



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

La importancia de la prevención, gestión y resolución
del conflicto laboral en el Plan de Prevención de
Riesgos Laborales

*The importance of the prevention, management and
resolution of labour disputes in the Labour Risks
Prevention Plan*

Autora

Dña. Paula Guillerma Aguerri Orta

Director

D. Luis Manuel Vilas Buendía

Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo

2017

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN | 4 |
| MARCO TEÓRICO | 6 |
| El Plan de Prevención de Riesgos Laborales..... | 6 |
| Los factores de riesgo laboral..... | 7 |
| La jerarquía de las necesidades humanas | 10 |
| El Conflicto..... | 11 |
| Fases del conflicto..... | 13 |
| Conductas y reacciones ante el conflicto | 15 |
| Tipos de conflicto..... | 16 |
| Cronología de la concepción del conflicto..... | 18 |
| El conflicto organizacional | 19 |
| Sistemas de resolución y gestión de conflictos | 21 |
| DESARROLLO DEL INSTRUMENTO PROPUESTO PARA LA PREVENCIÓN, GESTIÓN Y RESOLUCIÓN DEL CONFLICTO | 23 |
| Presentación del instrumento | 23 |
| Instrumento preventivo | 25 |
| Instrumento de gestión y resolución..... | 30 |
| La negociación como método de gestión y resolución interna | 30 |
| Método S.E.D.A de gestión y resolución interna | 33 |
| Método de gestión y resolución externa de conflictos laborales..... | 35 |
| Evaluación del instrumento..... | 36 |
| CONCLUSIÓN | 37 |
| BIBLIOGRAFÍA | 39 |
| ANEXO | 42 |
| ÍNDICE DE ILUSTRACIONES..... | 45 |
| ÍNDICE DE TABLAS | 45 |

Resumen: en la actualidad existe una gran cantidad de conflictos laborales, tanto latentes como manifiestos, que pueden adoptar un derrotero destructivo y perjudicar gravemente a la actividad de la empresa y a la salud de los individuos implicados. Para evitar o reducir lo máximo posible esta situación, es necesario el diseño e implantación de herramientas adecuadas para la prevención, gestión y si fuera posible, para la resolución de dichos conflictos en el Plan de Prevención de Riesgos Laborales, designando los recursos necesarios y disponibles para llevar a cabo tal fin. Los instrumentos que se proponen son, a parte de los más conocidos como la negociación, sistemas alternativos y poco extendidos en la gestión del departamento de Recursos Humanos como el método denominado CAT en referencia a la prevención de conflictos y el instrumento denominado SEDA, empleado en la resolución de los mismos.

Palabras clave: Plan de Prevención de Riesgos Laborales; riesgos psicosociales; conflicto laboral; negociación; gestión del conflicto.

Abstract: *nowadays there is a wide variety of labour disputes, not only are there latent risks but also manifest ones, which can take a destructive direction and cause seriously damage in the activity of the company or in the health of the people involved. In order to avoid or reduce this situation as much as possible, it is necessary to make up some appropriate tools to prevent, management or settle these disputes with the Labour Risks Prevention Plan whether it is possible. Thus, here it is proposed some new way of doing, appart from the typical ones like negotiation, which are alternated and little extended systems in the Human Resources department management like CAT method that refers to conflict prevention, and SEDA method, that is used to solve them.*

Key words: *Labour Risks Prevention Plan; psychosocial risks; labour disputes; negotiation; conflict management.*

INTRODUCCIÓN

“El conflicto es luz y sombra, peligro y oportunidad, estabilidad y cambio, fortaleza y debilidad, el impulso para avanzar y el obstáculo que se opone. Todos los conflictos contienen la semilla de la creación y la destrucción” (*Sun Tzu, 480-211 a.C.*).

El establecimiento de las distintas relaciones interpersonales que se crean entre los colaboradores de la organización, así como entre la compañía y los trabajadores, es uno de los ejes principales en el desarrollo de la actividad empresarial. La mera convivencia entre personas puede implicar malentendidos o diferencias de intereses que a veces derivan en conflictos disfuncionales y negativos para la empresa y para los individuos que la componen. Por ello, la implantación de herramientas en gestión, prevención y resolución de conflictos en un documento tan importante como es el Plan de Prevención de Riesgos Laborales para una empresa, debería ser un elemento fundamental a tener en cuenta desde la dirección, abarcando a todos los colaboradores, independientemente del tamaño de la misma. De este modo, es necesario mencionar que un conflicto no solo puede generar efectos negativos en la organización, como la baja productividad, la mala imagen externa o la falta de eficacia empresarial, sino que también genera un mal clima laboral. Este hecho puede desembocar en ciertas dolencias por parte de los colaboradores, como el estrés o el síndrome de estar quemado, comprometiendo gravemente su bienestar físico y mental.

Por todo ello, cada vez más empresas son conscientes de la necesidad de implantar herramientas e instrumentos encaminados a intentar resolver dichos conflictos por medio de la resolución y gestión de los mismos, así como a minimizar su cantidad y su impacto. Además de lo mencionado anteriormente, existen ciertos conflictos que es positivo fomentar de manera controlada por una persona formada en este tema que nos ocupa, con el fin de obtener resultados positivos para la organización como enuncia Sun Tzu en la cita con la que comienza el presente apartado. Por el contrario, si este conflicto efectivo no se realiza tomando las medidas oportunas este puede tornarse demoledor y, recurriendo de nuevo a la cita de Sun Tzu, suponer la destrucción, en este caso de la empresa.

A través de este documento, se proponen una serie de herramientas eficaces y totalmente aplicables en la realidad para prevenir, gestionar o resolver todos aquellos conflictos destructivos que puedan darse en una determinada organización. Así mismo, las herramientas de gestión y las personas responsables de su desarrollo deben ser capaces de, no solo cumplir con lo anterior, sino también de canalizar aquellos conflictos que intencionalmente son positivos, pero pueden tornarse negativos sin el control necesario. Un punto importante del modelo propuesto es la creación de una comisión formada por trabajadores de todos los departamentos, los cuales serán los encargados de la evaluación, seguimiento y comunicación en materia de conflictos. Este grupo de personas pueden asemejarse a la comisión de igualdad, ante la implantación de un Plan de Igualdad, pero en materia de inclusión de conflictos laborales en el Plan de Riesgos Laborales. La comisión de igualdad sirvió de inspiración para la creación de dicho comité.

El objetivo perseguido con este estudio es proporcionar una visión general, práctica y teórica de la pretensión por integrar la gestión, solución y prevención de conflictos laborales como un riesgo psicosocial en el Plan de Prevención de Riesgos Laborales. Para ello, es necesario evaluar y trabajar para intentar atenuarlo, ya que, es un campo en el que no se hace demasiado hincapié dentro del departamento de

Recursos Humanos, en particular, y desde la dirección empresarial, en general. En muchas ocasiones no se previenen y ante la existencia de un conflicto destructivo se tiende a negar la evidencia y dejarlo pasar, haciendo que este se enquisté y se haga más difícil su gestión o resolución, derivándolo a instituciones externas. Con este modelo se pretende resaltar la importancia de una gestión efectiva de los conflictos y optar por una resolución interna, a través de métodos autocompositivos. De este modo, se proponen no solo herramientas comunes y muy extendidas, sino también otras novedosas y multidisciplinarias, apenas conocidas en el arte de la resolución, prevención y gestión de conflictos.

En cuanto a la estructura del documento, se va a dividir principalmente en dos grandes apartados: el primero de ellos denominado “marco teórico” y el segundo “desarrollo del instrumento propuesto para la prevención, gestión y resolución del conflicto”. A lo largo del primer apartado se van a abordar y explicar todas las variables y cuestiones teóricas que rodean a la implantación de la gestión, prevención y resolución del conflicto en el Plan de Prevención de Riesgos Laborales, las cuales se han considerado relevantes para entender y contextualizar el desarrollo del instrumento posterior. Se planteará la definición del Plan de Prevención de Riesgos Laborales, los factores de riesgo laboral, la jerarquía de las necesidades humanas y el conflicto como definición con sus fases y demás conceptos relacionados. En cuanto al apartado relativo al desarrollo de la herramienta propuesta, se procederá a la presentación del instrumento, posteriormente se desarrollará el instrumento preventivo y después el instrumento de gestión y resolución, haciendo hincapié en la negociación a la que las empresas se encuentran habituadas. Como finalización de dicho instrumento se baraja la posibilidad de evaluarlo para detectar fallos, corregirlos u obtener *feed back* por parte de los colaboradores de la organización y de las partes implicadas, con el fin de obtener información de la fuente primaria. Como parte final de la investigación se exponen las conclusiones que se han extraído con el análisis y estudio del tema, así como un anexo en relación a la herramienta de prevención del conflicto CAT. Este estudio se ha basado y apoyado, en todo momento, en bases teóricas y empíricas sustentadas por numerosos autores que se mencionan a lo largo del documento.

Por último, las razones personales que me han llevado a la elección de la realización de este estudio es el interés que suscita en mí la gestión de los conflictos dentro de una organización, así como la prevención de Riesgos Laborales. Como razones lógicas puedo destacar la gran cantidad de conflictos destructivos de índole laboral que manifiestan día a día los medios de comunicación y que hacen ver la cantidad de empresas que necesitan herramientas útiles y eficaces para prevenir, gestionar y resolver un conflicto.

MARCO TEÓRICO

El Plan de Prevención de Riesgos Laborales

Según el Ministerio de Empleo y Seguridad Social del Gobierno de España, un plan de prevención de riesgos laborales es “la herramienta a través de la cual se integra la actividad preventiva de la empresa en su sistema general de gestión, estableciendo la política de prevención de riesgos laborales”¹. Además, dispone que dicho Plan debe constar en un documento por escrito que se conservará en la empresa, poniéndose a disposición de la Autoridad Laboral, los representantes de los trabajadores, las Autoridades Sanitarias, así como del Ministerio de Empleo y Seguridad Social del Gobierno de España.

Es necesario prestar especial atención a la Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de prevención de Riesgos Laborales (en adelante LPRL), elaborada en cumplimiento del artículo 40.2 de la Constitución Española por la que se establece que los poderes públicos “velarán por la seguridad e higiene en el trabajo y garantizarán el descanso necesario, mediante la limitación de la jornada laboral, las vacaciones periódicas retribuidas y la promoción de centros adecuados”.

El artículo 16.1 LPRL establece el marco general en el que se desarrolla el Plan de Prevención de Riesgos Laborales. Así pues, “La prevención de Riesgos Laborales deberá integrarse en el sistema general de gestión de la empresa, tanto en el conjunto de sus actividades como en todos los niveles jerárquicos de ésta, a través de la implantación y aplicación de un Plan de Prevención de Riesgos Laborales...”. Este documento, debe necesariamente incluir la estructura organizativa de la empresa, las responsabilidades de cada una de las personas implicadas en la prevención de riesgos laborales, así como las funciones de cada uno de ellos. También deberá contener las prácticas, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para que la realización de la acción de prevención de riesgos en la empresa se ejecute conforme a la Ley; garantizando la Seguridad, Salud e Higiene en el trabajo para todos los miembros de la organización.

Es obligatorio para todas las empresas, sean grandes o pequeñas; incluidos los autónomos, la asunción de la gestión de Riesgos Laborales a través de un Plan de prevención. Sin embargo, se prevé que las empresas de hasta 50 trabajadores que no desarrollen actividades especialmente peligrosas (recogidas en el Anexo I del Real Decreto 39/1997, de 17 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención, modificado posteriormente por el Real Decreto 899/2015), podrán reflejar en un único documento el Plan de Prevención de Riesgos Laborales, la evaluación de riesgos y la planificación de la actividad preventiva. Este será de fácil comprensión y reducida extensión, íntegramente adaptado a la actividad y tamaño de la empresa, debiendo recoger las medidas operativas para integrar la prevención en la dinámica laboral y en todas las áreas de la misma.

Según el artículo 14 sobre el derecho a la protección frente a los riesgos laborales contenido en la LPRL, para que los trabajadores gocen de su derecho a una protección eficaz en materia de prevención de

¹ Definición extraída de la página web de Empleo y Seguridad Social del Ministerio de Empleo y Seguridad Social del Gobierno de España, en la Guía laboral - La prevención de riesgos laborales:
http://www.empleo.gob.es/es/guia/texto/guia_10/contenidos/guia_10_22_1.htm

Riesgos Laborales, el empresario debe garantizar la salud y seguridad de los mismos en todos los aspectos relacionados con el trabajo, haciendo valer sus responsabilidades y obligaciones empresariales. Para ello, debe adoptar las medidas oportunas, usar todos los medios necesarios, así como, elaborar, implantar y aplicar un Plan de Prevención de Riesgos Laborales, teniendo en cuenta los riesgos a los que están expuestos los trabajadores, la evaluación de los mismos, la planificación de la actuación y la ejecución de la actividad preventiva para llevar a cabo este fin. Así mismo, las Administraciones Públicas deben realizar las actuaciones anteriormente mencionadas para la protección de la Salud, Higiene y Seguridad respecto del personal a su servicio. El empresario también vigilará y trabajará permanentemente por el perfeccionamiento de los niveles de protección existentes en la empresa. Por otro lado, para el desarrollo o complemento de acciones preventivas, la empresa puede crear un Servicio de Prevención Propio o contratar uno ajeno especializado, pero en ningún caso el coste de estas medidas de Seguridad y Salud en el trabajo puede recaer en los trabajadores².

Los factores de riesgo laboral

Según el Instituto Nacional de Higiene y Salud en el Trabajo (en adelante INSHT) existen siete tipos de riesgos que hay que tener en cuenta:

- **Riesgos Físicos:** producidos por la abundancia de ruido o vibraciones, las variaciones en la iluminación, las temperaturas o humedad extremas y las radiaciones ionizantes y no ionizantes.
- **Riesgos Químicos:** producidos por procesos químicos y por el medio ambiente. Las enfermedades como, por ejemplo, las alergias pueden ser contraídas por la inhalación, absorción o ingestión de diferentes sustancias.
- **Riesgos Biológicos:** las enfermedades producidas por los virus, bacterias, hongos o parásitos son debidas al contacto con todo tipo de seres vivos. Para evitarlas, se recomienda tener un control de las vacunas y, sobre todo, protegerse con el equipo adecuado.
- **Riesgos Ergonómicos:** producidos por posturas inadecuadas, levantamiento de peso o movimientos repetitivos, los cuales pueden llegar a causar daños físicos.
- **Riesgos Psicosociales:** producidos por exceso de carga de trabajo y mala relación con los compañeros, entre otros³.
- **Riesgos Mecánicos:** producidos por el desarrollo de trabajos en altura, superficies inseguras, mal uso de las herramientas o equipos defectuosos.
- **Riesgos Ambientales:** se trata del único factor que no podemos controlar, pero sí prever en cierta medida. Están producidos por la naturaleza y el azar, como pueden ser la lluvia, las heladas, los incendios, etc.

² Ideas Extraídas del artículo 14 de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales.

³ Esto es parte del objeto del presente trabajo, que se desarrollará más adelante.

En este sentido, garantizar la salud y seguridad de los trabajadores no solo engloba los riesgos más conocidos (físicos, químicos, mecánicos, ambientales y biológicos), sino que también es necesario analizar aquellos riesgos que producen enfermedades psíquicas, las cuales afectan a nivel interno de forma progresiva, pero no por ello resultan menos agresivas. Para ello, hay que tener en cuenta tanto los riesgos ya conocidos que pueden producir estas patologías, como aquellos que todavía no podemos evaluar y pueden ser igualmente desencadenantes de dichas enfermedades, debiendo trabajar en ellos más a fondo. Estos son los denominados riesgos psicosociales, los cuales pueden producir graves perjuicios a los sujetos que los padecen, manifestándose incluso de forma física. Afectan directamente al trabajador, ya sea por la realización de su trabajo en sí o por su relación con el resto de personas que le rodean, tanto ajenas a la organización como internas a ella. Por este motivo, hay que prestar especial atención a estos riesgos, ya que pueden causar innumerables enfermedades (físicas, psíquicas o sociales) y conflictos que, si no son subsanados, pueden conllevar graves perjuicios.

A partir de 1970, la preocupación en torno a estos riesgos psicosociales se ha convertido en algo serio y en creciente auge, según afirma el INSHT. Así pues, según este mismo organismo, el estudio de estos riesgos y de las cuestiones organizacionales y su relación con la salud laboral no es un concepto reciente, si bien en los últimos años ha ganado importancia y consideración debido a los cambios empresariales y a la globalización. De este modo, la gravedad de los riesgos psicosociales ha crecido haciendo necesario identificarlos, evaluarlos y controlarlos para intentar mejorar la salud y seguridad en el trabajo. Así lo ha manifestado la Organización Internacional del Trabajo (en adelante OIT), la cual concede gran importancia a este riesgo, a las necesidades del trabajador individualmente considerado y a las consecuencias que el descuido de tal riesgo puede suponer en la salud de los empleados y de la propia empresa.

Según el Instituto Sindical de Trabajo Ambiente y Salud (en adelante ISTAS), de Comisiones Obreras (en adelante CCOO), es posible identificar los riesgos psicosociales a través de cuatro dimensiones: exceso o falta de exigencias psicológicas, falta de apoyo y calidad de liderazgo, escasas compensaciones y la doble presencia de trabajo familiar y retribuido. Estos riesgos pueden afectar a cualquier trabajador en algún momento de su vida laboral, independientemente de su cargo, condición, sexo, etc. Comportamientos como la inseguridad, el acoso laboral, el acoso sexual o la violencia, así como patologías como el *burnout* (síndrome de estar quemado), el estrés, el desgaste profesional, el conflicto familia-trabajo, el trabajo emocional, la fatiga o la ansiedad son algunos de los factores que pueden desencadenar las situaciones mencionadas anteriormente. Para prevenirlas y disminuir estos riesgos es conveniente respetar los horarios laborales, hacer un descanso de 15 minutos a partir de las 6 horas de trabajo, así como tener estabilidad y fomentar un buen ambiente y clima laboral entre los compañeros, con el fin de evitar conflictos innecesarios.

De este modo, el conflicto puede considerarse como uno de los principales desencadenantes de los riesgos psicosociales. En este sentido, existe una escasa regulación e identificación de los riesgos psicosociales, así como del conflicto organizacional, lo cual provoca una falta de protocolos establecidos para su resolución, a pesar de que están presentes en el día a día de las personas, tanto en la empresa como en la sociedad e incluso, en el ámbito familiar.

Para realizar las actuaciones oportunas y asegurar la salud y seguridad en el trabajo para todos los miembros de la empresa es necesario analizar una serie de estimaciones de los riesgos específicos en base a la tabla realizada según las ideas del INSHT⁴, la cual se detalla a continuación, valorando tanto la probabilidad de que se produzca el daño como la severidad del mismo.

| Severidad en el caso de producirse el daño | | | | |
|--|--------------------|------------------|-------------------|-----------------------|
| Probabilidad de que se produzca el daño | Ligeramente dañino | | Dañino | Extremadamente dañino |
| | Baja | Riesgo trivial | Riesgo tolerable | Riesgo moderado |
| | media | Riesgo tolerable | Riesgo moderado | Riesgo importante |
| | alta | Riesgo moderado | Riesgo importante | Riesgo intolerable |

Tabla 1. Evaluación general de riesgos laborales (elaboración propia a través de las ideas de INSHT).

Por lo tanto, durante la explicación que abajo se detalla, según el grado o alcance del riesgo se proponen actuaciones necesarias y su prioridad en caso de producirse cada uno de ellos:

- **Riesgo trivial:** no se requiere acción específica. Prioridad Baja.
- **Riesgo tolerable:** no se necesita mejorar la acción preventiva. Sin embargo, se deben considerar soluciones o mejoras que no supongan una carga económica importante. Se requieren comprobaciones periódicas para asegurar que se mantiene la eficacia de las medidas de control. Prioridad Media.
- **Riesgo moderado:** se deben hacer esfuerzos para reducir el riesgo, determinando las inversiones precisas. Las medidas para reducirlo deben implantarse en un periodo determinado. Cuando el riesgo moderado esté asociado con consecuencias extremadamente dañinas, se precisará una acción posterior para establecer, con más precisión, la probabilidad de daño como base para determinar la necesidad de mejora de las medidas de control. Prioridad Medio-Alta.
- **Riesgo importante:** no debe comenzarse el trabajo hasta que no haya riesgo. Puede que se precisen recursos considerables para controlarlo. Cuando este se corresponda a un trabajo que se está realizando, debe remediarse el problema de forma urgente. Prioridad Alta.
- **Riesgo intolerable:** no debe comenzar ni continuar el trabajo hasta que se reduzca el riesgo. Si no es posible reducirlo, incluso con recursos limitados, debe prohibirse el trabajo. Prioridad Inmediata.

⁴ Ideas extraídas de la evaluación de riesgos elaborada por el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en colaboración con el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/Guias_Ev_Riesgos/Ficheros/Evaluacion_riegos.pdf

La jerarquía de las necesidades humanas

Para analizar y definir el conflicto como concepto, es preciso mencionar que todas las personas tienen una serie de necesidades que se fundamentan en un orden piramidal diseñado por Abraham Maslow, el cual está estructurado en su base por aquellas necesidades primordiales y básicas, mientras que en la cúspide se sitúan aquellas necesidades de autorrealización y que no son necesarias para la supervivencia de un ser humano, pero sí para alcanzar un estado de felicidad plena. De este modo, un conflicto puede producirse cuando se ven afectadas cualquiera de las necesidades humanas de las que consta la pirámide mencionada anteriormente, agravándose este cuando están en juego las necesidades más básicas. Esta estructura, dividida en cinco necesidades principales, recibe el nombre de “pirámide de necesidades” o “jerarquía de las necesidades humanas”. Estas son, de más a menos necesarias:

- **Necesidades fisiológicas:** aquellas que han de satisfacerse primero por ser necesarias para la vida. Estas son: la alimentación, el mantenimiento de la salud, la respiración, el descanso, etc. Cuando un individuo es privado de estas necesidades los conflictos son comunes y agresivos. Se encuentran en la base de la pirámide porque sin ellas no podrían darse las demás.
- **Necesidad de seguridad:** aquellas que hay que satisfacer una vez cubiertas las necesidades básicas. Agrupan aquellos hechos que hacen que un individuo se sienta seguro y protegido procurando una estabilidad, como el empleo y la vivienda.
- **Necesidades sociales:** aquellas que se encuentran en tercer lugar de prioridad, se satisfacen cuando ya se han cubierto las necesidades fisiológicas y de seguridad. Se trata del desarrollo afectivo, la asociación, la aceptación, el afecto y la intimidad, entre otras.
- **Necesidad de autoestima:** se satisfacen una vez cubiertas las anteriores y engloba el reconocimiento, la confianza en uno mismo, el respeto y el éxito.
- **Necesidad de autorrealización:** es la última de todas y es necesario satisfacerla una vez cubiertas todas las anteriores para alcanzar la plenitud, tiene que ver con desarrollo del potencial personal y el perfeccionamiento de uno mismo.



Ilustración 1. Pirámide de Maslow (elaboración propia).

El Conflicto

Así pues, tal y como expresan las siguientes definiciones, el conflicto es “un episodio en el que una parte trata de influir sobre el otro o sobre un elemento del entorno común, mientras la otra parte se resiste” (Pruit, 1882). “El conflicto es la interacción de personas independientes que perciben objetivos incompatibles e interferencias mutuas en la consecución de esos objetivos” (Floger, 1997). Dicho de otra manera, es un proceso interactivo, positivo o negativo, que en algunos supuestos hay que resolver y en otros gestionar. En particular nos referiremos a cuando dicha situación sucede en el ámbito de las organizaciones, aunque la teoría puede aplicarse de manera general a cualquier conflicto.

En este sentido, hay que tener en cuenta que cada individuo tiene una personalidad diferente y como el conflicto implica desde dos personas o partes confrontadas, como mínimo, a multitud de ellas con distintas o similares pretensiones, no hay ningún conflicto igual a otro. Por ello, resulta necesario atender y definir criterios o elementos básicos y comunes para los distintos conflictos, lo cual hará más factible su análisis y posterior resolución particular. Según las ideas de Redorta, J. (2004)⁵, podemos distinguir patrones básicos en cada uno de ellos:

- **Objetivos o metas de las partes:** se trata de las pretensiones de las partes protagonistas en el conflicto y que determinan o condicionan a los actores, la forma, la duración, el desarrollo y las características del hecho.

⁵ El texto que viene a continuación es una reflexión personal de la bibliografía y materiales del Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos del autor Josep Redorta.

- **Su contexto:** es la situación que envuelve al conflicto y determina el impacto, influencia, desarrollo y alcance del mismo tanto a corto como a largo plazo en relación con los actores que participan en él.
- **Sus partes:** se trata de los individuos, personas, grupos, etc. con características cualitativas propias que son capaces de influir en el conflicto en base a sus pretensiones o necesidades. El número de estos puede influir en la duración, desarrollo e impacto del suceso.
- **Las relaciones de poder:** son capaces de determinar los recursos que van a emplearse durante el conflicto, el desarrollo del mismo, así como el resultado para las partes implicadas. Se da sobre todo cuando los recursos son escasos.
- **Su función:** es la finalidad del conflicto, diferenciando entre instrumental (si es el medio para conseguir algo) o final (si es lo que se pretende), puede ser positiva cuando se consigue algo beneficioso o negativa cuando se produce todo lo contrario.
- **Las expectativas de las partes:** se trata de las ideas que los actores tienen o lo que piensan que va a suceder en el transcurrir de los hechos en relación con sus objetivos, así como las situaciones adversas que se les pueden presentar, siendo estas de gran importancia.
- **Sus ejes:** son las líneas generales en las que se desarrolla y sitúa el conflicto en sí, para ello hay que identificar objetivos, poderes, contexto y cultura.
- **La vivencia:** se trata de todos los sentimientos, experiencias, percepciones y emociones que ha generado el conflicto de manera directa o indirecta y que influyen en la percepción de los actores.
- **Su ciclo:** se refiere a la duración, forma, etapas y tiempos del conflicto.
- **Sus normas:** son reglas lícitas, no escritas y establecidas mediante la costumbre o por las partes, y que condicionan el proceso.
- **Estilo de las partes:** es la actitud, conducta o reacción durante el conflicto que los individuos implicados tienen cuando contactan con las demás partes implicadas.
- **Su complejidad:** se refiere a la complejidad que puede adoptar el hecho de manera no lineal cuando se ve influenciado constantemente por el contexto, estructura, la cantidad de partes implicadas y su actitud, la suerte y el azar, etc. Se pueden distinguir los hechos voluntarios y los involuntarios.
- **Sus fuentes:** se trata de los desencadenantes, causas, actos, hechos o situaciones que dieron lugar al estallido del conflicto y a su posterior devenir.

- **Sus efectos:** representa el resultado a corto y largo plazo del proceso del conflicto, así como de las relaciones y objetivos de las partes implicadas en el mismo conflicto.

De este modo, para que se produzca un conflicto, ha de haber uno o varios desencadenantes o fuentes de conflicto que tienen diversos efectos y que hacen que este estalle y de lugar a la sensación de que la situación es irreconciliable: metas, contexto, partes, poder, función, expectativas, ejes, vivienda, ciclo, normas, estilo, complejidad, cambio. Existen una serie de elementos básicos que aparecen en la confrontación y pueden ser de poder (cuando existe capacidad de coacción), de necesidades (cuando existe una búsqueda de satisfacciones), de valores (cuando existen creencias centrales en la vida), de intereses (cuando se tienen unos objetivos deseados que se quieren conseguir) y, por último, de percepción y comunicación (cuando se ha interpretado mal algo dicho por una parte o se ha expresado mal) (Redorta, 2002). Además, los elementos básicos de la confrontación no son excluyentes entre sí, es decir, un conflicto puede presentar uno o varios elementos de confrontación, siendo esto mucho más común en las organizaciones debido a la propia configuración de las mismas.

Fases del conflicto

El conflicto, al igual que muchos procesos resultado de la interacción humana, tiene una serie de fases, tal y como podemos observar en la gráfica que a continuación se muestra:



Ilustración 2. Etapas del conflicto (elaboración propia).

La gráfica anterior, definida por Louis Kriesberg (1998), mide la intensidad y el tiempo del conflicto, ilustrando las fases del mismo. De este modo, al inicio, el conflicto apenas puede percibirse y tiene poca intensidad y requiere de poco tiempo; sin embargo, a medida que avanza, aumenta en fuerza y duración, hasta que llega el momento álgido en el que son máximos. A partir de ese momento, ambos disminuyen de manera paulatina hasta su disolución.

El conflicto en ocasiones no es lineal, sino que se enreda. Además, no es racional ni progresivo ya que hay múltiples relaciones e implicaciones, pudiendo volver a fases anteriores o enquistarse y carecer de solución. Las fases teóricas por las que pasa un conflicto son:

- **Conflicto latente:** el conflicto está presente, pero no se manifiesta de manera evidente, pudiendo existir en una parte de los implicados o en ambos. La intensidad es baja, así como el tiempo. Se producen ciertas incomodidades y sospechas de que la situación no va bien, pero sin seguridad absoluta. Las partes o una de ellas suele ignorar la situación para que esta se solucione, olvidándola.
- **Emergencia del conflicto:** es la primera jugada. Surge cuando alguien manifiesta su descontento, desencadenando el conflicto y provocando la confrontación. La intensidad es media- baja, al igual que el tiempo. Se suceden malentendidos que acrecientan la incomodidad. Existe la certeza de que hay un problema pero, al desconocerse la magnitud del mismo, se hacen hipótesis. Con frecuencia se adquiere una actitud de evitación, confrontación o una mezcla de ambas para intentar modificar la situación.
- **Escalamiento del conflicto:** en este momento el conflicto sigue avanzando. Se suceden incidentes que generan tensión y empeoran la situación del conflicto. La intensidad y el tiempo es medio-alto. Los incidentes agravan la situación, se dice o se hace algo que hiera, es irrespetuoso o amenazante para la otra parte, se forman imágenes negativas del contrario y viceversa. Los incidentes generan gran tensión que agrava la situación estableciendo un antagonismo entre las partes confrontadas y, en ocasiones, una serie de posicionamientos de los individuos ajenos al conflicto.
- **Estancamiento:** puede alargarse mucho en el tiempo, el conflicto no acaba de resolverse. Se trata del momento clímax, con una fuerte crisis producida por un hecho explosivo o “casus belli”, estableciéndose un punto de no retorno. La intensidad y el tiempo es alto. El alargamiento puede tratarse de una estrategia. En esta etapa los conflictos se toman en serio y se siente la necesidad de lucha/confrontación o huir/alejarse cuando sea posible.
- **Des-escalamiento:** se aplica una técnica de solución de conflictos como la negociación, la negociación asistida, la mediación, etc. para intentar la resolución del mismo en las organizaciones. No siempre implica negociación judicial. Se puede dar también una aclaración de discrepancias. Se reduce la tensión y atención del conflicto, siendo esta la misma que en el escalamiento del conflicto, media- alta.
- **Solución de controversias:** se produce a través de un método de resolución de conflictos, a través de un acuerdo de las partes. Las discrepancias se solventan, adoptándose una medida aceptada por todas las partes. La tensión y el tiempo es medio- bajo.
- **Situación post- conflicto:** es una situación de tranquilidad después del conflicto, la situación no está igual que al inicio ya que la solución del mismo sirve para aprender. Con tiempo y dedicación

las relaciones pueden volver al estado anterior. La tensión del conflicto es baja o nula al igual que el tiempo.

Conductas y reacciones ante el conflicto

La actitud o conducta ante el conflicto, es la parte más subjetiva del análisis ya que se trata de valorar el comportamiento de las personas o individuos y, además, influye de manera existencial en el desarrollo del mismo y depende de la personalidad de los implicados, las necesidades de las partes o del fin que se pretenda alcanzar. Rahim y Bonoma (1979) ponen de manifiesto las orientaciones motivacionales de una determinada persona durante la situación de conflicto. Por lo tanto, se proponen cinco estilos diferentes de dirección en base, por una parte, de la satisfacción del interés propio y, por otra, de la satisfacción del interés de las partes confrontadas, tal y como se muestran a continuación de manera ejemplificativa, los cuales se desarrollarán posteriormente:



Ilustración 3. Conductas ante el conflicto (elaboración propia).

- **Integración:** destaca por un alto interés propio y por los otros. Las personas integrativas suelen optar por la colaboración y la comunicación directa, lo que posibilita la resolución de problemas y el establecimiento de soluciones creativas. Implica colaboración, apertura, intercambio de información y examen de las diferencias para llegar a una solución. Es una de las mejores posturas para la mayoría de los casos, ya que perdura en el tiempo, aunque es difícil en la práctica. De este modo, busca ganar y que su adversario lo haga, siendo asertivo y cooperador.
- **Servilismo:** denota bajo interés propio y alto por los otros. Se centra en destacar los aspectos comunes y no toma en cuenta las diferencias, suponiendo un cierto grado de sacrificio para el que lo adopta. De manera acomodada, busca perder y que su adversario gane, siendo no asertivo y cooperador.
- **Dominación:** expresa un alto interés propio y bajo por los otros, asumiendo una orientación ganar-perder. Este tipo de personas procurará por todos los medios lograr su objetivo e ignorará las

necesidades del oponente, compitiendo en todo momento. Busca ganar y que el adversario pierda, siendo asertivo y no cooperador.

- **Evitación:** muestra bajo interés propio y por los otros. Va asociado a un comportamiento de retirada, pospuesta o esquivación del problema. A través de evasivas busca que ambos pierdan, siendo no asertivo y no cooperador.
- **Tendencia al compromiso:** ejemplifica un moderado interés propio y por los demás lo que hace más fácil la resolución del conflicto, ya que tiene en cuenta sus intereses y los ajenos, aunque no a cualquier precio, estando dispuesto a sacrificar parte de su pretensión. Es la postura óptima hacia un conflicto, por lo mencionado anteriormente, ya que busca alcanzar un punto intermedio entre sus intereses y los del otro. Es medianamente asertivo y cooperador.

En relación con las actitudes o conductas se encuentran las posibles reacciones ante el conflicto, las cuales suelen ir de la mano y responder con una determinada actitud, aunque algunas de ellas podrían aplicarse a cualquier conducta. Estas son:

- **Superación:** hay voluntad de superar el conflicto.
- **Ventaja:** se procura extraer provecho de la situación conflictiva.
- **Negación:** se evita reconocer la existencia del conflicto.
- **Evasión:** no hay deseo o intención de hacer frente al conflicto.
- **Acomodación:** no se le da respuesta al conflicto.
- **Arrogancia:** no se le da la respuesta adecuada al conflicto.
- **Agresividad:** se combate el conflicto con hostilidad.

Tipos de conflicto

Así como existen distintas actitudes, conductas o reacciones ante el conflicto que se fundamentan en las partes o individuos que lo componen también existen distintos tipos de conflictos que no solo tienen en cuenta la parte subjetiva mencionada anteriormente, sino también la parte objetiva del mismo, la cual considera lo que le rodea. Por ello, podemos distinguir distintos tipos de conflicto en base a dos juicios diferentes, criterio único y criterio multidisciplinar. En el criterio único, utilizado mayoritariamente en el pasado y por el que se cree que, según el criterio de clasificación del conflicto, este puede adoptar una vertiente u otra de entre dos, pero no puede haber una mezcla de ambas en distintas etapas del conflicto y ni siquiera un punto medio. A continuación, se expone una recopilación creada por Redorta, J. (2002) y adaptada sobre varios ejemplos de tipos de conflictos clasificados por autor, criterio de clasificación y con observaciones.

| Autor | Criterio de clasificación | Tipo de conflicto | Observaciones |
|------------------|---------------------------|--------------------------------|--|
| <u>Woodhouse</u> | Relación de poder | Simétricos/asimétricos | Simetría= igualdad en el poder |
| <u>Abebrese</u> | Funcionalidad | Funcionalidad/disfuncionalidad | Funcional= potencia la innovación y la creatividad |
| <u>Lederach</u> | Relación de poder | Verticales/horizontales | Conflicto entre iguales/ jerarquía |
| <u>Galtung</u> | Nivel de visibilidad | Latente/manifiesto | El conflicto latente= no se ha manifestado |
| <u>Deutsch</u> | Agresividad | Constructivo/destructivo | Fuerte aparición/ ausencia de agresividad |
| <u>Burton</u> | Violencia | Violentos/no violentos | Ausencia/ presencia de violencia |
| <u>T. Hobbes</u> | Interés | Apetito/aversión | Atracción/ repulsión |
| <u>L. Coser</u> | Emocionalidad | Real/ irreal | Irreal=muchas emociones implicadas |

Tabla 2. Tipos de conflicto en base al criterio único (elaboración propia según ideas de Redorta).

Como se puede observar en la tabla, en el criterio único un conflicto solo puede ser, por ejemplo, según su emocionalidad; real o irreal, según su relación de poder; simétrico o asimétrico y según su violencia; violentos o no violentos. Es necesario mencionar y aclarar que hay una gran diferencia entre conflicto y violencia, ya que lo primero no implica lo segundo y viceversa. Según la Organización Mundial de la Salud (en adelante OMS) en su Campaña Mundial de Prevención de la Violencia (2012-2020): “la violencia es el uso intencional de la fuerza física, amenazas contra uno mismo, otra persona, un grupo o una comunidad que tiene como consecuencia o es muy probable que tenga como consecuencia un traumatismo, daños psicológicos, problemas de desarrollo o la muerte”. La violencia, cuando se genera durante un conflicto, es una mala forma de canalizar la ira, lo que hace más difícil la resolución del conflicto y el llegar a un acuerdo beneficioso para todas las partes.

Como oposición al criterio único, el multidisciplinar surge de nuevas teorías, las cuales promulgan que los conflictos pueden adoptar derivas multidisciplinarias. En este caso, un conflicto sí puede clasificarse como más de un tipo, ya sea considerando su duración completa o teniendo en cuenta sus fases. Por lo tanto, partiendo de las ideas de Redorta, J. (2002), los tipos de conflicto que se proponen son:

- **De recursos escasos:** causados por la lucha para la obtención de aquellos recursos escasos y necesarios para cubrir ciertas necesidades. Íntimamente relacionado con el conflicto de poder.

- **De poder:** provocados cuando una parte tiene la capacidad de influir en la otra para obtener ciertos fines o comportamientos que desea para su beneficio. Se fundamenta en la base del propio poder.
- **De autoestima:** motivado por el impacto que el acto o ataque de una parte ha provocado en la otra generando resentimiento u ofensa, haciendo que la parte afectada tenga que responder.
- **De valores:** se basa en aquellas discordancias entre creencias o valores de las partes que tienen que ser defendidas y se relacionan con la manera de entender, ser y actuar ante la realidad individual.
- **Estructural:** se trata de la más complicada y duradera por implicar conflictos sociales o de clases que requieren de mucho esfuerzo y medios. Pueden desencadenar cambios sociales. Se relacionan con los conflictos de recursos.
- **De identidad:** son conflictos producidos cuando lo que se ve amenazado es el ser, identidad o esencia de las personas implicadas. Puede tratarse de identidad personal o grupal.
- **De inadaptación:** causados por la falta de adaptación al nuevo entorno o a los cambios que se producen en él generándose tensión, resistencia entre las partes y proyectándose en los demás.
- **De intereses:** surgen cuando los intereses de las partes son contrapuestos y por ello los objetivos también son opuestos, ya que los intereses determinan de alguna manera los objetivos.

Cronología de la concepción del conflicto

Es cierto que el conflicto existe desde tiempos inmemoriales, pero es a partir del siglo XX cuando empieza a estudiarse y a analizarse desde una perspectiva disfuncional (resultados negativos) o funcional (resultados positivos). A continuación, se resume cronológicamente la historia sobre la concepción del conflicto desde el siglo XX hasta la actualidad⁶. Desde 1930 hasta finales de 1940 existía un enfoque denominado tradicional, el cual defendía que todo conflicto es negativo y en el que viene implícita la violencia, destrucción y falta de raciocinio. Por ello, la práctica más extendida era evitarlo, prevenirlo y, si se producía, resolverlo cuanto antes atacando sus causas, las cuales solían vincularse a la falta de sinceridad o confianza y a la mala comunicación. Se pensaba que el conflicto era malo para personas, grupos y organizaciones, ya que las personas lo asociaban al surgimiento de las distintas guerras que habían asolado el mundo. Cabe destacar que esta concepción no se esfumó en el año 1940, existiendo actualmente muchas personas que creen que el conflicto solo presenta connotaciones negativas, aunque se ha demostrado que en ciertas situaciones tiene efectos positivos.

A partir de 1940 surge una concepción denominada de relaciones humanas, la cual perdura más o menos hasta el año 1975. Este enfoque sostiene que el conflicto es un proceso natural, inevitable y

⁶ Ideas extraídas del texto "El conflicto social" número V. 2008 de Cristina Fuertes-Planas Aleix, Dra. Profesora contratada de Filosofía del Derecho, Moral y Política en la Universidad Complutense de Madrid.

resultado de las relaciones humanas y que, por tanto, debemos aceptarlo. Además, da un paso más hacia la gestión de conflictos, enunciando que este no es sólo negativo, sino que puede ser positivo en determinadas ocasiones, como para el fomento del desempeño individual y grupal.

Desde los años 80 surge un enfoque denominado interactivo, el cual acepta el conflicto como algo natural y además sostiene que es positivo potenciarlo en determinadas situaciones. Mantiene que un grupo tranquilo y cooperativo, sin conflictos entre los componentes, tiende a acomodarse y a no responder ni eficaz ni adecuadamente ante las necesidades de cambio e innovación. Se recomienda estimular el conflicto en grado bajo, de tal forma que active la creatividad, la toma de decisiones, la solución de problemas, el establecimiento de metas, etc. En definitiva, el resultado y consecuencias del conflicto será lo que determine la positividad o negatividad del mismo.

Por último, la teoría del conflicto y socialismo de Karl Marx (1818-1883), aportó a las teorías modernas de la sociedad la concepción de que el conflicto es el motor del cambio social. De este modo, la teoría del conflicto analiza las tensiones sociales que se dan entre los grupos dominantes y los dominados, explicando cómo se establecen y perpetúan las relaciones de poder y control. Según esta misma teoría, cuando se manifiesta un conflicto abiertamente es porque se está presentando un proceso de dominación y resistencia⁷. En relación con el conflicto organizacional es necesario mencionar que el conflicto social, según Stephen Robbins es “Un proceso que se inicia cuando una parte percibe que otra la ha afectado de manera negativa o que está a punto de afectar de manera negativa, alguno de sus intereses” produciéndose juegos de suma cero (una parte gana completamente, mientras que la otra pierde completamente), juegos de suma positiva (las partes cooperan para ganar ambas) o juegos mixtos (en los que se da cooperación y conflicto negativo a partes iguales).

El conflicto organizacional

En el ámbito organizacional Rahim, (1986) el conflicto se puede clasificar en:

- **Intrapersonal:** cuando el conflicto se da en uno mismo, puede haber algo en contra de tu ética o moral.
- **Interpersonal:** el conflicto se da entre personas.
- **Intragrupal:** el conflicto se desarrolla dentro de un grupo.
- **Intergrupal:** el conflicto se produce entre grupos y puede ser jerárquico.

En el desarrollo del conflicto organizacional existen tres tipos de necesidades personales básicas que hay que tener en cuenta para su posterior resolución (McClelland):

⁷ Ideas extraídas de los apuntes proporcionados por la Profesora Dra. Patricia E. Almaguer Kalixto en la asignatura “Gestión del conflicto y técnicas de negociación” del Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos.

- **Necesidad de logro:** el objetivo capaz de satisfacer es el éxito. Se trata de personas que fijan metas elevadas y planifican por adelantado, disfrutan asumiendo responsabilidades, buscan compañeros de trabajo expertos, no amigos, con los que poder progresar laboralmente. Les gusta tener un conocimiento rápido y seguro de los resultados obtenidos en sus actuaciones, no necesitan éxito y reconocimiento público sino intrínseco.
- **Necesidad de afiliación:** el objetivo capaz de satisfacer es la amistad. Se trata de personas que buscan la aprobación de las demás, reconocimiento público de sus éxitos y amigos en lugar de compañeros de trabajo expertos como tal, tratando de conseguir relaciones cálidas y amistosas. Disfrutan de situaciones en las que pueden estar con gente y ayudarla.
- **Necesidad de poder:** el objetivo capaz de satisfacer es la influencia. Se trata de personas con tendencia a dirigir los resultados de la negociación o a los demás hacia el beneficio propio o de una institución. Desean obtener resultados efectivos y disfrutan con la sensación de poder sobre los demás. Buscan desarrollar cargos en los que puedan ejercer poder, influencia y control.

Para explicar el conflicto organizacional y la necesidad de su resolución, independientemente de que los resultados puedan ser positivos o negativos y en determinados supuestos haya que fomentarlo, se recurrirá a la metáfora del iceberg del conflicto y su influencia en la organización. Según esta, el tempaño de hielo se asemeja a una persona, como un iceberg tiene la parte visible, que sobresale del nivel del mar y, otra no visible bajo el agua. En el caso de un individuo la parte visible es su raza, edad, sexo etc. y la parte invisible es su idioma, grupo salarial, incapacidad, cultura, experiencia laboral, orientación sexual, religión, nacionalidad, tipo de personalidad, antigüedad, puesto de trabajo, dedicación, hobbies, estilo interpersonal, afiliación política, problemas personales, etc.

Por otro lado, la organización puede asemejarse a un barco, el cual va viento en popa cuando la marea está en calma, pero se tambalea cuando está picada. Cuando el barco choca contra el iceberg, si las fisuras y roturas provocadas no se subsanan rápidamente, este podría naufragar. De forma similar se comporta una organización, asemejando el choque al conflicto organizacional de carácter disfuncional, ya que, si no se arregla la situación rápidamente, el conflicto puede agrandarse y ser tan fuerte que acabe por destruir la actividad de la organización. Hay que tener muy en cuenta que para la resolución de problemas o conflictos organizacionales no solo hay que atender a la parte visible de las personas y el conflicto, sino ahondar en el fondo de la cuestión, analizándolo minuciosamente. Las discrepancias visibles derivan en conflictos normalmente banales, basados en estereotipos ante un colectivo o persona, por su parte las incompatibilidades no visibles son las mayores generadoras de conflicto y las más difíciles de detectar debido a su carácter subreptico. Estas traen como consecuencia falta de comunicación, aminoración de la eficiencia, aumento de costes o reducción de la innovación.

De este modo, para evitar un conflicto es necesaria la formación, análisis y prevención en dicha materia, así como la implantación de un protocolo de actuación una vez ha estallado el conflicto, lo cual debería estar reflejado en el Plan de Prevención de la empresa.

Sistemas de resolución y gestión de conflictos

Existen varias vías para tratar de solucionar los conflictos disfuncionales como la negociación; intentando que ambas partes salgan beneficiadas en la resolución, o incluso, recurrir a la vía judicial, obteniendo solo una el beneficio de su pretensión. Según la naturaleza del conflicto podemos utilizar distintos sistemas como:

Sistemas autocompositivos: destacan porque son las partes implicadas en el conflicto quienes voluntariamente escogen técnicas para resolverlo y llegar a alcanzar un acuerdo o transacción, lo cual se encuentra regulado en el artículo 1809 y siguientes del Código Civil, por ello, son métodos alternativos de resolución de conflictos, pueden implicar:

- **Negociación**: se trata de una técnica de resolución de conflicto en la que las partes con intereses confrontados y aparentemente antagónicos establecen un diálogo para llegar a un punto común en el que cada una de ellas cede algo en su pretensión. Esto puede darse con o sin ayuda de un tercero, que no se implica demasiado. Cabe destacar que se utilizan técnicas competitivas o cooperativas para ello.
- **Conciliación**: es un mecanismo de resolución de conflicto en el que las partes de manera voluntaria intentan solventar el conflicto y buscar una solución de manera consensuada ante un tercero, el cual no se implica demasiado ni decide nunca acerca de la resolución del mismo. Esta persona induce a que se debatan las diferencias y se encuentren soluciones. Puede darse de manera extrajudicial antes del inicio de un pleito, con el fin de evitarlo, o durante el mismo en Audiencia Previa o en la vista del juicio verbal.
- **Mediación**: modo voluntario de resolución de un conflicto por el cual una tercera persona, denominada mediador, se implica mediana y neutralmente en el conflicto para ayudar a encaminar el proceso hacia una solución y acuerdo. Esta tercera persona ha de estar aceptada por las partes afectadas en el conflicto. El mediador favorecerá la comunicación y el diálogo para que los afectados expresen sus puntos de vista, intereses y necesidades con el fin tratar de acercar posturas.
- **Técnicas mixtas**: procesos que combinan mediación con otras técnicas.

Sistemas heterocompositivos: caracterizados por la intervención obligatoria de una persona individual o una persona colegial que va a actuar de manera imparcial ante un conflicto para resolverlo, teniendo en cuenta su opinión y decisión propia e imponiendo una resolución de obligado cumplimiento para las partes. Estos pueden ser, entre otros:

- **Arbitraje**: método alternativo de solución de conflictos en el que se deja el desenlace de la situación en manos de una o varias personas ajenas al conflicto, denominadas árbitros, para que dictaminen su resolución y solución basándose en datos objetivos y en la norma, la cual debe ser aceptada por las partes. Los árbitros pueden ser designados por las partes, por un juez o por la institución que administra el arbitraje institucional al que se hayan sometido los actores. Solo hay

un resultado posible para cada una de las partes, ganar o perder, no hay posibilidad de alcanzar un término medio.

- **Jurisdicción:** en este mecanismo de resolución de conflictos es el Estado quién a través del Poder Judicial, integrado por jueces y magistrados, tiene la potestad de decidir la solución y resolución del conflicto conforme a la ley vigente. No se trata de un tipo de resolución de conflicto alternativo como tal.

En nuestro sistema jurídico existen figuras heterocompositivas adicionales a las mencionadas anteriormente como; por ejemplo, la de la amigable composición, el defensor del pueblo, etc.

Es recomendable y más factible la utilización de técnicas de sistemas autocompositivos para evitar que una tercera persona no neutral entre en el proceso, de manera que obligue a acatar una resolución que solo beneficie a una parte. De este modo, optando por el tipo de sistemas autocompositivos puede llegarse a un acuerdo que beneficie a todas las partes o a la gran mayoría, aunque para ello haya que renunciar a una pequeña parte de las pretensiones. Además, recurrir a sistemas heterocompositivos, sobre todo a la jurisdicción, aumenta la cantidad de recursos que hay que invertir en el proceso ya que supone un mayor gasto económico y dilatación temporal. Si el conflicto se enquistaba y es imposible e inviable la comunicación entre las partes no habrá más alternativa que acudir a la utilización de los sistemas heterocompositivos. Cabe destacar que los sistemas autocompositivos son las herramientas idóneas para aplicar en una empresa y más particularmente, para ser recogidos en el Plan de Prevención de riesgos laborales con el fin de intentar resolver y solventar la mayor parte de conflictos destructivos dentro de una organización.

DESARROLLO DEL INSTRUMENTO PROPUESTO PARA LA PREVENCIÓN, GESTIÓN Y RESOLUCIÓN DEL CONFLICTO

Presentación del instrumento

El Plan de prevención de Riesgos Laborales es uno de los principales instrumentos para una empresa, en el que se deberían desarrollar sistemas y herramientas para prevenir y solventar conflictos, evitando así que deriven en una enfermedad de factor psicosocial para cualquiera de los miembros de la organización.

Para ello, sería necesaria la creación de un protocolo de actuación tanto en materia preventiva como en materia resolutoria, lo cual debería venir clara y convenientemente redactado en el Plan de Prevención de Riesgos Laborales especificando los recursos disponibles y necesarios. Con la implantación de este plan sería recomendable, no sólo la designación de un o una técnico superior en prevención de riesgos laborales mediante un servicio de prevención propio, que se haga responsable de todas las actividades derivadas del cumplimiento de la normativa en seguridad y salud en el trabajo, algo obligatorio, sino también la creación de una unidad o comité de prevención de Riesgos Laborales. Esta debería estar compuesta por la persona designada en el puesto de técnico superior en prevención de riesgos laborales, quien presidiría la comisión, así como, por un representante de cada departamento que sea capaz de informar de las deficiencias detectadas en el desarrollo de sus labores o de las del resto de empleados de su departamento, el cual no tiene necesariamente que ser el responsable del departamento. También convendría contar con una persona formada en resolución de conflictos. Por otro lado, resultaría aconsejable que esta unidad también se compusiera de personal de la alta dirección, todo ello con la intención de dotar a la comisión de una amplia perspectiva en materia de prevención de riesgos laborales.

La comisión determinaría no sólo acciones en materia preventiva, sino que también propondría operaciones destinadas a la resolución de situaciones que ya se están dando y pueden perjudicar gravemente a la salud de los trabajadores. Las acciones preventivas y resolutorias hay que aplicarlas a todos los tipos de factores de riesgo que se dan en la empresa y que se han mencionado más ampliamente en el desarrollo del marco teórico (riesgos químicos, riesgos físicos, riesgos ambientales, riesgos biológicos, riesgos ergonómicos, riesgos mecánicos y riesgos psicosociales). En referencia a los riesgos psicosociales, hay que prestar especial atención en gestionar y prevenir los conflictos interpersonales desencadenados por la relación y el desarrollo del trabajo entre las personas que puedan surgir en el día a día de la organización, ya que pueden producir un daño evidente en la misma aunque, paradójicamente, suelen dejarse de lado, prestándose atención, principalmente, a los conflictos colectivos entre empresa y trabajadores.

La comisión debería reunirse periódicamente una vez cada 3 meses para estar en constante actualización sobre lo que acontece en la empresa en materia de seguridad y salud laboral. En caso de necesidad, esta podría reunirse de manera extraordinaria para debatir o abordar un tema en concreto. La comisión debe elaborar medidas de deficiencias detectadas y mecanismos de prevención, los cuales han de venir establecidos en un calendario de cumplimiento, llevando un seguimiento del mismo y estableciendo modificaciones si fuera necesario. Sería recomendable que esa comisión elaborara informes de situación para que todo quedara por escrito. Por último, para que la implicación de la comisión fuera óptima, los

miembros deberían percibir una pequeña percepción económica para motivarles e implicarles en mayor medida en la labor.

Debido a que el tejido productivo de España está principalmente compuesto por pequeñas y medianas empresas (en adelante PYMES) según la Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa en su documento Estadísticas PYME, evolución e indicadores nº 14 de febrero de 2016, se determinó que el 99,88%, lo que equivale a 3.178.408 unidades productivas, está constituido por pequeñas y medianas empresas. Podría pensarse que la implantación de esta medida y la creación de la comisión de prevención de riesgos laborales no es viable, efectivamente en la magnitud mencionada anteriormente no lo es, ya que la organización no es igual que en una gran empresa. La propuesta para las PYMES radica en la simplificación del modelo, creando no tanto una comisión en prevención de riesgos laborales, sino abordando las cuestiones derivadas de la seguridad y salud en el trabajo, cuando se produzcan las reuniones periódicas entre los trabajadores y los directivos, dedicándole a esta materia un tiempo determinado, incluyendo la prevención y gestión del conflicto. En cuanto a la gratificación económica, no la habría ya que se trata de implicar a buena parte de la plantilla, pero una de las formas de compensar la implicación de los trabajadores es realizar una comida o cena de empresa en el periodo de navidad y, durante la misma, gratificar con un viaje para dos personas a aquella persona que objetivamente se haya implicado más en la mejora de la salud y seguridad en el trabajo. Esta medida ayudará a incentivar la participación en esta materia.

En cuanto a las empresas grandes o pequeñas que opten por la externalización de la prevención de Riesgos Laborales mediante un Servicio de Prevención Ajeno, estas pueden constituir igualmente la comisión simplificada o no, para estar en constante contacto entre los trabajadores y departamentos de la empresa, realizando cada 6 meses una reunión con el técnico superior de prevención de riesgos laborales del servicio de prevención designado para la empresa para que tenga en cuenta y refuerce aquellas deficiencias que no ha detectado o no ha dado demasiada importancia, ya que es muy importante tener en cuenta el punto de vista de quienes desarrollan de primera mano la actividad laboral. De este modo, es preferible optar por un servicio de prevención propio ya que la actividad preventiva está íntegramente focalizada en la empresa en cuestión y el o la técnico se encuentra más comprometido/a con la labor.

Para la creación de este instrumento, es necesario el compromiso por parte de la organización en general y por la alta dirección en particular, para la formación de una comisión en materia de salud y seguridad laboral para destinar recursos que refuercen y complementen el cumplimiento obligatorio en materia de prevención de riesgos laborales que prevé la ley. Uno de los departamentos que más implicación requiere es el de recursos humanos, ya que puede dar voz a aquellos trabajadores que no se atreven a comunicar cualquier actitud, sobre todo en materia de conflictos, ya que es el departamento que más en cuenta tiene, no solo la faceta de un individuo como trabajador, sino también como persona.

Esta comisión, como se ha adelantado anteriormente, no solo gestiona, comunica o intenta mejorar aspectos más técnicos del desarrollo del trabajo sino también aspectos personales como el conflicto. "Hoy en día, consideramos que el conflicto es un rasgo inevitable de las relaciones sociales. El problema estriba en que todo conflicto puede adoptar un curso constructivo o destructivo y por lo tanto la cuestión no es tanto eliminar o prevenir el conflicto sino saber asumir dichas situaciones conflictivas y enfrentar a ellas

con los recursos suficientes para que todos los implicados en dichas situaciones salgamos enriquecidos de ellas” (Altazate⁸, 2013). Por ello, sería recomendable que una persona formada en técnicas de resolución del conflicto, normalmente del departamento de Recursos Humanos, formará parte de esta unidad para resolver o prevenir aquellos conflictos negativos para la organización y para los trabajadores de manera interna, y provocará de alguna manera aquellos pequeños conflictos positivos para la organización y los trabajadores, con bajo nivel de tensión, que fomentan aspectos como la cohesión grupal o la productividad. La comisión debería supervisar y aceptar todo tipo de actuaciones que vayan a acometerse en la empresa en materia de prevención de riesgos laborales.

Así pues, se recuerda que el conflicto laboral “ocurre cuando dos o más partes se encuentran en desacuerdo con respecto a la distribución de recursos materiales o simbólicos y actúan movidos por la incompatibilidad de metas o por divergencia en los intereses” (Barrera y Yesid, 2004) en una organización determinada. Un conflicto laboral puede ser el desencadenante de malas condiciones de trabajo dentro de las empresas. Según la OIT esto se puede medir por el número de huelgas y cierres patronales llevados a cabo en un país y periodo determinado. Puede haber varios tipos de conflicto laboral:

- Entre empresario y trabajador.
- Entre empresa y la totalidad o parte de los trabajadores.
- Entre trabajadores de una misma organización.
- A nivel gremial.
- Otros motivos de carácter político que enfrentan a trabajadores con el gobierno.

Instrumento preventivo

Antes de que el conflicto se desarrolle, estalle y sea más difícil su resolución, se deben establecer diversas medidas de prevención que eviten grandes gastos económicos y sociales para su resolución. Cuando se habla de prevenir o gestionar conflictos, se hace referencia a los que resultan negativos para la organización y que pueden dar como resultado el fracaso de la actividad de la misma. Cabe destacar que, si un conflicto se disemina, tanto en grandes como en pequeñas empresas, llegando incluso a los medios de comunicación; puede desencadenar en una mala imagen empresarial, generando una bajada de consumidores, un aumento de los gastos encaminados a paliar enfermedades de tipo psicosocial, así como grandes inversiones en recuperar una buena imagen de marca y, en el peor de los casos, puede suponer el cierre de la misma. En cuanto a los conflictos constructivos, no es precisa su prevención, ya que son necesarios, sino solo su control para conseguir el efecto deseado y que no derive en un conflicto negativo y difícil de solucionar.

⁸ Profesor de la Universidad Politécnica de Madrid de la Escuela Universitaria de Trabajo Social, en el documento elaborado por él mismo denominado “Teoría del conflicto”.

Así pues, para prevenir un conflicto destructivo, disminuir el índice conflictivo y evitar ciertas enfermedades derivadas del mismo, como la depresión, en la empresa se pueden poner en marcha distintos métodos de acción preventiva, algunos de ellos sencillos, que implican un cierto coste, pero que resulta mínimo si se compara con el desembolso económico y pérdidas que puede generar el solventar un conflicto negativo. A continuación, se proponen diversas vías generales encaminadas a tal efecto.

Una de las principales medidas que se plantean para evitar conflictos organizacionales y así tener buena imagen empresarial, tanto para trabajadores como para clientes o la sociedad en general, es la aplicación de una buena política de Responsabilidad Social Corporativa (en adelante RSC), que vaya acorde con la razón de ser de la empresa, la cual se sustente en los cuatro pilares básicos, que son:

- El desarrollo sostenible, que tiene que ver con un desarrollo económico, la protección medioambiental y la equidad social.
- El diálogo con los grupos de interés, lo cual se refiere a mantener informados a todos aquellos grupos que influyen en el desarrollo de la actividad de la organización y se ven influenciados por la misma.
- El triple balance requiere que en el desarrollo de la actividad la empresa contribuya a que el medioambiente, la economía y la sociedad estén en equilibrio.
- La transparencia, rendición de cuentas y gestión, en la cual la organización ha de dar información, rendir cuentas y mostrar cómo se gestiona, para evitar malos entendidos en cuestiones como la retribución, mostrando la objetividad de los mismos.

Una de las formas de evitar conflictos organizacionales es generar una cultura organizacional sólida, haciendo hincapié en la necesidad de que los trabajadores se comprometan con la empresa y se identifiquen con su misión, visión y valores. Para ello, sería necesario crear un manual de bienvenida para todas aquellas nuevas incorporaciones y que ese mismo documento estuviera al alcance de cualquier trabajador. La cultura organizacional podría potenciarse a través de charlas informativas a los trabajadores de los logros de la empresa, haciéndoles partícipes de las tomas de decisiones empresariales e inculcando su importancia para el desarrollo de la actividad productiva, omitiendo el denominador trabajador por el de colaborador.

Es necesario establecer un buen sistema de comunicación y diálogo entre la empresa y los trabajadores, así como entre estos y los directivos, para que haya un constante *feed back* y la empresa tenga toda la información necesaria y suficiente para detectar deficiencias o potenciales conflictos, pudiendo dar solución anticipada y adecuada. También ayuda a obtener información positiva que propicie la mejora continua de la organización. Es conveniente establecer un buzón de sugerencias, preferiblemente on-line en el que los trabajadores pueden, por medio de un formulario estándar, redactar la deficiencia que han detectado. En él, no solo se pueden registrar deficiencias técnicas, sino también situaciones conflictivas en la empresa reales o potenciales según el criterio de la persona que presenta el documento. El departamento de recursos humanos será quien analice las sugerencias presentadas y quien filtre las

mismas, ordenándolas por prioridad y relevancia. Asimismo, determinarán si necesitan ampliar información, contrastarla o investigar la situación con más detalle. Los formularios presentados no serán anónimos, para evitar información falsa, y sólo el departamento de recursos humanos tendrá información del nombre, trasladándose el resto del documento a quien proceda de manera anónima, quedando el trabajador protegido contra la empresa y contra sus compañeros, salvo que el tema a tratar sea constitutivo de ilegalidad o delito.

Actualmente, la estructura de la empresa debe adaptarse a las necesidades y entorno de la misma para evitar en gran medida la generación de conflictos organizacionales. Por ello, sería aconsejable la transformación de organizaciones de corte vertical a organizaciones de tipo horizontal. Así pues, una organización vertical es aquella organizada jerárquicamente y presidida por un director general con mandos medios y responsables de los departamentos, sustentada bajo el poder empresarial. Una estructura horizontal no tiene mandos intermedios, sino que los empleados toman sus decisiones operativas supervisadas por un líder que tiene que tener la capacidad de guiar y comprometer a los colaboradores con la organización y con el trabajo en equipo. Convirtiendo la organización en un modelo vertical se fomenta el compromiso e implicación de los trabajadores con la organización, reduciéndose la aversión de ciertos individuos al poder, causa de muchos conflictos laborales.

Otra forma de reducir el conflicto en las empresas pasa por tener en cuenta las necesidades personales y profesionales de los trabajadores para fomentar el buen clima laboral y buen ánimo de los mismos, motivándolos a trabajar y a estar más comprometidos con la empresa. Las medidas que se pueden aplicar son: poner a disposición de los trabajadores un banco de horas que pueden usar para asuntos personales, dotar de flexibilidad la jornada laboral para poder compaginar la vida personal y laboral, proveer a la empresa de guarderías, implantar un comedor para aquellas personas que vivan lejos del lugar de trabajo, establecer un servicio de transporte para los trabajadores, implantar la formación dentro del lugar de trabajo para que las personas tengan más posibilidades de asistir, realizar formación en idiomas, realizar charlas sobre hábitos de vida saludable, etc. Es decir, aplicar una serie de mejoras al lugar y ambiente de trabajo que no están previstas en la ley, pero hacen que los trabajadores perciban que la empresa tiene en cuenta su bienestar tanto laboral como personal.

Es necesario fomentar la igualdad de trato entre hombres y mujeres a través de un plan de igualdad para que ningún colectivo se sienta infravalorado en empresas sobrerrepresentadas por hombres o por mujeres, evitando así conflictos organizacionales o enfermedades de tipo psicosocial. Cabe destacar que, a parte del plan de igualdad, ha de fomentarse también la igualdad de trato sin discriminación por razón de raza, creencia religiosa, etc. generando una paz social beneficiosa para toda la organización. La estabilidad laboral, baja rotación laboral y el número reducido de despidos son aspectos que contribuyen al buen humor de los trabajadores en la empresa, y al aumento de la eficiencia, eficacia y productividad, generando beneficios que contribuyen a su vez al buen humor de los altos directivos.

La sensibilización a los trabajadores mediante charlas organizadas e impartidas por expertos en materia de conflictos acerca de los costes y diversos efectos adversos que puede suponer un conflicto destructivo, pueden resultar un método de ayuda eficaz para concienciarlos y animarlos a buscar soluciones ante adversidades y a no propiciar conflictos innecesarios. La formación puede ser otra vía para

que los trabajadores en general y los directivos en particular obtengan conocimientos básicos en la resolución de conflictos y problemas para actuar en base y en línea con la organización, de tal manera que se reduzca el índice de conflictos en la empresa.

A parte de las medidas mencionadas anteriormente, encaminadas a la prevención de los conflictos laborales, es necesario crear o implantar instrumentos por medio del manejo de profesionales para la difícil tarea de detectar conflictos de intereses por motivos generales en fases prematuras cuando este está todavía latente, para resolverlo anticipadamente y evitar así que se propague y se haga manifiesto, implicando más recursos y personas. Por lo tanto, podría considerarse también una medida preventiva.

“El elemento del conflicto que nos aporta mayor información es el patrón o patrones dominantes del conflicto. Para eso utilizaremos la herramienta CONFLICT ANALYSIS TIPOLOGY© (Redorta, 2004,2007) que es una herramienta de clasificación de los distintos tipos posibles de conflicto. La base de esta herramienta es la reiteración de tipos de conflicto que se convierten en típicos, lo que permite con una pequeña muestra de lo que sucede, extrapolar y anticipar el posible comportamiento del conflicto en sus casos más parecidos al prototipo.” (Redorta, 2011)

El instrumento CONFLICT ANALYSIS TIPOLOGY (en adelante CAT⁹), es una herramienta adecuada para el análisis de conflictos por patrones. A través de la medición de una serie de 16 variables agrupadas en 4 macro-variables, se recogen hasta 10 tipos de conflictos los cuales normalmente encubren conflictos mayores o típicos de las relaciones humanas. Esta herramienta posee una estructura interna que refleja los conflictos más comunes del ser humano que, en concordancia con el modelo para la elaboración del diagnóstico, permite reconstruir los conflictos. La sistemática usada, se establece a través de métodos deductivos que van de lo a de lo particular a lo general y métodos inductivos que van de lo general a lo particular. De esta manera, es posible identificar y reconocer un patrón dominante del conflicto, el cual nos va a mostrar cuales son los actos que se ocultan bajo ese patrón, y así poder prever cuál va a ser la evolución del mismo y la forma óptima de abordarlo.

Para la aplicación de esta herramienta es necesaria la presencia de una persona formada o de un mediador en la gestión de conflictos, tal y como se ha adelantado anteriormente. Por ello, el experto examina en una escala de 1 a 5 el grado de apreciación de las distintas variables y elementos definitorios de una posible fuente de conflicto en base a la observación e información obtenida (siendo 1 nulo o disenso total y 5 muy alto o consenso total). Si fuera posible, sería recomendable que también las propias partes intervinieran en el proceso y realizarán la escala bajo su propia apreciación para tener más información del caso. Un buen método de recogida de datos es preguntar a las partes implicadas para extraer la información de cada una de ellas para conocer su opinión objetiva y subjetiva acerca de la situación objeto de conflicto. Según Redorta (2011) los objetivos para el mediador o interventor en el conflicto durante la aplicación del CAT son:

⁹ Acudir al Anexo para visualizar el modelo de aplicación de la herramienta CAT, la estructura interna del análisis con las elecciones binarias de la herramienta y la plantilla sobre el perfil del conflicto, todo ello detallado y explicado en el preceptivo apartado.

- Determinar el nivel de percepción común o no de cada uno de los patrones como posible núcleo del conflicto.
- Discriminar qué patrones pueden considerarse fuente de conflicto por su significación para las partes.

“El resultado se expresa en una línea de dieciséis puntos que unen los dieciséis elementos para cada uno de los disputantes. La unión de las líneas significa consenso en un punto, si la valoración la hace más de una persona. Esta línea presenta dos particularidades básicas: la detección de patrones dominantes y la disparidad de percepción” (Redorta, 2011). La pretensión de este instrumento es también la de tener inmortalizado el momento clave analizado del conflicto latente o potencial, con independencia de sus antecedentes y desarrollo para poder comparar entre conflictos similares o el mismo tiempo después.

En cuanto a la idea de perfil del conflicto, muy necesaria en el estudio, cabe resaltar que “el conflicto (incluso los más simples) son una realidad compleja. Conviene en esta fase de exploración una vez recogida la información pertinente, ordenarla de forma que nos sea significativa. El perfil del conflicto nos ayuda a establecer de manera rápida qué valoración estamos haciendo de lo que hemos conocido” (Redorta, 2011) El perfil del conflicto es una valoración subjetiva totalmente válida que, junto con la determinación de los patrones de conflicto, nos ayuda a entender lo que está sucediendo. Para la elaboración del patrón del conflicto es necesario realizar una puntuación de 1 a 9 de diez puntos clave para decidir y focalizar la actuación.

Es necesario tener en cuenta para una acción preventiva de un conflicto la idea de posiciones, intereses y necesidades de las partes, así como qué cuestiones debemos valorar. Estas son: evaluar el ciclo del conflicto, las relaciones de poder, la situación emocional, el estilo de afrontar el conflicto, el patrón dominante, el perfil del conflicto, los recursos y las posibles soluciones creativas. Como medida para agilizar el proceso de la herramienta CAT, se considera que sería una buena propuesta la informatización de la misma a través de una intranet empresarial, al igual que el buzón de sugerencias, para que los implicados en el caso, así como el experto o experta, tengan a su alcance el material para recabar información de manera más rápida y sencilla, ahorrando costes en material fungible.

En definitiva, para prevenir los conflictos y evitar costes innecesarios, los dirigentes corporativos, a través de las medidas o herramientas establecidas, deben anticiparse a las variables que influyen en la situación empresarial, como el caso del conflicto que se analiza en el presente documento. Es necesario que se tenga en cuenta los intereses de las partes, ya que estos marcan los objetivos, dirigen los pensamientos y acciones de las personas que, en ocasiones, pueden ser contrapuestas a la organización y a los componentes de la misma, lo que puede generar conflictos y malos entendidos. Al reconocer que los intereses son contrapuestos se afirma la existencia de un conflicto, el cual no existiría ante una concordancia de pretensiones.

Instrumento de gestión y resolución

Aunque se intente prevenir el conflicto, solucionarlo en sus estadios iniciales o intentar que adopte un camino positivo, este puede tomar rutas destructivas, agrandarse e inducir a círculos viciosos que fomentan relaciones hostiles, enemigas o contrapuestas. Por ello, aparte de herramientas preventivas para intentar evitarlos, también se prevén métodos de gestión y resolución de conflictos para solucionar aquellos que fomentan la negatividad entre la empresa y sus trabajadores. Los sistemas más recomendables para ello son los denominados autocompositivos que, como ya se definió anteriormente, se caracterizan porque son las partes implicadas en el conflicto quienes, de forma voluntaria, deciden intentar llegar a un acuerdo a través del diálogo.

La aplicación de sistemas autocompositivos es fundamental cuando se busca confidencialidad, evitar costes innecesarios y judiciales, rapidez de resolución o, incluso, cuando las relaciones entre los actores deben continuar después del conflicto¹⁰, conflicto familiar, entre compañeros de trabajo o entre la empresa y los trabajadores. Es común que las humillaciones, insultos u ofensas realizados a una persona se extrapolen a todo un grupo o colectivo, debido al sentido de pertenencia de los individuos que lo forman. Las malinterpretaciones, la competitividad, la falta de formación, la no regulación del conflicto en la organización son, entre otros, factores desencadenantes de situaciones conflictivas. Para ello, se propone implantar en la empresa, así como un protocolo de prevención, otro de resolución acorde a la estrategia de la misma y como manera de autorregular este tipo de situaciones.

Por lo mencionado anteriormente, los métodos elegidos para la resolución de conflictos patentes y destructivos organizacionales son los sistemas autocompositivos, entre los que se encuentran la mediación, la conciliación, la negociación (incluida la negociación colectiva y/o asistida), así como la combinación de ellas. Se trata de herramientas alternativas para la resolución de conflictos de aplicación multidisciplinar, debido a que pueden emplearse en cualquier ámbito de la vida cotidiana o en cualquier área o departamento de la empresa. Se propone que estos sean gestionados de manera interna para ahorrar costes y asegurar la disección en el procedimiento.

La negociación como método de gestión y resolución interna

Uno de los sistemas autocompositivos más comunes y conocidos es la negociación¹¹. Aunque la más conocida es la negociación colectiva entre empresa, sindicatos y trabajadores, esta no solo se usa para mejorar las condiciones laborales de los trabajadores, sino que también se utiliza para solventar conflictos entre todos los miembros de la organización. La negociación, como se ha destacado anteriormente, sirve también para evitar que un tercero no neutral intervenga, y ahorrar recursos, ya que puede intervenir en la solución del conflicto una persona interna formada en su resolución, que puede ser miembro del departamento de Recursos Humanos de la empresa. La negociación también puede usarse fuera de un

¹⁰ Las ventajas de los sistemas autocompositivos, Belloso Martín, N., "Un paso más hacia la desjudicialización. La directiva europea 2008/52/ce sobre mediación en asuntos civiles y mercantiles", Revista electrónica de Direito Processual, vol. II.

¹¹ La negociación va a ser el sistema autocompositivo en el que centrar la atención e implantar en el protocolo de actuación.

conflicto para mejorar las condiciones laborales. En este sentido, las empresas están más entrenadas para negociar, por lo que lo asumen con mejor cara. La negociación supone un diálogo y una toma de decisiones consensuadas para que ambas partes salgan beneficiadas.

Para solucionar un conflicto y aclarar las discrepancias es necesario tener en cuenta el contexto en el que se desarrolla el mismo, así como seguir una estrategia integrativa que apueste por un ganar-ganar en vez de aplicar una estrategia distributiva, la cual apuesta por perder-ganar. Hay que optar por la cooperación en lugar de la confrontación, analizar los valores finales e instrumentales de las partes durante el conflicto, fomentar la tensión sinérgica en lugar de la antagónica y seleccionar criterios objetivos para la toma de decisiones.

A continuación, se propone un método de negociación diseñado para la resolución de conflictos que debería integrarse en el protocolo de actuación contra los conflictos destructivos. Este sistema recibe el nombre de “El Método Harvard de la Negociación” diseñado por sus profesores Roger Fisher, Bruce Patton y William Ury en 1980¹². En él se proponen una serie de premisas a seguir para intentar solucionar un conflicto.

Según este sistema, una vez detectado el problema, la proposición inicial que se plantean es no negociar con base en las posiciones, ya que este tipo de negociación puede convertirse en una batalla de las voluntades de las partes porque cada negociador expone lo que va o no va a hacer. Debido a esto, el intentar diseñar una solución aceptable y conjunta tiende a convertirse en un grave enfrentamiento, ya que cada parte trata de forzar a la otra a cambiar su posición y pretensión.

En cuanto al método en sí, se desarrolla una alternativa para evitar la negociación basada en posiciones y esta es la llamada negociación según principios, negociación basada en méritos o negociación basada en intereses. Está diseñada directamente para conseguir resultados juiciosos de forma eficiente y amistosa, y puede resumirse en cuatro puntos y principios básicos:

- **Las personas:** separe a las personas del problema.
- **Los intereses:** concéntrese en los intereses, no en las posiciones.
- **Las Opciones:** genere una variedad de posibilidades antes de decidirse a actuar.
- **Los Criterios:** insista en que el resultado se base en algún criterio objetivo.

“Estos cuatro puntos definen un método directo de negociación que puede usarse en casi cualquier circunstancia. Cada punto trata un elemento básico de la negociación, y sugiere lo que debe hacerse” (Fisher; Patton y Ury: 1980).

¹² Las ideas que a continuación se detallan se han extraído de del libro “¡SI DE ACUERDO! Como Negociar Sin Ceder” de Roger Fisher, Bruce Patton y William Ury.

Si la parte contraria es más poderosa o si, de manera externa, el negociador detecta que una parte tiene más poder que otra, es necesario encontrar la mejor alternativa a un acuerdo negociado (en adelante MAAN). El MAAN es el mejor criterio, que cada una de las partes tiene y por el que se está dispuesto a negociar, este es más o menos flexible permitiendo proponer soluciones. Para encontrar los MAAN de las partes, es necesario:

- Elaborar una lista de acciones que se podrían realizar en caso de no llegar a un acuerdo.
- Mejorar algunas de las ideas más prometedoras y convertirlas en opciones prácticas.
- Seleccionar la mejor de estas opciones.

Si alguna de las partes o el adversario no quiere entrar en el juego de la negociación, existen una serie de estrategias que se pueden seguir para centrar la atención en los intereses. La primera que se debe intentar, la cual puede ser puesta en práctica por una de las partes o por el negociador, es poner la atención en los méritos y no en las posiciones. La segunda estrategia aborda lo que la otra o las otras partes pueden hacer y trata de que “este enfoque neutraliza la negociación basada en las posiciones, de tal manera que dirige su atención hacia los méritos.” (Fisher; Patton y Ury: 1980). Si las partes continúan con su pretensión en no entrar a negociar ni centrar la atención en los méritos, hay que barajar la posibilidad de inmiscuir a una persona adicional formada en la solución y gestión de conflictos para que encamine el suceso hacia los intereses, las opciones y los criterios. Cabe destacar que la herramienta más práctica que una persona ajena puede usar es la mediación.

En el supuesto de que algunas de las partes jueguen sucio e intenten aprovecharse de la situación con la pretensión de ganar, usando estrategias ilegales como las amenazas o poco éticas como la mentira, ante la detección de esta situación existen dos maneras comunes de reaccionar: tolerarlo o responder con las mismas armas. Para paliar este abuso es necesario hacer patente la situación, dar la oportunidad de modificarla y negociar las actuaciones, centrándose en el procedimiento, aunque la meta continúe siendo lograr un acuerdo beneficioso en alguna medida para todas las partes.

Procedimientos y premisas para llevar a cabo una negociación basada en intereses¹³:

Planificar/analizar

- ¿Qué me preocupa específicamente de este conflicto?
- ¿Quién está implicado?
- ¿Cómo me afecta esto? ¿Por qué es importante para mí?
- ¿Qué necesito comprender sobre este conflicto?
- ¿Qué obstáculos para el dialogo percibo?, ¿Qué puedo hacer para superarlos?
- ¿Qué suposiciones o prejuicios tengo sobre la otra persona?
- ¿Qué haría mejorar la situación para mí?

¹³ Procedimiento y escrito de dudosa autoría ya que se encuentra en varios textos académicos, pero sin reflejar su procedencia.

Establecer el tono positivo

- Muestra intenciones positivas (ej. “quiero que esta relacion continúe”, “esto es importante para mí”, “realmente quiero comprender esto”).
- Reconoce y valida a la otra persona (ej. “puedo ver que estas tan preocupado como yo”, “aprecio tu buena voluntad para hablar sobre esto”, “gracias por tomarte esto seriamente”).

Discutir y definir el problema

- Cada persona expone por turnos sus asuntos y sentimientos, empleando técnicas de comunicación efectiva (como mensajes-yo) y un lenguaje descriptivo no valorativo.
- Cada persona utiliza la escucha activa para responder a las preocupaciones del hablante.

Identificar los obstáculos, intereses y necesidades

- Si es necesario, discutir presunciones, prejuicios y valoraciones.
- Resumir la nueva comprensión de la situación.

Generar ideas de soluciones

- Hacer una lista de ideas sin juzgarlas.
- Pensar en acciones concretas que pueden llevarse a cabo.

Evaluar las soluciones

- Determinar las ventajas y desventajas para cada curso de acción y hacer “agente de la realidad”.
- Decidir un curso de acción.

Elegir soluciones que son satisfactoria para todas las partes

- Asegurarse de que la/s solución/es es/son específica/s y equilibrada/s.
- Acordar una fecha para hacer un seguimiento del funcionamiento de la solución.

Método S.E.D.A de gestión y resolución interna

Como método alternativo se propone una herramienta creada en 2010 por Josep Redorta denomina SEDA¹⁴, la cual no está muy extendida en el ámbito de resolución de conflictos y entre los departamentos de recursos humanos y está encaminada hacia un modelo integral de gestión de conflictos. Es un método útil para plantear la intervención de cada conflicto en particular teniendo en cuenta la información que se dispone del mismo. La herramienta S.E.D.A. se denomina así porque es el acrónimo de los cuatro verbos que se usan en este sistema: saber, entender, decidir y actuar.

Este modelo se trata de un “método de trabajo basado en la ciencia” (Redorta, 2010), el cual aconseja sobre la forma de actuar, ofrece un margen de seguridad y proporciona cierto nivel de predictibilidad. Para aplicar un modelo de gestión de conflictos es necesario abordar un desarrollo total de tres aspectos clave:

¹⁴ El método S.E.D.A es el método alternativo que se propone para suplir al método de la negociación contenido en el libro “Gestión de conflictos, lo que necesitas saber”.

- El análisis del conflicto.
- Cierta pronóstico de evolución del mismo.
- Pautas de intervención para obtener eficacia en la resolución.

Teniendo en cuenta el esquema anterior se puede deducir que la parte menos unida es la referente al pronóstico de evolución del conflicto y para obtener más información del mismo habría que recurrir a la conflictología. Por lo tanto, el modelo parte desde la comprensión de la conflictología a la gestión de conflictos, para establecer un procedimiento de actuación ante cada caso concreto, partiendo de un análisis de la situación. Las ventajas que proporciona la falta de información en algún campo es que nos hará ser cautos y establecer bases más rigurosas, así como, estrategias más específicas. Cabe destacar que “las características personales de formación y experiencia de cada gestor de conflictos y cada mediador o profesional permitirán la oportunidad de establecer pronósticos que serán cada vez más acertados con la práctica” (Redorta, 2010).

A continuación, se propone un resumen¹⁵ del modelo que se ha de seguir en base a lo mencionado anteriormente y teniendo en cuenta los verbos principales que dan nombre a la herramienta:

- **Saber** dónde los movemos: relacionado con el verbo conocer.
 - Cómo es el campo de la gestión de conflictos.
 - Cómo valorar la eficacia.
 - Empezar por el diagnóstico.
 - El poder de los modelos.
- **Entender** lo que está sucediendo: relacionado con el verbo comprender.
 - El núcleo y la cuenca del conflicto.
 - El análisis de conflictos por patrones.
 - El perfil del conflicto.
 - La evaluación de factores clave.
- **Decidir** una forma de actuación: relacionado con el verbo combinar.
 - Entre las estrategias generales.
 - Entre tácticas específicas por tipo de conflicto.
- **Actuar** sin miedo y con eficacia: relacionado con el verbo conducir.
 - Fijando objetivos.
 - Aplicando estrategias y tácticas.
 - Considerando aspectos críticos.

¹⁵ Resumen extraído de las ideas de Redorta en relación con el resumen propuesto para el método S.E.D.A

- Desbloqueando defensas, trabajando la confianza y actuando con seguridad.

Método de gestión y resolución externa de conflictos laborales

Cuando la gestión o el intento de resolución interna de un conflicto no surten efecto, por medio del protocolo propuesto, es necesario acudir a los organismos o instituciones previstos por la Ley para intentar solucionar las discrepancias tal y como prevé el artículo 68 de la Ley 36/2011, de 10 de octubre, reguladora de la jurisdicción social (en adelante LRJS). Este artículo, sobre conciliación o mediación previas, dispone que “será requisito previo para la tramitación del proceso el intento de conciliación o, en su caso, de mediación ante el servicio administrativo correspondiente o ante el órgano que asuma estas funciones que podrá constituirse mediante los acuerdos interprofesionales o los convenios colectivos...”.

En el caso de Aragón existen dos organismos oficiales de solución extrajudicial de conflictos a los que acudir para presentar la preceptiva papeleta de conciliación previa a la vía judicial y son:

- **Servicio aragonés de mediación y arbitraje** (en adelante SAMA): es un organismo creado por la Confederación Española de Organizaciones Empresariales de Aragón (en adelante CEOE Aragón), Confederación de la Pequeña y Mediana Empresa Aragonesa (en adelante CEPYME Aragón), Unión General de Trabajadores de Aragón (en adelante UGT Aragón) y Comisiones Obreras de Aragón (en adelante CCOO Aragón). El SAMA se encuentra financiado en su totalidad por el Gobierno de Aragón para gestionar y dar solución a los conflictos laborales surgidos en Aragón en base a determinadas competencias otorgadas. Existen dos procedimientos a seguir de una parte, la mediación y la conciliación y, de otra, el arbitraje¹⁶.
- **Unidad de mediación, arbitraje y conciliación del Gobierno de Aragón** (en adelante UMAC): su objeto es la conciliación laboral preceptiva, previa a la Jurisdicción Social para cumplir el trámite pre-procesal obligatorio y anterior a la formulación de la demanda ante la Jurisdicción Social. El UMAC depende del departamento de Economía, Industria y Empleo. Esta unidad conoce de todos los procedimientos encaminados a la resolución extrajudicial de conflictos laborales¹⁷.

Si tanto la resolución interna del conflicto, como la extrajudicial por medio de organismos públicos externos se han intentado sin acuerdo o avenencia y poner de acuerdo a las partes parece imposible, el siguiente paso para la resolución del conflicto es llevarlo ante los tribunales, acudiendo al sistema heterocompositivo de la judicialización. De esta forma, mediante una sentencia emitida por el juez se resolverá la disputa, pero sin que todas las partes intervinientes en el proceso salgan beneficiadas en alguna medida. Cabe destacar que hay determinadas materias, como las vacaciones, que no necesitan acto preceptivo de conciliación para ser llevadas ante la jurisdicción. Cuando la situación se judicializa, los costes que genera se disparan, no solo por la necesidad de contratar a un abogado o representante técnico, sino porque pueden aumentar en gran medida los riesgos psicosociales, desencadenando o agravando

¹⁶ Información extraída de la página web oficial del SAMA <http://www.fundacionsama.com/conozcanos/index.htm>

¹⁷ Información extraída de la página web oficial del Gobierno de Aragón dedicada a esta unidad. <https://gobierno.aragon.es/portal/site/GobiernoAragon/menuitem.bc635f27d1b850777f4dbc1754a051ca?vgnextoid=b0390eb4bb58b210VgnVCM100000450a15acRCD&idTramite=109>

enfermedades. Así mismo, puede llevar aparejada una falta de productividad que genera perjuicios y costes adicionales, no solo a la empresa, sino también a los trabajadores implicados independientemente de que el tipo de conflicto sea entre empresa y trabajador, entre trabajadores, etc.

A continuación, se propone una síntesis visual del modelo para ejemplificar el instrumento diseñado con las actuaciones presentes en cada uno de los apartados del instrumento¹⁸:

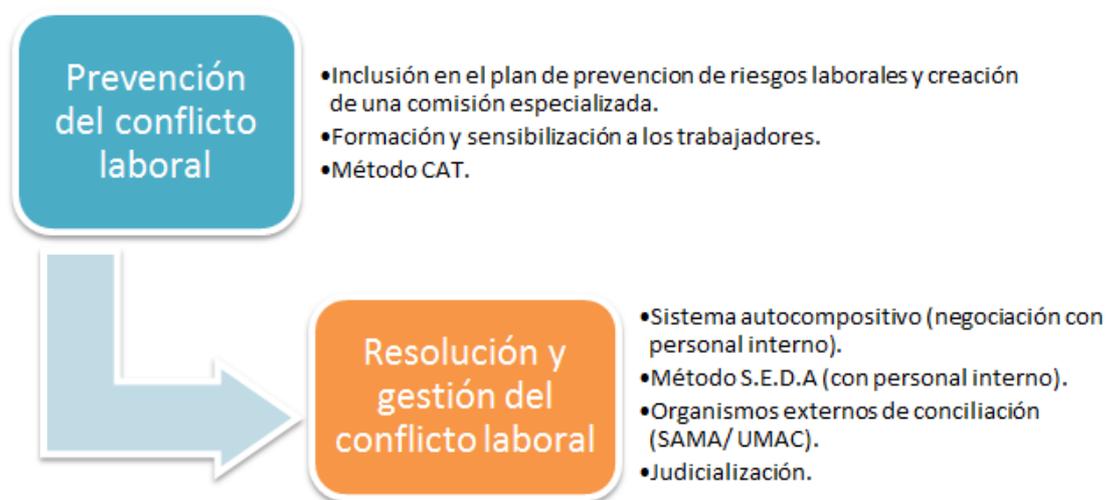


Ilustración 4. Síntesis del modelo propuesto (elaboración propia).

Evaluación del instrumento

Para finalizar, como última parte de la herramienta propuesta de posible aplicación en las empresas, independientemente de su tamaño, se plantea la posibilidad, como manera de mejorar la calidad del instrumento general, de realizar encuestas de satisfacción a los trabajadores, personas implicadas en un conflicto, a los directivos, mandos medios y a toda aquella persona que forme parte de la organización y pueda aportar información valiosa para conocer la calidad del instrumento y posibles aspectos a mejorar. Se usa la herramienta de los cuestionarios, ya que supone un método barato y aplicable a toda la plantilla. Además, si se cuenta con recursos suficientes, pueden realizarse entrevistas que aporten más información al respecto. La aplicación a la empresa nos permite una visión de 360 ° sobre la situación y el impacto del instrumento a cada posición dentro de la empresa en general o a cada persona en particular. A través del cuestionario o la entrevista puede dejarse lugar para los comentarios libres, sugerencias de mejora. Por otro lado, a través de preguntas cerradas puede evaluarse la eficacia de la comisión constituida para prevenir, solucionar o gestionar los conflictos.

¹⁸ Ideas extraídas a modo de síntesis de las ideas propias desarrolladas durante el desarrollo del instrumento propuesto.

CONCLUSIÓN

Para realizar este trabajo fin de grado, he tenido que realizar una investigación en relación con el plan de prevención de riesgos laborales, los riesgos psicosociales, el conflicto, así como de la prevención, gestión y resolución de conflictos a través de métodos como la negociación y otros menos conocidos, pero igualmente útiles. El sintetizar, entender, analizar y examinar la información manejada me lleva a afirmar que, en relación con el marco teórico, sí que existe un gran índice de conflictos en las organizaciones, siendo muchos de índole disfuncional. Por ello, es necesario implantar en el plan de prevención de riesgos laborales instrumentos eficaces de resolución, gestión y prevención de los mismos, lo que hace muy útil la propuesta de un modelo encaminado a suplir la carencia de dichas herramientas, mejorar la eficiencia empresarial y favorecer la pervivencia de la empresa, ya que muchas sociedades han visto truncada su actividad debido a una deficiente gestión de los conflictos laborales.

Cabe subrayar que el instrumento propuesto podría dotarse de aplicación práctica en cualquier empresa independientemente de su tamaño, aunque si es cierto que a medida que aumenta la dimensión de la organización el instrumento se vuelve más complejo, de la misma manera que, a menor tamaño, se simplifica. Para su aplicación en el plan de prevención de riesgos laborales es necesario contar con una persona preparada en prevención y resolución de conflictos, la cual pueda proporcionar formación y sensibilización al resto del personal en esta materia. Además, este instrumento podría informatizarse para convertirse en un método más accesible, más sencillo de manejar y con mayor facilidad para analizar la información extraída.

Los conocimientos analizados y propuestos están íntimamente relacionados con la psicología social y de las organizaciones, la economía y, en definitiva, con el grado en Relaciones Laborales y Recursos humanos. La experiencia obtenida con la realización del presente trabajo ha sido muy enriquecedora ya que me ha permitido comprender, ejemplificar y conocer más acerca de las relaciones interpersonales, los conflictos laborales, el modo de resolverlos y la gestión empresarial. También quiero destacar que la información consultada me ha sido de gran ayuda para comprender, asentar y plasmar de forma eficiente mis ideas en materia de relaciones laborales y de recursos humanos.

Desde un punto de vista objetivo, con esta experiencia considero cumplidas las pretensiones propuestas al inicio y perseguidas durante todo el trabajo, las cuales pueden resumirse en el interés por proporcionar una visión general práctica y teórica de la integración de la gestión, solución y prevención de conflictos laborales como un riesgo psicosocial en el plan de prevención de riesgos laborales. Además, me ha proporcionado la oportunidad de tener un conocimiento claro del tema y proponer una aplicación práctica como solución al problema que se plantea. Por ello, solo queda expresar mi satisfacción con esta intensa experiencia, la cual ha sido muy positiva, interesante y útil ya que he podido aplicar gran parte de los conocimientos y competencias adquiridas durante los años de estudio del grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos a una realidad laboral concreta. La realización de este documento me ha ayudado a desarrollar mi autonomía, capacidad de síntesis, iniciativa y capacidad de adaptación.

Por último y para finalizar, he de agradecer la dedicación y buen trato recibido por parte de mi Director de Trabajo Fin de Grado, Luis M. Vilas Buendía, el cual me ha apoyado y tutorizado a lo largo de la realización del trabajo, ya que siempre ha estado dispuesto a ayudarme y a resolver cuantas dudas me han surgido.

BIBLIOGRAFÍA

- Acland, A. F. (1993), *Cómo utilizar la mediación para resolver conflictos en organizaciones*, Paidós, Buenos Aires.
- Ahumada Figueroa, L. (2002), "Conflicto, negociación, mediación y arbitraje: un acercamiento desde el ámbito laboral", *Psicoperspectivas*, 1, 9-20.
- Alzate Sáez de Heredia, R. (2013), *Teoría del conflicto*, Universidad Complutense de Madrid, Madrid.
- Baixauli Gallego, E. (2010), *El conflicto empresarial: una guía para ofrecer soluciones*, Tirant lo Blanch, Valencia.
- Barrera Santos, R. Y. (2004), *Negociación y Transformación de Conflictos. Reto entre Escasez y Bienestar*, Serviprensa, Guatemala.
- Baron, E. (2006), *Manejo del conflicto*, Fundación compromiso, Puerto Esperanza.
- Bastidas, J. (2001), *El perfil humano de mediadores, negociadores y conciliadores. En los medios alternativos de resolución de conflictos*, Instituto de Estudios Jurídicos, Venezuela.
- Belloso Martín, N. (2008), "Un paso más hacia la desjudicialización. La directiva europea 2008/52/ce sobre mediación en asuntos civiles y mercantiles", *Revista electrónica de Direito Processual*, vol. 2, 257-291.
- Caicoya, M. (2004), "Dilemas en la evaluación de riesgos psicosociales", *Archivos de prevención de riesgos laborales*, 3, vol. 7, 100-118.
- Calcaterra, R. A. (2002), *Mediación estratégica*, Gedisa, Barcelona.
- Cruz Villalón, J. (2016), *Estatuto de los trabajadores*, Tecnos, Madrid.
- Fisas V. (1998), *Cultura de Paz y Gestión de Conflictos*, Icaria, Barcelona.
- Fisher, R.; Ury, W.; Patton, B. (2011), *Sí, de acuerdo: cómo negociar sin ceder*, Gestión 2000, Barcelona.
- Front, B. A. (1997), *Negociaciones. Entre la cooperación y el conflicto*, Grijalbo Mondadori, Barcelona.
- Fuertes-Planas Aleix, C. (2008), *El conflicto social*, vol. 5, Universidad Complutense de Madrid, Madrid.
- Gómez Funes, G. (2013), *Conflictos en las organizaciones y Mediación*, Universidad Internacional de Andalucía, Málaga.
- Gómez-Pomar, R. J. (1991), *Teoría y técnicas de negociación*, Ariel, Barcelona.
- González Biedma, E. (2010), *Ley de prevención de riesgos laborales*, Tecnos, Madrid.

- Jimeno Bulnes, N.; Pérez Gil, J. (2016), *Algunas reflexiones sobre las vías previas al proceso y la solución autónoma del conflicto laboral. Especial consideración de la mediación intrajudicial*, JM Bosch Editor, Burgos.
- Kernberg, O. (1997), *Ideología, conflicto y liderazgo en grupos y organizaciones*, Paidós, Barcelona.
- Lacasa Iñarra, I.; Blanco Martínez, A. (1992), *Cultura organizacional conflicto y negociación*, Universidad de Zaragoza, Zaragoza.
- Mercado Maldonado, A.; González Velásquez, G. (2008), “La teoría del conflicto en la sociedad contemporánea”, *Espacios Públicos*, 21, vol. 11, 196-221.
- Monereo Pérez, J. L. (2015), *Teoría general del conflicto laboral*, Tecnos, Madrid.
- Montero Aroca, J.; Lluch Corell, F. (2015), *Ley reguladora de la jurisdicción social*, Tirant lo Blanch, Valencia.
- Muldoon, B. (1998), *El corazón del conflicto: del trabajo al hogar como campos de batalla, comprendiendo la paradoja del conflicto como un camino hacia la sabiduría*, Paidós, Barcelona.
- Munduate Jaca, L.; Martínez Riquelme, J. M. (2003), *Conflicto y negociación*, Ediciones Pirámide, Madrid.
- Munduate Jaca, L.; Medina Díaz, F. J.; et al. (coords.) (2009), *Gestión del Conflicto, Negociación y Mediación*, Ediciones Pirámide, Madrid.
- Novel Martí, G. (2015), *Mediación organizacional: desarrollando un modelo de éxito compartido*, Reus, Madrid.
- Ortega Hernández, R. J. (2010), “El camino hacia nuevos paradigmas en la resolución de conflictos”, *Revista CES Derecho*, 1, vol.1, 2145-7719.
- Quiroga, M. G. (2016), *Métodos alternativos de solución de conflictos: perspectiva multidisciplinar*, Dykinson, Madrid.
- Redorta, J. (2007), *Aprender a resolver conflictos*, Paidós, Barcelona.
- Redorta, J. (2011), *Gestión de conflictos: lo que necesita saber*, UOC, Barcelona.
- Redorta, J. (2014), *Cómo analizar los conflictos: la tipología de los conflictos como herramienta de mediación*, Paidós, Barcelona.
- Ricomá, C.; Ponti F. (2004), *¡No somos recursos, somos humanos! Una conversación sobre cómo las personas mejoran las organizaciones*, Granica, Barcelona.
- Salcedo Beltrán, M. C. (2014), *Negociación colectiva, conflicto laboral y Carta Social Europea*, Bomarzo, Albacete.
- Serrano, G.; Rodríguez, D. (1993), *Negociación en las organizaciones*, Eudema, Madrid.
- Suescún, N. (2002), *El negocio de la paz. El sector privado como socio en la prevención y resolución del conflicto*, Norma, Bogotá.

- Suntzú, (400 a.C.- 320 a.C). *El arte de la guerra*, (F. Montes, trad.) Fundamentos, Madrid, 1990.
- Ury, W. L. (2007), *El poder de un NO positivo. Cómo decir No y sin embargo llegar al sí*, Granica, Barcelona.
- Vallejo Dacosta, R.; Lafuente Pastor, V. P. (2016), *Marco jurídico de la seguridad y salud en el trabajo*, Prensas Universitarias de Zaragoza, Zaragoza.
- Vinyamata, E. (1999), *Manual de prevención y resolución de conflictos. Conciliación, mediación, negociación*, Ariel Practicum, Barcelona.
- Vinyamata, E. (2001), *Conflictología: Teoría y práctica en Resolución de Conflictos*, Ariel, Barcelona.
- Vliert, E. D. (2005), *El conflicto en las organizaciones. La optimización del rendimiento mediante la estimulación del conflicto*, Ediciones pirámide, Madrid.

ANEXO

Conflict Analysis Typology (CAT)©

REDORTA, J. (2006)

| | | Grado de apreciación | | | | | |
|------------------|----|--|--------|-------|------|----------|--|
| | | Nulo | Mínimo | Medio | Alto | Muy alto | |
| | | Puntuación | | | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| SER | 1 | AUTOESTIMA Disputamos porque mi orgullo personal se siente herido. | | | | | |
| | 2 | VALORES Disputamos porque mis valores o creencias fundamentales están en juego. | | | | | |
| | 3 | IDENTIDAD Disputamos porque el problema afecta a mi manera íntima de ser lo que soy. | | | | | |
| | 4 | INFORMACION Disputamos por algo que se dijo o no se dijo o que se entendió de forma distinta. | | | | | |
| SEGUIR | 5 | EXPECTATIVAS Disputamos porque no se cumplió o se defraudó lo que uno esperaba del otro. | | | | | |
| | 6 | INADAPTACION Disputamos porque cambiar las cosas nos produce tensión. | | | | | |
| | 7 | ATRIBUTIVOS Disputamos porque el otro no asume su responsabilidad o culpa en la situación planteada. | | | | | |
| | 8 | INHIBICION Disputamos porque claramente le corresponde al otro poner la solución. | | | | | |
| CONSEGUIR | 9 | PODER Disputamos porque alguno de nosotros quiere mandar, dirigir, o controlar más a otro. | | | | | |
| | 10 | NORMATIVOS Disputamos porque se incumple una norma legal o social. | | | | | |
| | 11 | INCOMPATIBILIDAD PERSONAL PERSISTENTE Disputamos porque no nos entendemos como personas habitualmente. | | | | | |
| | 12 | LEGITIMACION Disputamos porque el otro no está de alguna manera autorizado a actuar como lo hace, lo ha hecho o pretende hacerlo. | | | | | |
| MANTENER | 13 | RECURSOS ESCASOS Disputamos por algo de lo que no hay suficiente para todos. | | | | | |
| | 14 | ESTRUCTURALES Disputamos por un problema cuya solución requiere largo tiempo, esfuerzo importante de muchos, o medios más allá de nuestras posibilidades personales. | | | | | |
| | 15 | INTERESES Disputamos porque mis deseos o intereses son abiertamente contrapuestos a los suyos. | | | | | |
| | 16 | INEQUIDAD Disputamos porque la acción o conducta del otro u otros las sentimos enormemente injustas | | | | | |

ESTRUCTURA INTERNA DE ANÁLISIS

Elecciones binarias en la herramienta CAT

| Morfología del conflicto | Conflicto básico |
|--|---------------------------|
| 1.- RECURSOS ESCASOS | NECESIDAD/RECURSOS |
| 2.- PODER | PODER/LIBERTAD |
| 3.- AUTOESTIMA | V. SOCIAL*/AUTOVALORACIÓN |
| 4.- VALORES | DESCREENCIA/CREENCIA |
| 5.- ESTRUCTURALES | MEDIOS/SOLUCIONES |
| 6.- IDENTIDAD | NO SER/SER |
| 7.- NORMATIVOS | CONDUCTA/NORMA |
| 8.- EXPECTATIVAS | ESPERANZA/REALIDAD |
| 9.- INADAPTACION | ESTABILIDAD/CAMBIO |
| 10.- INFORMACION | CONOCER/IGNORAR |
| 11.- INTERESES | DESEOS/OPOSICIÓN |
| 12.- ATRIBUTIVOS | ASUMIR/DESPLAZAR |
| 13.- INCOMPATIBILIDAD PERSONAL PERSISTENTE | ACEPTACIÓN/NO ACEPTACIÓN |
| 14.- INHIBICION | ACCIÓN/BLOQUEO |
| 15.- LEGITIMACION | FUERZA/DERECHO |
| 16. - INEQUIDAD | JUSTICIA/INJUSTICIA |

*valoración social

PERFIL DEL CONFLICTO

Redorta, J. (2007)©

| | | | | | | | | | | |
|---------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---------------------------------------|
| CONTEXTO | | | | | | | | | | |
| Dificulta el desarrollo del conflicto | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Facilita el desarrollo del conflicto |
| SIGNIFICADO | | | | | | | | | | |
| Pocas y débiles Emociones implicadas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Muchas y fuertes Emociones implicadas |
| CICLO | | | | | | | | | | |
| Desescalada | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | escalada |
| PODER | | | | | | | | | | |
| Simétrico | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Asimétrico |
| NIVEL | | | | | | | | | | |
| Interpersonal | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | grupal |
| PARTES | | | | | | | | | | |
| Únicas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Múltiples |
| DURACIÓN | | | | | | | | | | |
| Corta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Larga |
| COMUNICACIÓN | | | | | | | | | | |
| Fluida y fiable | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | distorsionada |
| DESENCADENANTE | | | | | | | | | | |
| Identificado | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | desconocido |
| FUENTES | | | | | | | | | | |
| Causas conocidas y aceptadas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Causas desconocidas y rechazadas |

| |
|--|
| |
|--|

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

| | |
|--|----|
| Ilustración 1. Pirámide de Maslow (elaboración propia). | 11 |
| Ilustración 2. Etapas del conflicto (elaboración propia)..... | 13 |
| Ilustración 3. Conductas ante el conflicto (elaboración propia). | 15 |
| Ilustración 4. Síntesis del modelo propuesto (elaboración propia). | 36 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Evaluación general de riesgos laborales. Elaboración propia a través de las ideas de INSHT..... | 9 |
| Tabla 2. Tipos de conflicto en base al criterio único. Elaboración propia según ideas de Redorta. | 17 |