



FICHA de PREVENCIÓN: **Promoción de RELACIONES SALUDABLES** **entre TRABAJADORES**

Cuando un trabajador tiene una percepción negativa de la relación que mantiene con sus compañeros, superiores o subordinados (por frecuentes enfrentamientos directos, o por aislamiento, puede verse perjudicado, tanto su bienestar / satisfacción laboral, como la productividad de la organización y la calidad del servicio prestado. Esto sucede especialmente en las ocasiones en que es necesario el trabajo en equipo.

FACTORES de RIESGO

Existen determinadas variables relativas a la organización del trabajo o bien individuales que hacen más probable la aparición de problemas entre trabajadores:

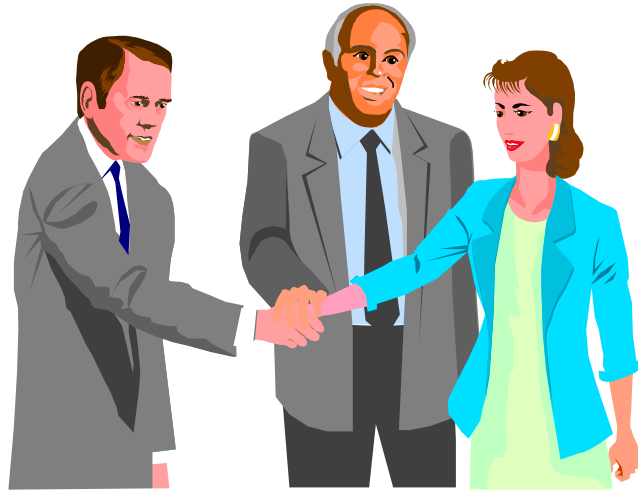
Relativas a la organización del trabajo:

- ✓ **Indefinición de rol:** inadecuada definición del puesto, de las tareas a realizar, objetivos y del margen de autonomía del trabajador. Explicitando claramente las competencias y funciones, se evitan conflictos de competencias y de intereses.
- ✓ **Distribución no equitativa de tareas:** sobrecarga para unos, infracarga para otros.
- ✓ Cultura de centro que:
 - Favorezca la **competitividad** entre el personal, en vez de la cooperación, el apoyo mutuo y el *sentimiento de grupo* o *espíritu de equipo*.
 - Impida o **dificulte las relaciones:** no facilite la sociabilidad o fomente el trabajo de forma aislada, sin contacto o relación con los compañeros.
 - Sea **permisiva** con la manifestación de **conductas hostiles**.
- ✓ **Vías de comunicación defectuosas,** lo que incrementa la probabilidad de rumores y fallos en la transmisión de la información.
- ✓ **Mala calidad del Liderazgo:** falta de habilidades de gestión de equipos humanos (asignación incorrecta del trabajo, baja capacidad de resolución de conflictos, etc.). En caso que el líder no ejerza la autoridad que le corresponde, *estilo dejar hacer*, la falta de directrices aumenta la probabilidad de conflictos a medio-largo plazo, ya que suelen aparecer líderes informales, que dan instrucciones a sus iguales, lo que puede no ser bien tolerado por éstos, pudiendo surgir incluso luchas de poder. El líder que, por el contrario, es demasiado autoritario imponiendo sus decisiones sin dejar espacio para la expresión y participación de los trabajadores, *estilo autocrático*, también suele generar tensiones. Estos estilos no son negativos *per se*, pueden ser adecuados en situaciones puntuales.

Relativas al trabajador

✓ Déficit en habilidades:

- **Asertivas:** tanto baja capacidad de autoafirmación, de expresión de sentimientos, opiniones y deseos, falta de defensa de los derechos como conducta agresiva y negación de los derechos de los demás.
- **Comunicativas.**
- De **resolución de conflictos interpersonales.**
- De **inteligencia emocional** (bajo conocimiento de las emociones propias y las de los demás, y/o inadecuado manejo o gestión de las mismas). Suele acompañarse de bajo auto-control y falta de habilidades de control de la ira.
- De **negociación.**
- De manejo y **dinámica de grupos**, especialmente útiles a la hora de manejar reuniones y situaciones de trabajo en equipo.



✓ Existencia de **factores estresores en la vida personal.**

Estos generan una mayor tendencia a la irritabilidad, susceptibilidad y menor tolerancia a los problemas que surgen. Por otra parte, también disminuye la capacidad del individuo para afrontar los conflictos.

✓ **Baja Autoestima.**

Esta característica disminuye la probabilidad de que la persona exija el cumplimiento de sus derechos, al no creerse merecedora de ello.

✓ **Rasgos Paranoides.**

Suelen llevar a interpretar la conducta de los demás como motivada por segundas intenciones ocultas, el afectado cree erróneamente que la otra persona tiene algo contra él, o que quiere perjudicarlo.

MEDIDAS PREVENTIVAS

- Según las necesidades del trabajador puede ser recomendable la **formación en algunas técnicas específicas** como las Asertivas, las de Autocontrol y Control de la Ira, etc.

El Servicio de Salud y Riesgos Laborales de Centros Educativos impulsará la realización de actividades formativas relacionadas con estas materias tanto en los Centros de Profesores y Recursos como en la Escuela de Administración Pública.

- A continuación se incluyen una serie de pautas, tanto para optimizar las relaciones en general, como para ayudar a resolver conflictos:

- ✓ Recordar nuestros **derechos asertivos**, entre otros:

- A ser tratado con respeto y dignidad.
- A expresar nuestras opiniones en las situaciones indicadas.
- A cometer errores responsabilizándonos por ellos.
- A que nuestras necesidades sean consideradas tan importantes como las de cualquiera.

- ✓ Es aconsejable adquirir el hábito de **empatizar** con los demás, es decir, ponerse en su lugar e intentar comprender sus emociones, sentimientos y vivencias.

- ✓ A la hora de expresarnos, hemos de **cuidar** tanto los **aspectos comunicativos verbales**, como los **no verbales** (contacto ocular/mirada, gestos, expresión facial, sonrisa, postura corporal, distancia, volumen de la voz, entonación, fluidez, velocidad, etc.). Estos últimos tienen un gran peso en lo que finalmente se acaba transmitiendo.

Es importante que no haya contradicción entre ambos, pues ello genera desconfianza y/o confusión en nuestro interlocutor.

- ✓ Hacer uso de la **escucha activa**, por ejemplo:

- Retroalimentar a nuestro interlocutor asintiendo con la cabeza para que sepa que se le está escuchando.
- Repetir las frases que contienen las ideas esenciales.
- Reformular lo que está diciendo para mostrarle que se está entendiendo su mensaje.

- ✓ Es importante saber qué es lo que está interpretando y entendiendo nuestro interlocutor de lo que le estamos diciendo.

- ✓ **Reconocer las propias equivocaciones** de forma digna y natural, expresando el justo desagrado por nuestro error, pero sin dar permiso por ello a críticas exageradas o indebidas (por ejemplo, *siempre haces lo mismo, eres un desastre*).

- ✓ En caso de que sea necesario, podemos admitir nuestra ignorancia, pero sin mostrar menosprecio hacia nosotros mismos, ni hostilidad hacia el otro.
- ✓ A la hora de **hacer una crítica** a alguien, es conveniente:
 - No dirigirla hacia la persona sino hacia su conducta (por ejemplo, "ayer no me saludaste", en lugar de "eres un antipático"), contrastando el comportamiento observado con el esperado.
 - Hacerla en privado.
 - Basarse en hechos objetivos.
 - Determinar si la causa de la mala conducta es el desconocimiento (la persona no sabe) o la falta de motivación (la persona no quiere). En el primer caso, es aconsejable mostrarle apoyo para que aprenda, en el segundo, recordarle las posibles consecuencias derivadas de su conducta.
 - Evitar la crítica incesante, ya que no provoca los cambios deseados sino respuestas defensivas.
- ✓ Para **responder a una crítica**, lo mejor es reconocer los aspectos reales de ésta, pero sin aceptar aquellos aspectos exagerados o deformados que pueden estar mezclados con lo que es cierto; e intentar no actuar a la defensiva, ni contraatacar.
- ✓ Recordar que **el conflicto es inherente a las relaciones**, ya que generalmente existen intereses contrapuestos, malentendidos, rivalidades, desconfianzas, etc. entre las personas. Por tanto no es realista pretender la ausencia de problemas con los demás, sino aceptar con naturalidad que ocurran ocasionalmente.
- ✓ No se resuelven mejor los conflictos por dedicarles más tiempo, si pensamos excesivamente en ellos, existe el riesgo de que aumente nuestro malestar, o que llegue un momento en que *los árboles no nos dejen ver el bosque* (no poder pensar con claridad y no discriminar la idea central). Incluso pueden llegar a desatenderse otros asuntos más prioritarios.

No es cuestión de *darle vueltas* al asunto, sino de estrategia. Por tanto, es aconsejable ser metódicos y **adoptar alguna táctica o plan sistemático**. Diversos especialistas en la materia tienen sus propias propuestas, pero en general aconsejan la secuencia que se indica a continuación:

- 1º. Abordar cuanto antes el conflicto una vez que surja, evitamos así que se enquistase, se cronifique o entre en un círculo vicioso.
- 2º. Intentar adoptar actitudes abiertas y colaborativas.
- 3º. Recopilar la máxima información y analizarla fríamente.
- 4º. Valorar la relación coste-beneficio que supondría la continuación del conflicto, o bien su resolución.
- 5º. Aplicar estrategias y decisiones que permitan que ambas partes ganen.

- ✓ Es positivo y constructivo el autoanalizar nuestra conducta. Las siguientes preguntas-guía pueden ser útiles para ello:
 - ¿Qué ha pasado/está pasando? (Identificación del **problema**).
 - ¿Cómo te has sentido/te sientes ahora? (Identificación de **sentimientos** y **emociones** asociadas).
 - ¿Por qué has actuado así? (Identificación de **causas**).
 - ¿En qué estabas pensando? (Identificación de **cogniciones**).
 - ¿Qué querías conseguir? (Identificación de **objetivos**).
 - ¿Cuáles han sido las consecuencias de tu comportamiento? (Identificación de **consecuencias**).
 - ¿Has conseguido lo que te proponías? (Valoración de la **eficacia**).
 - ¿Crees que has actuado correctamente? (Valoración de la **corrección** de la conducta en función de normas sociales y/o valores).
 - ¿Crees que podías haber actuado de otra manera? (Identificación de **alternativas**).

- ✓ Abordar el problema preferentemente en un lugar y momento en que no haya interrupciones y se pueda tratar el tema de forma reservada.

- ✓ **No es recomendable actuar cuando se está muy alterado o enfadado**, ya que en ese instante probablemente estamos guiados por pensamientos y emociones falsos producto del momento, que destruyen la comunicación. Tampoco es conveniente tomar decisiones impulsivas en estados de alta activación emocional. En definitiva, lo mejor es intentar calmarse antes de hablar o de actuar.

- ✓ Es aconsejable buscar o pedir la ayuda de los demás cuando se necesite; puedes hacerlo tanto en el contexto laboral como fuera de él (en determinados casos las relaciones extralaborales pueden paliar y compensar la falta de satisfacciones o la conflictividad del entorno profesional).

El Apoyo Mutuo tiene gran importancia, al aumentar los recursos disponibles para afrontar un estresor, como sería el tener problemas con un compañero de trabajo.