

La UPRL informa

Liderazgo, conflicto y condiciones de trabajo

La persona como ser sociable debe relacionarse para poder desarrollarse como tal, pero a la vez debe enfrentarse de manera frecuente a la resolución de problemas derivados de las diferencias de intereses y objetivos en sus relaciones, sean familiares, laborales o sociales.

La dialéctica continuada entre cooperación y competición o enfrentamiento forman parte de la vida misma. La capacidad de diálogo, la buena voluntad y la comprensión del otro, ayudan en la mayoría de ocasiones al necesario entendimiento para resolver los problemas y convivir en armonía. Pero ello demanda de unas competencias no siempre presentes, afortunadamente asequibles mediante la educación y la formación, también en el trabajo.



No hay que confundir los problemas en el trabajo con los conflictos laborales. Un problema es cualquier anomalía del tipo que fuere, de necesaria o conveniente resolución, que limita la efectividad de un proceso productivo o tarea, suceda donde sea. Dejemos al margen los problemas personales no ligados al trabajo pero que inevitablemente se trasladan al mismo y debieran ser al menos considerados. Precisamente, al resolver de manera individual o colectiva un problema de trabajo, este se convierte en una importante fuente de aprendizaje.

Realmente aprendemos cuando resolvemos problemas. La resolución de problemas está totalmente asociada a la innovación y al aprendizaje permanente, las dos variables clave de competitividad de una organización. Por tanto, bienvenidos sean los problemas como oportunidades de cambio y de mejora en todos los sentidos. Pero cuando los problemas no se resuelven, sus consecuencias dañinas trascienden de las personas afectadas a la organización.

La UPRL informa

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

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

- Cultura empresarial con valores que no propician la cooperación y el diálogo.
- La propia estructura organizacional de la empresa y cambios en la misma.
- Limitada política de seguridad y salud laboral, con falta de compromiso de la estructura.
- Imponer un criterio sobre los demás.
- Incapacidad de llegar a un acuerdo entre dos partes que debaten.
- Falta de coordinación entre personas y grupos que dependen de alguna forma entre sí. Cuanto mayor sea la interdependencia entre afectados por el conflicto mayor será su gravedad.
- Objetivos y posiciones diferentes entre unidades de una organización.
- Enfrentamiento entre objetivos, perspectivas, valores e intereses personales de los trabajadores entre sí o con los de la empresa.
- Dificultades en las relaciones interpersonales que condicionan la calidad y efectividad del trabajo.
- Dificultades para la cooperación y el trabajo en equipo.
- Desconfianza excesiva entre partes por antecedentes históricos, miedos o por desconocimiento.
- Recursos limitados e insuficientes para la realización del trabajo.
- Sistema retributivo considerado indebido o injusto.
- Necesidades y aspiraciones de los trabajadores para mejorar aspectos relativos a sus condiciones de trabajo.
- Trato indebido, desigual o no respetuoso en el trabajo.
- Demandas excesivas de la tarea en función de los medios disponibles.
- Falta de autonomía y capacidad de decisión en la organización del trabajo con la generación de disfuncionalidades.
- Falta de claridad en las funciones asignadas.

La UPRL informa

- Insuficiente información y competencias para la correcta ejecución del trabajo.
- Incorrecta valoración del desempeño.
- Problemas de comunicación e interpretación.
- Estilo de liderazgo ineficaz.
- Falta de apoyo social.
- Mal ambiente de trabajo con problemas de relaciones personales.

Fuente: Nota Técnica de Prevención - NTP 1096

[https://www.insst.es/documents/94886/327669/ntp-1096.pdf/759f5aff-fd34-4bd5-81d5-](https://www.insst.es/documents/94886/327669/ntp-1096.pdf/759f5aff-fd34-4bd5-81d5-2fca6c7058c2)

[2fca6c7058c2](https://www.insst.es/documents/94886/327669/ntp-1096.pdf/759f5aff-fd34-4bd5-81d5-2fca6c7058c2)