucho más fácil reconducir o resolver cualquier situación conflictiva cuando el ambiente laboral sea saludable al mostrarse buena voluntad y propiciar el entendimiento. La disponibilidad de una auditoría reglamentaria o voluntaria del sistema preventivo y los resultados de la evaluación de riesgos psicosociales serían útiles para evaluar el nivel de tal componente.

#### *Liderazgo*

La cultura de liderazgo ético y participativo es clave para que el diálogo ante los problemas pueda fructificar. Los mandos deben dar buena muestra de ello en sus ámbitos de influencia. Como se dijo en el capítulo introductorio, los mandos suelen tener competencias limitadas para la resolución de conflictos, que deberán alcanzarse a través de la formación y la consiguiente evaluación del desempeño. Cuando se detecta que tal competencia existe y se está aplicando, el conflicto debería encontrarse en fase de negociación para su resolución. Si tal competencia no existe e históricamente no se ha desarrollado, el conflicto no podrá ser conducido a buen fin sin la intervención de un mediador independiente. Tengamos en cuenta que el verdadero liderazgo se genera a través del reconocimiento y apoyo de las personas de su entorno, facilitando su participación en todo lo que les afecte.

### **Componentes de necesidades y de poder:**

#### *Asuntos / problemas*

Por regla general, los asuntos objeto de la controversia o del conflicto tienden a ser evidentes y suelen ser escenificados por las partes en sus correspondientes versiones. A veces el verdadero origen del conflicto está en problemas de relación y de entendimiento que no se manifiestan. Existen situaciones en las que el verdadero conflicto está focalizado en la indefinición o en falta de acuerdo en lo que sea la fuente legítima del conflicto, por lo que uno de los principales retos para los negociadores será acotar y definir el objeto mismo del enfrentamiento. Es imprescindible despersonalizar los problemas para que pueda ser más objetivables. Aunque existan diferentes problemas que originan el conflicto, es cuestión de identificarlos y valorar su peso para priorizar su importancia. Hay problemas más relevantes sobre los que hay que actuar, que de resolverse habrían de influir positivamente en los otros. Es mucho más fácil resolver problemas cuando son pocos y claros que cuando son muchos o imprecisos. Pero también cuando el problema está cronificado, el acuerdo posible podrá resultar débil debido a que las causas del conflicto son profundas y persistentes.

#### *Intereses / necesidades*

Son las variables que impulsan el comportamiento de las partes. Los intereses, las necesidades, los temores, los valores de las partes en conflicto implican un *background*, una fuente de inspiración donde beben las actitudes y los objetivos que se pretenden alcanzar. Los intereses pueden ser legítimos y comprensibles, estando claras y bien definidas las necesidades, o bien en el otro extremo, ser diversas, complejas o confusas, marcadas por las propias relaciones. Tampoco sería lo mismo encontrarse ante una relación puntual en la que se origina el conflicto o una situación de relación continuada de por sí más compleja. Las necesidades pueden ser más fácilmente objetivables que los intereses, los cuales están por naturaleza impregnados de subjetividad y carga emocional.

#### *Objetivos / pretensiones*

Expresados de diversas formas, los objetivos, van más allá de los intereses y necesidades. Componen el escenario de resolución que las partes se proponen. Son la exteriorización de cómo éstas plantean las soluciones al conflicto a partir de las necesidades identificadas y asumidas, e implican decisiones conscientes acerca de los futuros resultados, las condiciones deseables o las determinaciones que, en su opinión, deben tomarse. Desde la perspectiva de las partes en conflicto, los objetivos pueden ser de dos tipos, positivos o negativos. Los primeros son el reflejo de unos resultados pretendidos y deseables, mientras que los segundos manifiestan un interés por evitar un resultado posible pero no apetecido. La complejidad de resolución de los objetivos o pretensiones llegando a acuerdos oscila entre los que son concretos y compatibles y los que se plantean como amplios y ambiguos.

#### *Relaciones de poder*

Las relaciones de poder entre las partes y su manifestación, ligada a la cultura empresarial existente, determina la capacidad de entendimiento y negociación. Raramente

la negociación ante problemas laborales se produce entre iguales en nivel jerárquico. Cuando así sea, las soluciones deberían surgir del diálogo y en su defecto, recurrir al mando para facilitarlos. Los problemas suelen surgir más bien entre mandos y colaboradores en donde las relaciones y diferencias de poder son evidentes. No obstante, si tal relación es respetuosa y equilibrada la interacción será más fácil que si hubiera un claro desequilibrio de fuerzas con un diálogo asimétrico que no facilita en absoluto el entendimiento. La forma, mostrando voluntad de acercamiento y cuidando el entorno físico en que vaya a producirse el diálogo, puede favorecerlo. Por ejemplo, no sería lo mismo tratar un problema en el despacho del directivo o buscar un acercamiento en un lugar más neutral o próximo a los trabajadores en donde éstos puedan sentirse más cómodos. Cuando un directivo desciende del escalón jerárquico para dialogar podría estar ganándose un reconocimiento.

### Componentes de relación:

#### Actores / Relaciones

- *Actores principales.* Son aquéllos que tienen un interés directo en el objeto del conflicto, por lo que promueven actos encaminados a la consecución de las metas consideradas como propias. Todos ellos deben tener suficiente reconocimiento y consideración al importante papel que desempeñan en el proceso. También debe existir la indispensable confianza para poder afrontar juntos una solución aceptable por ambas partes. La desconfianza dificulta completamente el razonamiento.
- *Actores secundarios.* A pesar de participar de los mismos intereses que los principales, y de poder desarrollar la función de facilitar o implementar el acuerdo, estos actores se caracterizan por no jugar un papel activo en el escenario del conflicto. En general, las personas si no están muy directamente afectadas tienden a alejarse del conflicto y de las complicaciones derivadas. Pero también pueden asumir en un momento determinado un papel activo, presionando favorablemente para su resolución. Es lo que el experto en conflictos William L. Ury denomina el "tercer lado" y que puede jugar un papel determinante en la resolución de conflictos (7). "*El tercer lado está constituido por los de afuera (involucrados indirectos) y los de adentro; por ejemplo, compañeros de trabajo (involucrados directos)*"
- *Intermediarios.* Intervienen para facilitar la resolución del conflicto y, en función del interés que tengan en el resultado, pueden ser imparciales o tomar partido por alguno de los actores.

Cuando los actores principales son muy pocos debería ser bastante fácil resolver el problema, siempre que exista un nivel mínimo de confianza.

#### Comunicación

La buena comunicación es la base de un diálogo efectivo, siempre que las partes estén realmente interesadas en lograr el entendimiento. La comunicación es esencial para poder generar confianza. Aparte de buena voluntad, se requieren canales para que la comunicación fluya de manera eficaz, así como la utilización de un lenguaje verbal y gestual que dé buena muestra de tal interés. Ello en un entorno que no solo lo haga posible, sino que lo facilite, sin perturbaciones. Por tanto, será más fácil encontrar soluciones si la comunicación es abierta y fluida, que si es cerrada o rígida con barreras del tipo que sean que la

entorpezcan. La comunicación es la única vía para que los problemas salgan a la luz y puedan resolverse. El que la comunicación sea un punto fuerte de nuestra cultura latina debería ayudar a contrarrestar la limitación en nuestros hábitos de diálogo y de respeto al pensamiento ajeno.

#### Actitudes y comportamientos

Es un estado mental que configura la disposición de cada individuo a la controversia e influye directamente en las respuestas que da a las situaciones y objetos con que se relaciona. A diferencia de los pensamientos, emociones e intenciones, que se producen en la mente de una persona, el comportamiento, como conjunto de acciones que emprende, es visible y puede provocar la reacción de otros individuos. Cuando las actitudes que predominan son de cooperación, el conflicto habrá de resolverse con mayor facilidad si lo que predomina es la confrontación o la competitividad entre las partes. Cuando hay rigidez excesiva en las actitudes, el acuerdo posible es imposibilitado por las creencias preexistentes.

#### Tensión emocional

Las discrepancias surgidas por la manera de pensar, sentir o actuar son fuente de tensión emocional que solo la madurez y el equilibrio mental pueden mitigar. La vulneración sistemática y continuada de valores propios provoca el acrecentamiento de tensiones en las personas expuestas. La situación de confrontación continuada de intereses en el lugar de trabajo va por tanto acrecentando las tensiones. El conflicto suele aflorar cuando la tensión se hace insostenible. Solo un marco de diálogo en busca de solución a los problemas puede limitar tales tensiones. Cuando la tensión emocional es baja, el diálogo es más fácil y provechoso; cuando es alta, sucede lo contrario al estar imposibilitándose razonar con objetividad. No obstante, en situaciones extremas y ante problemas de especial gravedad, una tensión alta en la negociación podría ser reconducida con las pausas pertinentes por mediadores especializados para acelerar la búsqueda de soluciones.

### Componentes de recursos y consecuencias:

#### Recursos / Información y habilidades

Es necesario considerar ante un conflicto los recursos disponibles para su intervención, dando respuesta a las potenciales demandas e intereses planteados. También habría que analizar qué ha fallado para que las partes no hayan resuelto por sí mismas sus diferencias. ¿Hay carencia de las habilidades necesarias para que las partes puedan resolverlo? Además, no se trata de considerar solo los recursos económicos que las partes están dispuestas a implicar, sino también la "información" disponible, así como los organizativos y procedimentales para viabilizar la solución. O sea, qué clases de recursos técnicos, sociales y personales tienen las partes para acometer la situación. La legalidad vigente ante el conflicto sería también un recurso indiscutible a favor de la solución. Por tanto, debería plantearse el análisis coste-beneficio del problema y de la situación en cuestión, lo que obliga a concebir el resultado final deseable. En tal sentido, el análisis de los recursos disponibles oscilaría entre ser: ya existentes o asequibles, o en otro extremo, ser claramente insuficientes con incertidumbres, lo que conferiría complejidad y dificultad al proceso.

### Consecuencias negativas

La consideración de la importancia de las consecuencias negativas de la situación de conflicto es clave para conocer los límites de tolerancia al mismo y la urgencia para la búsqueda de solución por cada una de las partes. Cuando las consecuencias son de poca importancia la solución a través del diálogo debería ser más fácil de obtener, pero cuando las consecuencias pueden ser muy graves e incluso trascendentales para el futuro de alguna parte, la situación se hace verdaderamente compleja, aunque tal gravedad pueda ser también acicate para no quedarse impasible y actuar con mayor contundencia.

### Estrategias predominantes

Es posible resumirlas estrategias de inicio de las partes a través de la enumeración de una serie de actitudes básicas, las cuales, habida cuenta de la complejidad del conflicto, no se observan en la práctica en estado puro. En general los conflictos se abordan de las siguientes maneras:

- *Evitándolos o sorteándolos*: No tomar partido y esperar a que las diferencias se resuelvan solas, separándose del problema y dejando que el tiempo o las circunstancias vayan definiendo la situación.
- *Por imposición*: Siempre que un conflicto o controversia se resuelve por la fuerza, alguien gana y otro pierde, dependiendo de quién sea quien puede ejercer más presión o valerse de su poder.
- *Recurriendo a la autoridad mediadora o de arbitraje*: apela a un tercero legitimado y reconocido por todos, que es quien toma la decisión y determina la solución o el acuerdo. De todas maneras, seguramente existirán ganadores y perdedores. En el arbitraje, las partes acuerdan acudir a un tercero para que dirima un asunto o problema concreto, quien deberá tomar una decisión a su buen entender sobre el tema concreto planteado pero respetando la normativa aplicable.
- *A través del intercambio y la negociación*: Las partes involucradas en la controversia son las que de forma directa buscan a través del diálogo las posibles soluciones o acuerdos. Nos centraremos en la siguiente NTP sobre esta estrategia de necesaria aplicación, con sus peculiaridades en el seno de las organizaciones. Las estrategias de interacción y participativas facilitan la solución de los problemas, en cambio, cuando son imprevistas o recurren a la fuerza, no lo consiguen.

## 3. FASES DEL CONFLICTO LABORAL

El conflicto tiene un inicio y debería tener un final que minimizara daños y al mismo tiempo generase el máximo valor. Es por tanto un proceso dinámico sujeto a los cambios que en el contexto se produzcan y los propios actores experimenten. Cuanto más pronto se actúe ante el conflicto más fácil será su resolución y menores serán sus consecuencias nocivas. De ahí la importancia de la previsión de los conflictos mediante una cultura empresarial fundamentada en valores que propicien el diálogo permanente para que las tensiones puedan ser manifiestas desde su inicio y se incite a actuar cuando el conflicto sea aún incipiente. Una acertada política de PRL, con el papel activo de los órganos competentes de representación de los trabajadores, deberían hacerlo posible. Aunque muchas veces el origen del conflicto laboral sea de carácter retributivo, las condiciones de trabajo no son

ajenas. Pueden realizarse mejoras en la organización del trabajo y en la conciliación de la vida laboral y familiar a través de la flexibilización, que podrán ser bien valoradas y aprovechadas en la negociación. Pero, hay que hacer un inciso: el cumplimiento de la legislación en materia de seguridad y salud en el trabajo no sería negociable.

A continuación se indican las cuatro fases en que puede encuadrarse la situación del conflicto. Ver figura 2, en donde se aprecia la evolución de la gravedad de las consecuencias en función del momento de intervención para su resolución y la fase en que se encuentre el conflicto. La evolución de la gravedad de las consecuencias se asemejaría a una ley exponencial.

### Conflicto latente

Es cuando se presentan o surgen condiciones problemáticas que favorecen la tensión y la consecuente aparición del conflicto. Aunque aún no exista, este se encuentra en proceso de germinación para aflorar en cualquier momento o circunstancia. El vaso se va llenando poco a poco pero llegará un momento que rebosará y se apreciará el derrame. Una incorrecta comunicación entre mandos y trabajadores, un cambio y una definición imprecisa de un trabajo a realizar, la falta de competencias suficientes para saber lo que haya que hacer y lo que no, un trato indebido a un trabajador, o la desavenencia entre trabajadores con trabajos interdependientes, etc. unido a una organización que formalmente no tiene una política empresarial acorde a valores compartidos y que exija su cumplimiento o un comportamiento del mando indebido, son, entre tantas otras, circunstancias que están en el inicio de muchos conflictos que podrían en la mayoría de casos resolverse a tiempo con facilidad.

### Conflicto percibido

Es cuando empieza a percibirse la situación de conflicto. Las personas o el grupo afectado empiezan a sentir en carne propia las molestias que les están ocasionando las condiciones de trabajo, y además, que ello no es una situación circunstancial, tomando conciencia que se vulneran derechos legales, morales o de responsabilidades en el trabajo que les afectan personal o grupalmente. Todo ello está teniendo además una repercusión negativa en los resultados de sus cometidos. Es entonces cuando una o ambas partes del conflicto empiezan a tomar decisiones de actuar de una manera determinada. Si una de ellas hace caso omiso por pasividad, atribuye intenciones diferentes a la otra a las que en realidad tiene, o impone visiones parciales, el conflicto se desarrollará. Por contagio el conflicto tiende a extenderse ya que las personas insatisfechas comparten sus no avenencias, tomándose conciencia colectiva de los problemas. Empieza a ser urgente actuar.

### Conflicto declarado

Es cuando se hace bien visible el conflicto entre las partes ya en oposición, a través de las palabras y los comportamientos de acción o reacción. Las actuaciones son ya materializaciones de las intenciones y necesidades planteadas. No quiere ello decir que el conflicto esté definido y tenga visos de objetividad en sus planteamientos; simplemente está en eferescencia provocando la confrontación clara de intereses y objetivos. No se está dispuesto a seguir tolerándolo. De no actuarse con celeridad y acierto, el conflicto puede extenderse y entrar

pronto en fase de criticidad, acrecentando la gravedad de sus consecuencias.

### Conflicto crítico

Es cuando el conflicto ya manifiesto está provocando la fuerte interacción de acción-reacción entre las partes afectadas, entrando en un proceso que ha de finalizar con

resultados relativamente satisfactorios entre las partes, o bien de no hacerlo, puede enquistarse, convirtiéndose en disfuncional, con consecuencias destructivas e imprevisibles. Cuando los trabajadores deciden, por ejemplo, denunciar a la empresa ante la Inspección de Trabajo y Seguridad Social, se estaría ante una situación crítica, habida cuenta que el proceso de negociación interna, si es que lo ha habido, se ha agotado.

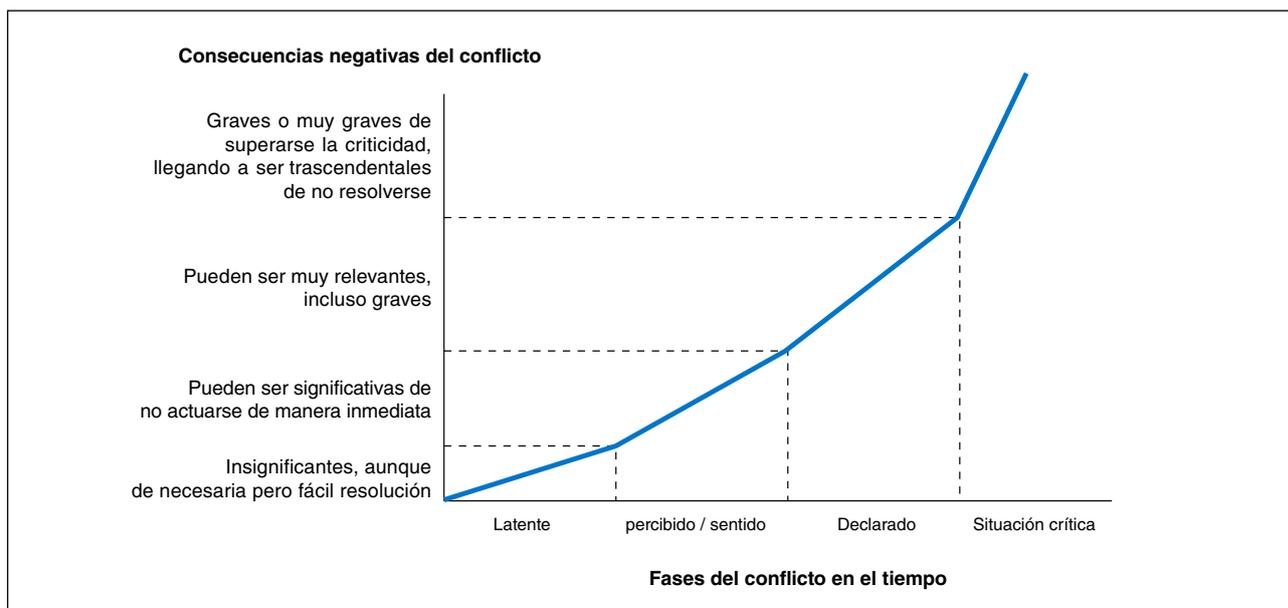


Figura 2. Fases del conflicto y sus consecuencias

## BIBLIOGRAFÍA

C. VALLACHER Y OTROS

**Atraced to conflict: Dinamic Foundatios of Destructive Social Relations (2013)**

PARSONS, T.

**El sistema social (1999)**

RIERA P. Y OPERÉ M. /GRUPO P&A (2009)

**Competencias de liderazgo de los directivos españoles. En base a la metodología y estudios de Jack Zenger y Joe Folkman (2002)**

MCKINSEY'S ORGANIZATIONAL HEALTH INDEX

**Estudio realizado en 83 organizaciones en Europa, Asia y América, Latina y del Norte con un tamaño comprendido entre 7500 y 300.000 trabajadores (2015)**

REDORTA J.

**Conflict management. Ciencia aplicada a la gestión del conflicto.**

*Ed. Almuzara (2016)*

ROURE J.B.

**Negociación: Resolución de problemas y creación de valor.**

*Ed. Folio (1997)*

URY WILLIAM L.

**Alcanzar la paz. Resolución de conflictos y mediación en la familia, el trabajo y el mundo.**

*Ed. Paidós (2005)*

AGUILÓ J.

**El arte de la mediación.**

*Ed. Trotta (2015)*

SKOLIMOWSKY HENRYK

**La mente participativa.**

*Ed. Atalanta (2016)*

PÉREZ MERLOS R. Y OTROS.

**Intereses básicos y resolución de conflictos en las principales figuras en materia preventiva.**

*Ed. Tirant lo Blanch (2016)*