



PREVENCIÓN-ACTUACIÓN ANTE SITUACIONES CONFLICTIVAS Y AGRESIONES

PLAN DE FORMACIÓN MÍNIMA NECESARIA



Objetivos del módulo

Al finalizar el presente módulo, debemos ser capaces de:

- Conocer los conceptos de agresividad y violencia en el trabajo.
- Reconocer las diferencias entre ira, hostilidad y agresión
- Conocer cómo afrontar la ira, la hostilidad y el comportamiento difícil.
- Identificar las pautas de actuación eficaz ante la probabilidad de una agresión.
- Descubrir y conocer los principios básicos de reestructuración cognitiva ante situaciones de conflicto.



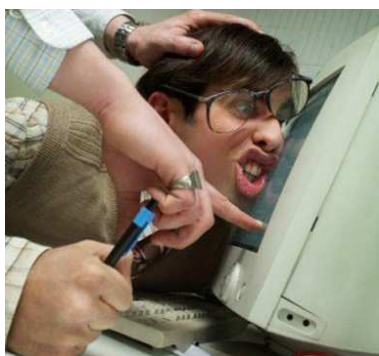
La agresividad y violencia en el trabajo

Frente a las conductas agresivas que observamos en cualquier entorno podemos hacernos las siguientes preguntas: ¿Por qué el individuo es agresivo?, ¿La agresividad es innata (y por tanto, predeterminada y necesaria) o aprendida (y en consecuencia, susceptible de evitarse o corregirse)? ¿Se puede detectar una persona potencialmente violenta?, ¿Puedo enfrentarme de forma eficaz a una conducta violenta sin perder la calma?



La **agresividad**, con independencia de su intensidad, suele manifestarse en las personas con carácter puntual y reactivo frente a situaciones concretas. Sólo podemos hablar de alguien con personalidad antisocial cuando su patrón de conducta presenta, de manera continuada, manifestaciones agresivas.

No parece que se haya producido un incremento de la violencia en los centros de trabajo, más bien, puede que sea una realidad cotidiana, que se obvia en muchas ocasiones o contextos. El comportamiento agresivo puede provenir tanto del exterior (usuarios, administrados, clientes) como del interior de la organización (compañeros, jefes, subordinados).



La **violencia laboral** está constituida por incidentes en los que el empleado sufre abusos, amenazas o ataques de otras personas en circunstancias relacionadas con su trabajo, que ponen en peligro, implícita o explícitamente, su seguridad, su bienestar o su salud.



La variedad de comportamientos que pueden ser incluidos en la categoría de “agresividad” es amplia; la línea que separa a los comportamientos aceptables de lo que constituye violencia en el trabajo es a veces tan difusa, y tan condicionada por la diversa percepción, según diferentes contextos y culturas, que implica un enorme desafío describir y definir este fenómeno.

La agresividad no siempre es tan evidente, puede ocultarse tras comportamientos en apariencia insignificantes. Así, se puede observar tanto en una bofetada, un empujón, una amenaza y en comportamientos vejatorios y humillantes, como en una crítica irónica en público, hablar gritando o usar cierto tono de voz que acuse, intimide o falte al respeto.

Podemos dividir la violencia laboral en dos grandes ramas: la violencia física y la psicológica, aunque muchas veces se superponen en la práctica.

La **violencia psicológica** comprende el abuso verbal, la intimidación, el atropello, el acoso y las amenazas de recurso a la fuerza física o de causar un daño en las personas o sus propiedades. Algunas manifestaciones sutiles de violencia psicológica en las relaciones laborales pueden contribuir a la creación de un ambiente hostil y clima social que daña la moral de los empleados y aumenta su nivel de insatisfacción ocupacional, el absentismo o el cambio de puesto.

Conceptos básicos

Agresión/ataque:

Es un comportamiento único, intencionado, que daña físicamente a otra persona.

Abuso / atropello / injuria / insulto / vejación:

Comportamiento o expresión que humilla, degrada o indica de otro modo una falta de respeto a la dignidad, valor y fama de la una persona, menoscabando su autoestima.



Intimidación:

Toda acción u omisión destinada a amedrentar o atemorizar a otro, bien reduciéndolo a la pasividad o infundiéndole temor. Se caracteriza por su persistencia en el tiempo y el silencio que genera en el agredido.

Amenaza/coacción:

Promesa de recurrir a la fuerza física o al poder, con el fin de conseguir algo de una persona, o de vengarse; y que produce miedo al daño u otras consecuencias negativas.

Conflicto laboral:

Es una confrontación de posiciones, intereses y necesidades, percibidas por las partes como incompatibles y cuyo origen estaría vinculado a la naturaleza del ser humano, a las relaciones sociales.

Acoso laboral (mobbing):

Situación en la que una persona o grupo ejerce deliberadamente una violencia psicológica extrema de forma sistemática y recurrente durante un periodo prolongado, sobre otra persona en el lugar de trabajo con la finalidad de destruir las redes de comunicación de la víctima, su reputación, perturbar el ejercicio de su profesión y lograr que finalmente esa persona abandone el lugar de trabajo. La divulgación de los temas sobre mobbing, puede llevar a los empleados a identificar comportamientos durante un conflicto interpersonal en el trabajo como acoso laboral, no teniendo porque serlo.



Tipos de violencia

No toda violencia experimentada en el lugar de trabajo tiene que estar relacionada con factores laborales o con personas relacionadas con el trabajo, también puede provenir de agresores incidentales, o de agresores relacionados ocasionalmente con el trabajo.

Atendiendo a estas consideraciones, se distinguen tres **tipos de violencia**:

- **Violencia externa**: quienes la ejercen no mantienen ninguna relación laboral con el empleado agredido (Ej: casos de robo).
- **Violencia de servicios**: los agresores suelen ser clientes o usuarios del servicio / producto que se ofrece, que se sienten agraviados, frustrados, engañados, maltratados, o en general, emocionalmente resentidos por la relación productiva establecida (Ej: profesiones sanitarias, inspectores).
- **Violencia relacional**: la que se desarrolla entre compañeros de trabajo del mismo o diferente nivel jerárquico, como consecuencia de un conflicto de intereses, insuficientemente elaborado de forma verbal y pobremente comunicado, o de un incumplimiento de expectativas.

Aunque no hay ninguna profesión o situación laboral exenta de los problemas de la violencia física y verbal, hay algunos puestos que presentan un mayor riesgo: empleos con manejo de dinero, trabajadores de inspección o vigilancia, trabajo con sujetos problemáticos o conflictivos, trabajos / turnos en solitario, trabajos a domicilio; y en general, trabajos en contacto con el público demandante.



Ante una situación conflictiva, de tensión o violenta con otras personas, se suelen presentar tres alternativas de acción: huir de ella (evitar al agresor, negar la agresión), defendernos de forma vehemente y agresiva, o intentar persuadir al otro para que cese en su comportamiento, mediante un diálogo asertivo.

Recurrir a la violencia cuando no se hace como respuesta impulsiva, es una elección personal. Hay momentos en los que para defender nuestra integridad física, sentimos que no tenemos otra elección y nos veremos conducidos a utilizarla; ahora bien, siempre deberá ser proporcional al riesgo y gravedad creado por la propia situación. También resulta cierto, que muchas de las situaciones violentas, donde se dan agresiones verbales o intentos de agresión física se pueden reconducir y resolver mediante la palabra, a través de la conversación con el otro y el control de nuestra propia ira, modulando nuestros gestos faciales / corporales y empleando las palabras oportunas en un tono adecuado.

Competencias esenciales ante conductas hostiles en el trabajo

Una estrategia general para prevenir y actuar ante conductas hostiles en el trabajo, sería utilizar tres competencias esenciales: la objetivación de las emociones, la escucha activa y la afirmación argumentada del punto de vista propio.

La objetivación de las emociones:

Consiste en regular las emociones propias, percibir y representarlas interiormente, y saber controlar su expresión, para poder distanciarse de ellas en un momento determinado, evitando un secuestro emocional. En una situación difícil, la objetivación permite, en cierto modo, que uno mismo se vea



en el acontecimiento “desde fuera”, lo que le permitirá percibir y actuar teniendo en cuenta otros elementos disponibles en el entorno que pueden ser de gran utilidad. Se trata de mantener la calma y poder hablar de forma sosegada. Además, la objetivación no solo ayuda a la posible víctima para comportarse de forma más segura, sino que también facilita al propio agresor un modelo de control de su conducta airada o violenta.

No se trata de contener o reprimir las emociones, sino de gestionar su expresión para conducir las como una herramienta útil que facilite el juicio y toma de decisiones, seguir un plan de acción previamente contemplado, solucionar problemas con creatividad y canalizar las emociones de las personas que tenemos enfrente. La formación en Inteligencia Emocional aporta estrategias para ello.

La escucha activa:

Consiste en prestar atención a lo que el otro dice y solicita de nosotros, teniendo en cuenta su punto de vista y transmitiéndole que entendemos su estado emocional. Se trata de manifestar empatía durante el encuentro, sin que ello implique acceder automáticamente a su petición; sino simplemente, de facilitar una mejor relación con él, para reducir la tensión y poder intercambiar ideas o argumentar los hechos, canalizando correctamente su demanda y sugiriendo evitar conductas hostiles e incorrectas, que bloquean la comunicación y por tanto el servicio público prestado.

La afirmación argumentada del punto de vista propio:

Consiste en responder de forma asertiva al contenido de lo tratado y ante una actitud “retadora” del otro, utilizando la información disponible y contrastable y los criterios normativos, organizacionales o procedimentales establecidos; sin llegar a emitir juicios de valor acerca de su persona. Se trata de desarrollar un tipo de discurso razonable y conciliador. Su utilización



permite, en la mayoría de ocasiones, encontrar una alternativa para resolver el momento conflictivo, evitar que degenerate y sobre todo, que al finalizar el encuentro, las partes intervinientes no se sientan ignoradas o maltratadas.



Prevención de la violencia laboral

La prevención de la violencia laboral con medidas organizativas (crear lugares de trabajo seguros y protegidos; organizar las tareas de forma más racional, teniendo en cuenta las necesidades de los usuarios y sus quejas, protocolos de actuación, sistemas de supervisión y comunicación adecuados) o con programas de formación / entrenamiento de los empleados, no siempre es suficiente, ya que la violencia no siempre depende de factores directamente controlables. Para reducir su impacto y consecuencias, deben de preverse formas de intervención rápida y efectiva, que en todo caso, deben ser sencillas de aplicar y que los empleados deben conocer y saberlas utilizar de la forma más automatizada posible.



La respuesta institucional y normativa frente a la violencia tiene tres planos de actuación: acción preventiva (Protocolos de evaluación y prevención de riesgos, códigos de conducta), acción reparadora (asistencia y apoyo médico, psicológico, jurídico y laboral, a la víctima en caso de daños y secuelas) y acción sancionadora (exigencia de responsabilidad administrativa o penal al agresor, para disuadir de tales conductas en el futuro).

*Todo empleado debe conocer el “**Protocolo Específico para la Prevención y Actuación ante Agresiones Externas de su centro de trabajo / unidad administrativa**”; cuyo objetivo es proporcionar directrices para prevenir, detectar, evitar o minimizar la probabilidad de riesgo para la salud del empleado, como consecuencia de conductas agresivas o violentas realizadas por usuarios externos.*

El impacto de un incidente violento varía no sólo dependiendo de la naturaleza y gravedad del incidente, sino también de quien haya sido el sujeto pasivo del mismo (características y condiciones personales de la víctima). No obstante, toda situación de violencia genera una serie de consecuencias sobre el empleado y sobre la plantilla que es preciso tratar. Por ello es importante dar una respuesta rápida y profesional que permita ayudar a recobrase del evento traumático. Este **apoyo (emocional, con información y ayuda práctica)** ha de ser a corto plazo lo más inmediatamente posible al acontecimiento de violencia. En ocasiones, es necesario que el apoyo se prolongue en el tiempo, especialmente cuando las consecuencias físicas o emocionales son duraderas.





Ira, hostilidad y agresión



La *ira* es una respuesta emocional normal en situaciones que comprometen la integridad física o la autoestima. Es un sentimiento que emerge ante amenazas, frustraciones, acontecimientos dolorosos o ante la vulneración de normas sociales o derechos. Se siente o se experimenta ante hechos naturales o fortuitos, y ante comportamientos de los demás que bloquean nuestras expectativas y sensación de autocontrol. Es más intensa cuando atribuimos intencionalidad o mala fe a la persona causante y lo consideramos merecedor de reprobación, acompañándose, entonces, de pensamientos y afectos negativos hacia esa persona. Sin embargo, no necesariamente tiene que llevar al resentimiento crónico o a la agresividad

Como cualquier emoción, la ira se relaciona con mecanismos de supervivencia, cuyo objetivo será iniciar acciones para eliminar o modificar el obstáculo, para restablecer las condiciones previas a su aparición; así por ejemplo, cuando las necesidades básicas se encuentran insatisfechas o amenazadas, las personas reaccionan con ira, buscando otras soluciones. Pero también, nos puede impulsar a actuar mediante conductas defensivas o de ataque, de tal forma que eventualmente las acciones de la persona airada pueden resultar violentas y



causar daños a personas o bienes. Reconocer y afrontar nuestra propia ira, nos permite conocer mejor nuestras limitaciones y fortalezas, e incrementar la capacidad adaptativa en nuestra relación con los demás.



La **hostilidad** es una mezcla de ira y disgusto, asociada a indignación, desprecio y resentimiento hacia el otro. Implica una evaluación cognitiva negativa y de rechazo de la otra persona. La hostilidad funciona como una actitud mantenida de cinismo, desconfianza y denigración, que puede actuar como motivadora de conductas agresivas y de venganza.

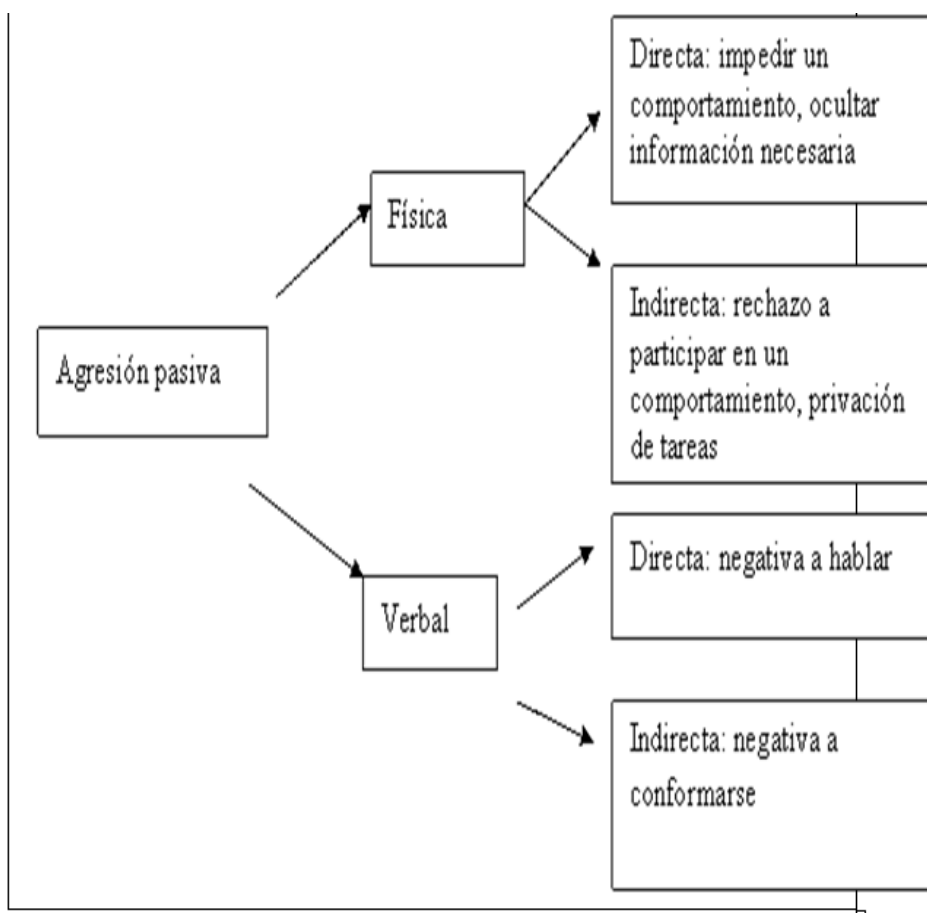


La **agresividad**, por tanto, es una forma de exteriorizar la ira; y tiene que ver, no solo con la socialización-aprendizaje en modelos de conducta agresiva y la presencia de señales asociadas a la violencia, sino también, con la evaluación de la situación y atribución de responsabilidad-causalidad a otra persona, y de las consecuencias reforzantes que su manifestación puede tener.

Se diferencia entre agresividad:

- Reactiva: caracterizada por el predominio de componentes afectivos y emotivos.
- Proactiva o instrumental: caracterizada por el predominio de componentes cognitivos e intencionales. La violencia se relacionaría con una agresividad instrumental, por tanto, se puede evitar.

El comportamiento violento suele manifestarse de forma activa, física o verbal (Ej: empujar, gritar, amenazar, descalificar, alterar el material de trabajo, ofender, evaluar negativamente el trabajo de forma constante e injustificada, propagar rumores de la vida privada,...), pero también de forma pasiva:





Una clasificación de la agresividad verbal o física según su gravedad

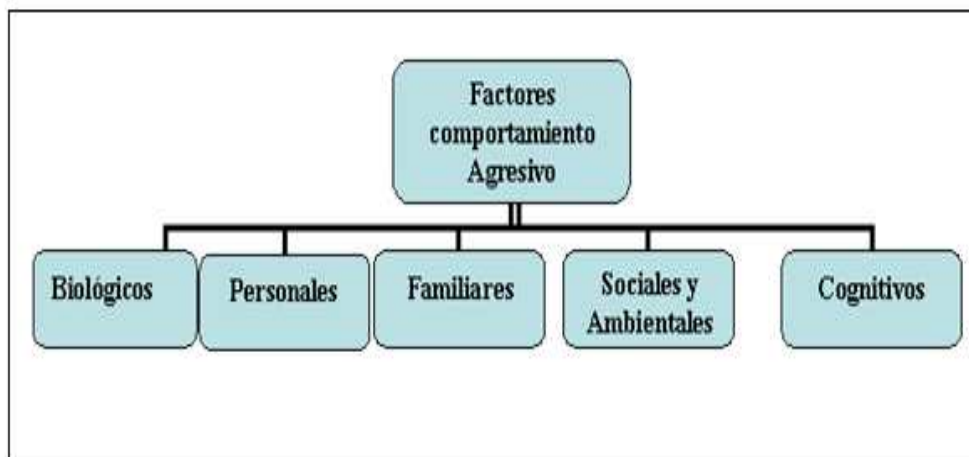
Leve: discusión en tono elevado, gritos, golpes en la mesa o lanzamiento de objetos contra instalaciones, ligero agarrón).

Intermedia: insultos, injurias, empujones.

Grave: amenazas, coacción, golpes, intento de derribo, exhibir o usar armas, lanzamiento de objeto contra la persona).

El comportamiento agresivo es un fenómeno multidimensional que se ve influenciado por diversos factores:

Factores comportamiento agresivo





En la prestación de un servicio público, es frecuente encontrar ciertos **factores socio-ambientales** que favorecen las situaciones problemáticas, al influir en personas más susceptibles o violentas, motivando reacciones desproporcionadas o agresivas, como pueden ser:

Tiempo excesivo de espera, demoras en la atención y falta de puntualidad.
Interrupciones frecuentes por parte de compañeros u otros usuarios, o interferencias por llamadas de teléfono.
Errores burocráticos o fallos informáticos, con consecuencias adversas para el ciudadano.
Dirigirnos al ciudadano sin presentarnos o señalar nuestro rol.
Falta de información al ciudadano sobre el uso del sistema o unidad administrativa.
Información incompleta o poco comprensible sobre su situación personal.
Deficiente respeto a la intimidad y confidencialidad.
Falta de coordinación entre el personal y servicios.
Actitudes del empleado caracterizadas por intolerancia, prepotencia, prejuicios e insensibilidad hacia el usuario.
Que el usuario tenga la sensación de que el empleado no ha sabido recoger su inquietud, malestar o sufrimiento; especialmente cuando el usuario no asume sus propias limitaciones o dificultades que le puede acarrear.

En estos casos, pedir disculpas por parte del empleado público, aunque el problema sea organizativo y ajeno a su voluntad, mantener una actitud de escucha activa, evitando interrupciones mientras la persona frustrada explica su situación y malestar, e intentar suplir las deficiencias, mostrando un compromiso de corrección y ayuda, contribuyen a restaurar, en parte, el equilibrio y la armonía con esas personas.

Fases de la curva de hostilidad

Una reacción hostil o de enfado generalmente sigue un cierto patrón de activación emocional. Este patrón ha de manejarse adecuadamente a fin de afrontar satisfactoriamente los problemas que plantea la relación interpersonal. Un adecuado manejo del mismo supone conocer las *fases de la curva de hostilidad* e identificar el punto crítico en el que poder intervenir para ayudar a la persona que “está fuera de sí” ha reconducirse hacia un estado emocional razonable.

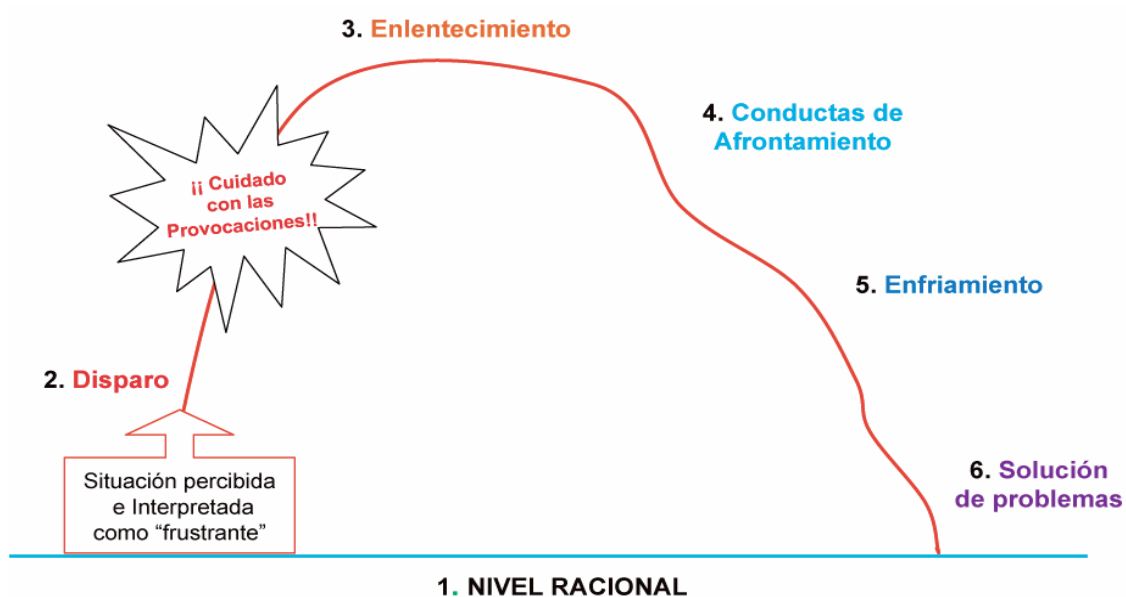


Fig. 5.5 Patrón Emocional de la Hostilidad

Fuente: Allaire y McNeill. - Adaptación: Grakion

Fase 1. [Nivel Racional](#)

Habitualmente, la mayoría de las personas solemos ser razonables en la discusión de un problema, quizás nos alteramos un poco, pero en general no pasamos a mayores.

Fase 2. [Disparo](#)

Cuando los enfados se acumulan o aparece una situación imprevista interpretada como incómoda u hostil, la persona se “dispara” y da rienda suelta a sus emociones. Este descontrol visión en túnel, supone un secuestro emocional. Cualquier intento de hacerla entrar en razón suele fracasar. En este momento es muy importante no responder a la provocación, ejerciendo de manera estratégica y profesional el autocontrol que nos facilite poder escuchar la queja, los insultos, los ataques, etc., evitando entrar en una respuesta reactiva que puede acabar generando un desgaste emocional en el empleado.



Fase 3. [Enlentecimiento](#)

El estar “fuera de sí” es agotador y no puede durar “eternamente”. La persona acaba por no tener más energía y “decae”. ¡Cuidado!, si el empleado con una intención solucionadora y de buena fe, utiliza argumentos o frases del tipo: “Haga el favor de no hablarme así”, “Yo no tengo la culpa de ...”, “Tranquilícese...”, “Si me grita llamaré a seguridad”, lejos de calmar a la persona, ésta puede percibir las como provocaciones que contribuyen a aumentar su enfado; es como si intentáramos apagar el fuego echándole gasolina. Cuando argumentamos o intentamos razonar con alguien que tiende hacia el punto de enlentecimiento, lo único que podemos lograr es activar aún más la curva de la hostilidad. Es por ello por lo que conviene saber con precisión qué hacer y qué no hacer.

Fase 4. [Afrontamiento](#).

Si el empleado ha sido capaz de ejercer el autocontrol y de escuchar las manifestaciones hostiles del usuario sin engancharse en ellas, tendrá el camino despejado para poder intervenir en esta fase. Este es el punto crítico para afrontar la cólera. Lo que el empleado diga en ese momento, demostrando haber escuchado y comprendido el porqué de las manifestaciones hostiles del usuario, independientemente de que esté o no de acuerdo con él en ese tipo de manifestaciones, contribuirá a que ese malestar se extinga facilitando la aparición de la fase de enfriamiento o calma.

Fase 5. [Enfriamiento](#).

Si hemos conseguido demostrar al usuario nuestra comprensión, acerca de su malestar, alcanzaremos un grado eficaz de empatía con él, contribuyendo de este modo a que la persona se enfríe. Es el momento de abordar el problema que ha creado el conflicto.



Fase 6. Solución de problemas.

Tras el enfriamiento emocional, la persona retornará al nivel racional del que salió. Es el momento adecuado para solucionar, si es que está en nuestras manos, el problema. Es en esta fase donde podremos:

- Centrarnos en la demanda o petición que nos plantean.
- Explicar de forma clara y precisa los motivos por los que no es posible cumplir las expectativas de nuestro interlocutor, aunque quizá él no las acepte.
- Facilitar alguna vía de solución (alternativas) para sucesivas ocasiones.
- Reconocer si ha habido deficiencias propias o de la organización.

¿Qué hacer?	¿Qué no hacer?
Reconocer la irritación de la persona y hacer ver que le comprendes	Rechazar la irritación o tratar de calmarles
Escuchar cuidadosamente. Antes de responder, aguardar a que la persona exprese su irritación	Negarse a escuchar
Mantener una actitud abierta acerca de qué es lo que está mal y que debería hacerse hasta tanto decidas iniciar una investigación	Defender la institución o a ti mismo antes de haber investigado el problema
Ayudar a la persona a afrontar la situación cuando percibe su mal comportamiento	Avergonzar a la persona por su mal comportamiento, reprochar, culpabilizar
Si es posible, invitar amablemente a la persona a un área privada	Continuar la confrontación de gritos en un área pública
Sentarse con la persona para hablar con calma	Mantenerse de pie habiendo lugares de asiento
Mantener un tono de voz calmado y bajar el volumen	Elevar el volumen de voz para hacerte oír
Reservarte tus propios juicios acerca de lo que debería y no debería hacer la persona irritada	Saltar a las conclusiones acerca de lo que debería y no debería hacer la persona irritada
Empatizar con la persona irritada sin necesidad de estar de acuerdo con ella, una vez su hostilidad se ha reducido	Argumentar y razonar acerca de las ventajas de conducirse de otra manera
Expresar tus sentimientos después del incidente y solicitarle que en sucesivas ocasiones se conduzca de otro modo	Ocultar tus sentimientos después del incidente
Pedir ayuda a otra persona si percibes que no puedes afrontar esta situación	Continuar intentándolo a pesar de percibirte poco hábil para afrontar esta situación.



Cómo hacer notar a las personas irritadas y hostiles que les estamos escuchando

Procurar:

- Orientarse físicamente hacia el interlocutor
- Iniciar el contacto con frases del tipo: “Dígame”... “¿En qué le puedo ayudar...?”
- Mantener una postura de acogida.
- Orientar la mirada hacia el interlocutor
- Utilizar un tono de voz cercano y sereno.
- Animarle a continuar la exposición: “Claro ... Claro ... Dígame... Continúe ...”
- Hacer gestos de asentimiento con la cabeza.
- Mantener una expresión facial acorde con la gravedad del problema.

Evitar:

- El exceso de proximidad física.
- El contacto ocular prolongado.
- Iniciar el contacto con frases cortantes como: “¿Qué pasa?” “¿A qué vienen esas voces?” “¿Qué quiere usted?”
- Un lenguaje corporal desafiante.
- Interrumpirle con expresiones: “¡Oiga usted! ¡Aquí no se...!”
- Un tono de voz alto, brusco y cortante.
- Dar la espalda.
- Señalar con el dedo.
- Criticar y rechazar de malos modos sus peticiones

El siguiente modelo explicaría, de manera gráfica y gradual la aparición de un acto agresivo, incluyendo los *factores* que participan.

Consta de cinco partes:

1. [Desencadenantes.](#)
2. [Valoraciones.](#)
3. [Experiencias.](#)
4. [Estilos de expresión.](#)
5. [Consecuencias.](#)



Los **desencadenantes** son los estímulos externos o internos, las acciones o no acciones de otras personas, los momentos y lugares, recuerdos o pensamientos actuales, que ponen en marcha la secuencia de la agresividad. Algunos de estos desencadenantes surgen con más facilidad, según la naturaleza del usuario (personalidad conflictiva, estado emocional alterado, experiencias previas frustrantes, baja tolerancia a la frustración, ausencia de habilidades de comunicación) o la del empleado público (personalidad conflictiva, autoritario, estrés laboral, desinterés y frialdad por estar “quemado”).

Prácticamente cualquier estímulo puede conducir a la agresividad, por nimio que parezca; casi siempre se tiende a pensar en los desencadenantes en términos de acontecimientos negativos, éstos incluyen estímulos verbales, motrices y visuales que la mayoría consideramos aversivos. En la mayor parte de las ocasiones, suele estar implicado algún tipo de estresor, amenaza, injusticia, pérdida real o pérdida potencial personal.

En resumen, los desencadenantes pueden conducir únicamente a un estado general de activación. Este nivel de activación se transforma a continuación en una emoción negativa que puede iniciar una conducta motora, como por ejemplo, una conducta violenta.

Las **valoraciones** que la persona realiza de la situación experimentada, están condicionadas por sus creencias, forma de ser, estado emocional y sentimientos que nos genera el estímulo desencadenante.

Ante un acontecimiento externo que nos causa una primera emoción de sorpresa, miedo o ira, realizamos, casi de forma automática **dos valoraciones:**

I – **Valoración primaria** sobre la relevancia del acontecimiento para nuestra vida, con la siguiente pregunta ¿lo que sucede, es positivo o negativo para mi bienestar?

II – **Valoración Secundaria** de los recursos personales que se tienen para hacer frente a dicho acontecimiento, con la siguiente pregunta ¿estoy en condiciones de hacer frente a esa situación?

La creencia más frecuente asociada a la agresividad es que las personas a las que se considera causantes de la agresividad “deberían” haber actuado de otra forma y podrían haberlo hecho así, si realmente hubieran querido. Las personas ancladas en una actitud exigente y ciega elevan sus deseos personales a la categoría de dictados o normas que acto seguido se imponen a sí mismos, a los demás y al mundo en general. Cuando una persona está agresiva, tiende a ver al que considera que le está ofendiendo en unos términos extremos. Ello suele implicar la condena total de la persona sobre la base de una única acción o, como mucho, de pocas.



La agresividad aparece cuando los desencadenantes, que bien pueden tener un significado ambiguo en cuanto a la intencionalidad, son valorados por la persona como acciones / declaraciones injustas que pretenden minusvalorarnos y que podrían haber sido controladas o evitadas, si así lo hubiera querido realmente la otra persona; o bien, pensamos que no vamos a poder afrontar con seguridad y éxito, sufriendo un perjuicio. Por lo tanto, la forma en que las personas perciben las conductas de los demás contribuye, en gran medida, a decidir si van a experimentar agresividad o no. La tendencia a exagerar el nivel asociado a los acontecimientos vitales aversivos, como algo horroroso y catastrófico, conduce a una queja continua hacia el evento, desviando el tiempo y el esfuerzo que podría dedicar a buscar una solución productiva al problema. La tendencia a subestimar la propia capacidad de afrontar el malestar y la adversidad, también incrementa nuestra conducta agresiva.

Las **experiencias** se refieren al conocimiento interior de la agresividad por parte del que la siente, el significado que le atribuye, los pensamientos y autoinstrucciones que se generan, las sensaciones corporales que percibe (taquicardia, sofocos, nerviosismo) o las fantasías de venganza. Es decir, la persona puede tener pensamientos dirigidos específicamente hacia alguien o hacia algo, como: “se va a enterar de lo que es bueno”, o un pensamiento de naturaleza general, como: “no puedo soportarlo, estoy que exploto”, “estoy cabreadísimo, esto no lo voy a tolerar”.

Los **estilos de expresión**. Estas formas de expresar la agresividad de forma observable para los demás, pueden consistir en palabras descriptivas, depreciativas o culpabilizadoras dirigidas directamente hacia la persona causante. También pueden incluir conductas motoras manifiestas, como dar golpes en algún objeto, empujar, etc. Estos estilos de expresión están mediatizados por:

- * Factores socioculturales generales, que prescriben cuáles son las formas apropiadas y aceptadas de expresar la agresividad.

- * La historia de aprendizaje social única de cada uno de los sujetos.



* Por las características de personalidad del individuo o un estado mental condicionado por la ingesta de alcohol, de drogas o presencia de un trastorno mental.

Las **consecuencias**, o los resultados de la conducta agresiva constituyen un aspecto crucial en la probabilidad de que dichas respuestas agresivas se repitan. La conducta futura está en función de las consecuencias pasadas, por lo que, la conducta agresiva que se ha visto seguida de consecuencias positivas para la persona (Ej: no se le reprocha su acción o se le premia, obtiene el objetivo perseguido), se ve fortalecida y es más probable que aparezca en un futuro. La conducta agresiva que de forma característica no se ha visto seguida de consecuencias positivas, (por ej.: en caso de ser ignorada), se ve debilitada y es menos probable que reaparezca.

El empleado público debe saber apreciar los “indicadores de crispación” en la comunicación no verbal del usuario, ya que en esas condiciones la agresión puede surgir:

- cambios del tono de voz
- actitud contenida
- situación de sus manos (puños cerrados)
- mirada fija sin parpadeo, con fijación de la cabeza
- palidez, sudoración
- inquietud motora
- repetición de frases



Conflictos laborales

Dos personas o una persona y un grupo están en conflicto cuando al menos una de las partes experimenta frustración ante el obstáculo o irritación causada por la otra parte. El [conflicto](#) es una experiencia subjetiva y no tiene por qué tener necesariamente una base objetiva. El conflicto surge en cuanto las partes perciben que las actividades a desarrollar para la consecución de sus objetivos son incompatibles. Por tanto, se da una experiencia de desacuerdo cognitivo y de tensión afectiva. Tensión en su doble sentido, de malestar y de energía invertida por la persona para enfrentarse o ponerse de acuerdo con la otra parte. Las relaciones que tienen un germen de conflicto se caracterizan por una percepción que genera un diálogo interno en las partes afectadas. Éste diálogo interno promueve un cambio de actitud frente a la otra persona, de forma que podemos llegar a experimentar un malestar significativo, en nuestra relación con ella.



La intensificación del conflicto puede convertir fácilmente los “conflictos de tarea” en “conflictos de identidad”, es decir, en una personalización del conflicto. La evolución y resolución de un conflicto depende también del poder relacional entre las partes, es decir, de la capacidad y recursos disponibles de cada parte para influir sobre la otra o para doblegar su actitud.

Un aspecto relevante a considerar para diagnosticar una situación preconflictiva se refiere al análisis de las quejas manifestadas por los empleados. Las quejas, tanto individualizadas como sindicalizadas, son síntomas de situaciones de trabajo mal toleradas, que al no ser solucionadas en su momento, continúan su evolución, siendo el origen del desencadenamiento de conflictos. Si la queja es expuesta y llega a ser solucionada por un supervisor o mando directivo, se elimina la situación que provocó la misma; pero si no es solucionada, se prevé una promoción de quejas, etc., que al continuar sin una solución asequible, provocan una pérdida de esperanza sobre la resolución de los conflictos. Este desánimo sobre el estado de la situación laboral puede manifestarse en un rechazo de la cooperación, con síntomas y expresiones individualizadas de malestar e insatisfacción como el absentismo, la petición de cambios, los retrasos o la disminución del rendimiento. A su vez, el desánimo puede adoptar un carácter colectivo, mostrando expresiones sindicalizadas de malestar (reuniones, paros o manifestaciones con objetivos dudosos).



Los efectos negativos que conlleva un conflicto prolongado son: descontento, hostilidad, estrés; incrementa las diferencias entre las partes, se tiende a ver al otro como un rival, como un enemigo; bloquea y dificulta la comunicación; y conduce a comportamientos destructivos.



*Cuando hablamos de conflicto siempre pensamos en situaciones negativas, luchas, desacuerdos, etc., sin embargo, los conflictos pueden suponer una oportunidad de cambio organizacional, mayor creatividad en las actividades a desarrollar, y favorecer el diálogo, la cooperación y cohesión grupal; siempre y cuando se gestionen con eficacia. El conflicto no puede ser considerado en sí mismo como funcional o disfuncional, ya que sus resultados pueden tener diferentes efectos para los distintos miembros de la organización. Para ello, debemos tener en cuenta que ningún conflicto es y debe tratarse de la misma manera y que el no enfrentarse a ellos o evitarlos no hace que desaparezcan sino que se perpetúen en el tiempo. Para resolverlos, podemos acudir a cuatro **estrategias**:*

Negociación: las partes enfrentadas buscan juntas una solución que sea satisfactoria para todos.

Arbitraje: se opta porque la solución del conflicto se delega a un tercero que debe ser neutral e imparcial.

Conciliación: es una negociación en presencia de un tercero que se encarga de reunir a las partes para hablar, desempeñando un papel pasivo.

Mediación: es el procedimiento en el que un tercero imparcial que no tiene poder de decisión, ayuda a las partes a resolver el conflicto, estableciendo sus propios acuerdos.

¿Qué debe hacerse para resolver un conflicto?

Una vez que ha estallado el conflicto se debe tener muy en cuenta, previamente, la información que una parte proporciona a la otra, que básicamente se compone de:

- El punto de vista propio y las razones que lo justifican.
- El poder que tiene y la capacidad o experiencia que tiene para hacer prevalecer su punto de vista.
- Las contestaciones, réplicas y concesiones que espera de la otra parte.
- Intimidaciones o amenazas directas o subliminales, que indiquen que no se está dispuesto a llegar a una convergencia en los puntos de vista.



- Señales que expresen con más o menos claridad, las emociones que esta experimentando (nerviosismo, miedo, ira, etc.).

A través de este intercambio de información y argumentos, los puntos de vista de ambas partes se pueden hacer cada vez más firmes e inalterables.

Por ello, es importante, tener las siguientes consideraciones: considerar los conflictos como algo natural; abordarlos cuanto antes; tratar, en primer lugar, de comprender el problema, escuchando atentamente, y, en segundo lugar, de hacerse entender por el otro; formular preguntas abiertas y mantener una actitud receptiva para encontrar soluciones creativas; determinar cuáles son los problemas, las causas, los intereses, y las reacciones emocionales de cada uno; presentar los argumentos en primera persona; determinar los puntos de acuerdo; y realizar el seguimiento.

Si se quiere prevenir la escalada del conflicto, es preciso que alguna de las partes abandone esa actitud firme e inmovilista, ya que si no, el conflicto será irresoluble. Por eso siempre tenemos que tener en cuenta que si estamos ante una discusión, debemos de ser conscientes que nadie tiene la “verdad absoluta”. Normalmente lo único que hay entre dos o más personas que discuten son puntos de vista y percepciones distintas como consecuencia de sus interpretaciones subjetivas y metas particulares. La mayoría de las personas nos inclinamos a considerar que nuestra percepción es la correcta y que las demás son incorrectas o están desviadas de la realidad; apoyándonos, en muchas ocasiones, en consejos “interesados” de otras personas que piensan como nosotros o nos dicen lo que queremos oír. Esto nos puede llevar a una deformación de la percepción y a un agravamiento del conflicto.

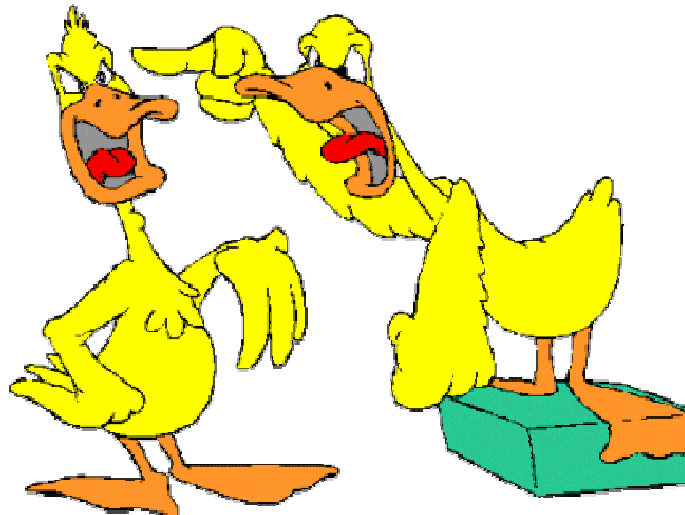
Los estilos básicos que las personas tienen para responder a las situaciones conflictivas se mueven entre la cooperación y la competición; así, podemos encontrar estilos de:

No confrontación: evitación del conflicto o cesión unilateral ante los intereses de la otra parte.

Orientación hacia la solución del problema: búsqueda de un acuerdo que sea aceptable para las dos partes, o la cesión bilateral con el objetivo de lograr un acuerdo de compromiso.



Control: búsqueda de un acuerdo que satisfaga los intereses personales, sin considerar los deseos o necesidades de los oponentes.



Estilos para afrontar el conflicto

Para conocer cuál puede ser el curso del conflicto y su desenlace, puede ser útil el estilo de negociación de cada una de las partes, en base a su orientación motivacional. Rahim y Bonoma (1979) proponen dos dimensiones básicas que determinan los distintos modos: por una parte, el grado en que una de las partes intenta satisfacer sus propios intereses, y por otra el grado de cooperatividad desplegado por él mismo intentando satisfacer los intereses de la otra parte. Su combinación da lugar a **cinco estilos distintos** de afrontar el conflicto:

Integración:

Alto interés propio y alto interés por la otra parte. Implica la colaboración entre las partes, por lo que puede llevar a la apertura, el intercambio de información para encontrar caminos intermedios para avanzar y el



examen de las diferencias existentes para tratar de llegar a una solución que sea aceptable para las partes. Supone una comunicación directa entre las partes, integrando las ideas propias y las del oponente para alcanzar una decisión conjunta, lo que posibilita la resolución de problemas, conduciendo a soluciones creativas e imaginativas para los mismos.



Servilismo:

Bajo interés propio y alto interés por la otra parte. Una de las partes opta por no tomar en cuenta las diferencias existentes con la otra parte y se centra en enfatizar y destacar los aspectos comunes entre ambas para procurar satisfacer el interés de la otra. Se acata las sugerencias del oponente, se realizan concesiones a la otra parte, sin nada a cambio. Supone en cierto grado un sacrificio.



Dominación:

Alto interés propio y bajo interés por la otra parte. Se identifica con la orientación de ganador-perdedor. La persona procura por todos los medios lograr su objetivo y, en consecuencia, tenderá a ignorar bastante a menudo las necesidades y expectativas de su oponente. Puede adoptar una lucha directa: discutiendo abiertamente sobre los temas en conflicto, sus causas y las actitudes adoptadas durante el mismo; o una lucha indirecta: poniendo trabas a los planes de la otra parte, desviando conscientemente el asunto en disputa o enfrascarse en asuntos procedimentales.

Evitación:

Bajo interés propio y por la otra parte. Asociada con la retirada y la esquivación del problema, a veces adopta la postura de posponerlo hasta un momento propicio. En otras ocasiones, es la simple retirada de una situación que resulta amenazante. La persona trivializa, hace preguntas irrelevantes y fuera de lugar con el fin de terminar el diálogo o intenta posponer el problema para reflexionar.





Tendencia al compromiso:

Interés intermedio propio y por la otra parte. Las dos partes ceden algo en su posición para poder tomar una decisión mutuamente aceptable para ambas. A veces significa intercambio de concesiones para encontrar caminos que permitan avanzar; otras, la búsqueda de una posición intermedia.

El estilo servilista es más empleado cuando el conflicto surge con un directivo superior que cuando surge con un subordinado o un compañero, del mismo modo que el estilo de compromiso es más empleado con los compañeros que con los superiores o con los subordinados. El objetivo reside en emplear el estilo apropiado en el momento y la situación adecuada.

¿Qué no debe hacerse para resolver un conflicto?

*Evitar los conflictos, ya que de ese modo se agudizarán.
Hacer suposiciones, emitir juicios sobre la persona o culpabilizar.
Ignorar los intereses de la otra parte.
Atacar a la persona que tiene la palabra o interrumpirla.
Permitir que las emociones dominen el diálogo.
Centrarse en rasgos de la personalidad del otro, que no se pueden cambiar.
Pretender imponer sobre los demás, valores y convicciones personales.
Dar por supuesto que se ha entendido el mensaje que se quería transmitir.
Imponer un acuerdo.
Mantener una actitud negativa respecto a las soluciones novedosas.
Decidir y retroceder una vez que ya hemos tomado una decisión.
Ausencia de objetivos claros.
Ignorar la falta de información sobre el problema y factores que lo mantienen.
Ignorar la falta de capacidad para negociar. Debemos de ser conscientes de nuestras propias limitaciones a la hora de abordar un conflicto, y no tomar decisiones si no nos sentimos capaces de asumir el desarrollo de la acción y probables consecuencias.
La indecisión, precipitación e impulsividad en la adopción de soluciones.
No buscar ni atender el asesoramiento de otras personas.*



¿Qué hacer si percibimos que somos víctimas de acoso laboral?

En primer lugar, es importante recalcar que una situación de acoso o mobbing, no es un conflicto laboral.

Entre las diferencias, podemos señalar:

- En el acoso no existe un conflicto explícito, sino que todo se desarrolla bajo la apariencia de normalidad sin que nadie perciba lo que ocurre, salvo la víctima y el acosador, todo es más sutil.



- El acoso tiene un objetivo y un carácter instrumental, que es intimidar y destruir emocional y profesionalmente a la víctima para eliminarla de la organización.
- Hay un desequilibrio de poder entre las partes enfrentadas, de forma que la víctima no dispone de los recursos necesarios para hacer frente al agresor, se siente indefensa. El abuso de poder es más que un simple conflicto interpersonal, pero menos que el acoso.
- Es de carácter continuado y deliberado.

Si detectamos o creemos que somos víctimas de una situación de acoso, podemos hacer lo siguiente:

- Registrar o escribir las situaciones de acoso, anotando las fechas, horarios, lugares, testigos, incluyendo aquellas personas que no han presenciado pero sí han tenido conocimiento de los hechos.
- Escribir qué es lo que nos han dicho o hecho, y los sentimientos que te provocaron.
- Conservar cualquier objeto que te envíe el acosador: notas escritas, correos electrónicos, regalos, registros de llamadas telefónicas, etc.
- Hablar del problema con sus compañeros de trabajo y personas más cercanas.
- Si puede, comunicar por escrito al acosador que su comportamiento es inapropiado y que no estás dispuesto a aceptarlo. Informe también del posible acoso al superior jerárquico o responsable en materia de personal.
- Buscar apoyo médico y/o psicológico si se precisa.



RECONOCER EL ACOSO LABORAL EVITA ENFERMEDADES



La gestión de un conflicto

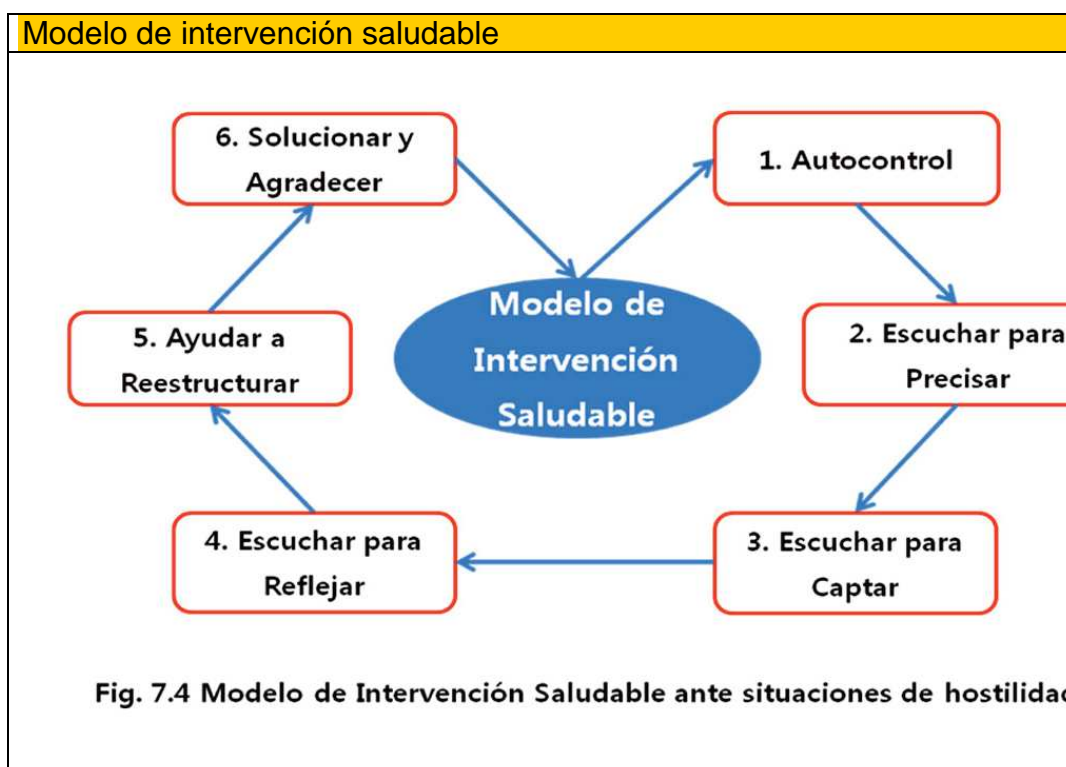


La gestión efectiva del conflicto resulta crítica para el clima y éxito organizacional. Es preciso distinguir entre “resolver un conflicto” y “gestionar un conflicto”. Resolver, implica la reducción, la eliminación o la finalización del mismo, o de las situaciones que lo pueden generar; sin embargo, gestionar un conflicto, implica diseñar estrategias para minimizar las disfunciones que está creando y maximizar sus aspectos positivos, con el fin de incrementar la efectividad organizacional, pero sin que se elimine la causa que lo produce. Hay determinados conflictos que deben ser evitados y resueltos tan pronto

como aparezcan, mientras que en otras circunstancias, es necesario incentivar el conflicto para que el resultado del equipo de trabajo tenga una calidad aceptable.

Como afrontar la ira, la hostilidad y el comportamiento difícil

Como trabajadores de la función pública, se tiene la misión de atender, responder, quizá aconsejar, y ciertamente ayudar a aquellos que solicitan ayuda o información. Ocasionalmente, estas personas pueden estar alteradas o molestas hasta el punto de reaccionar con una conducta violenta, bien por el trauma emocional sufrido o bien por el enfado extremo experimentado por alguna otra razón. Los que reaccionan así, pueden mostrar actitudes abusivas hacia la persona que le atiende, y si no se controlan bien, este tipo de comunicación, puede originar una situación tensa y violenta.





La herramienta básica para todo empleado público es **comunicarse de forma asertiva** con el ciudadano. La persona asertiva es aquella que tiene la libertad psicológica suficiente para expresar sus derechos y sentimientos personales sin violar el derecho de los demás y sin sentir ansiedad, culpa o temor por la expresión de los mismos. Toda conducta asertiva se expresa dentro de un contexto, por lo que una conducta puede ser asertiva en un contexto y no en otro. La mayoría de las personas coinciden en que la asertividad es algo que se aprende, por lo que es posible aprender a controlar los estados emocionales, los pensamientos y creencias, y se pueden adquirir ciertas habilidades básicas para la comunicación eficaz. Todo empleado que trabaja ante el público debe tener Competencias en comunicación (habilidades técnicas; capacidad de reflexión en la acción, estos es mientras actuamos; y una determinada actitud ante las necesidades y sufrimiento del otro) y

Competencias emocionales.

Entendemos la Competencia Emocional como la capacidad de reconocer y gestionar las emociones que surgen en el encuentro con el otro.

Un empleado público tiene esta competencia cuando:

- Reconoce las emociones que experimenta, sin ignorar las negativas.
- Considera su dedicación como una opción positiva para su vida, y afronta el nuevo día con ilusión.
- Acepta que las cosas a veces pueden ir mal sin tener en ello una responsabilidad directa, como también, a veces, hay que ceder, negociar o imponerse ante determinadas expectativas o peticiones inadecuadas o fuera de la legalidad.



- No depender expresamente del reconocimiento de los superiores, ni de los elogios de los usuarios. Lleva a cabo su esfuerzo de dedicación porque cree en lo que hace, partiendo de un sistema de valores relativamente autónomo.
- Distingue lo que siente él mismo, de lo que siente el usuario o compañeros de trabajo.
- Es capaz de contrarrestar un clima emocional negativo o pesimista.

Actitud general de un empleado

La actitud general de un empleado que trabaja para un público exigente debe consistir en:

- Establecer en toda relación, un sentimiento de confianza, apoyo y seguridad, mostrando calidez en la acogida y cordialidad en todo momento del trato.
- Mostrarle interés por lo que nos cuenta, permitiendo que quien está frente a nosotros, hable libremente y airee sus sentimientos.
- Escuchar atentamente, prestando atención, no sólo a lo que dice, sino también lo que no se está diciendo, pero se insinúa.
- Animar a quienes solicitan nuestro servicio que te cuenten qué es lo que demanda, con todo detalle. Aceptando su derecho a sentirse como lo hacen y si es posible, legitimar su enfado.
- Reconocer las posibles deficiencias del sistema y las nuestras.
- Respetar el silencio, facilitando el tiempo que necesite para reflexionar sobre lo que quiere decir.
- Ser honesto y realista en la información facilitada. Si no sabes una respuesta o no puedes proporcionar la información requerida, dilo, no des rodeos.



- Informar al usuario de los cauces de respuesta y reclamación, ante lo que puede percibir como vulneración del ejercicio de sus derechos.
- Pedir feedback para asegurarse que le estás entendiendo.
- Estar alerta a las oportunidades de reforzar los puntos fuertes y cualidades positivas del ciudadano.
- Separar tus necesidades, implicaciones y valores de los del ciudadano. Responde a sus demandas y no a las necesidades propias.
- Confiar en uno mismo para poder hacer preguntas efectivas, ofrecer opciones apropiadas y finalizar el encuentro con éxito.





Lo que no se debe hacer

Pautas sobre lo que no se debe hacer en la atención al público:

*Ofrecer servicios que no puedas proporcionar.
Manifestar tu acuerdo o desacuerdo con sus opiniones, o mostrar excesiva pena o simpatía.
Interrumpir mientras habla. Si necesitas más detalles para comprender (precisar y captar) su problema y petición, espera a que haya terminado, y después, vuelve atrás y pide la información necesaria.
Discutir y querer imponer tu sistema de valores.
Asumir cualquier cosa, si no lo tienes totalmente claro o no depende de ti.
Responder a su provocación.
Permitir que te intimiden con su enfado y hostilidad.*



Obstáculos del empleado público para una escucha activa del usuario

Existen numerosos impedimentos que dificultan la escucha activa, provenientes del empleado, y que éste deberá conocer y evitar:



- La ansiedad: que tiene lugar cuando el empleado se siente evaluado, invadido, afrentado, o preocupado de cómo responderá ante una situación difícil.
- Superficialidad en el trato: no reparando en los sentimientos que hay detrás de las palabras del usuario o evitando temas comprometidos a nivel emocional.
- Tendencia a juzgar, a imponer inmediatamente las propias ideas, y decidir si es justo el proceder de la persona, en lugar de centrarse en aquello que la otra persona expone.
- Atender a un usuario con la imagen estereotipada de “lo que debe ser un buen usuario”: que no acuda demasiado a menudo, que sea concreto, que no haga demasiadas preguntas o se pase de listo, que nos demuestre estima y gran respeto, que sepa esperar su turno, que sea afable y cooperador, que no venga con exigencias...
- La impaciencia, la impulsividad, que no permite que el otro se exprese y termine de expresar su queja y angustia.
- Pasividad: dar siempre la razón al usuario necesitado, por el hecho de serlo, y falta de una capacidad de intervención activa y confrontadora en el momento oportuno.
- Tendencia a predicar: a proponer enseguida pequeños sermones que deberían dar razón de lo que el otro está experimentando, según el propio criterio.

Actuar con eficacia ante la probabilidad de una agresión

Si se prevé la llegada de un usuario que, por diferentes motivos, pudiera manifestar una conducta agresiva:

Valorar a priori la estrategia de afrontamiento y atención al usuario: **quién, cómo, cuándo y dónde se le va a atender.**



El empleado que prevea la posible situación conflictiva, **lo comunicará a su inmediato superior**, con el fin de que éste adopte las medidas que considere oportunas.



Entre las medidas a adoptar:

- a.- El superior de la unidad decidirá cuál es el personal más idóneo para atender al usuario en particular, así como la necesidad de que lo haga solo o acompañado y, en este caso, quién lo debe acompañar.
- b.- En caso necesario, se valorará la posibilidad de alertar al personal de seguridad y control de accesos, indicando la fecha u hora aproximada en la que se prevea que se persone el usuario que supuestamente podría manifestar una conducta agresora.
- c.- En el caso de que exista una amenaza personalizada, se adoptarán las medidas oportunas para preservar la integridad del empleado amenazado, valorando la



posibilidad del traslado provisional del lugar de trabajo, la prohibición de entrada al centro del supuesto agresor, la presencia de los vigilantes de seguridad, denuncia a las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad, etc..

- d.- Preparar la entrevista o reunión, recopilando toda la información necesaria (lugar, posición de cada parte, posición corporal, guión de los mensajes), con el fin dar una respuesta adecuada.

El empleado deberá recibir información/formación suficiente para distinguir aquellos indicadores de la conducta del usuario o ciudadano que puedan derivar en una agresión.

Si de forma imprevista, durante la prestación del servicio, el ciudadano/usuario muestra indicadores de hostilidad o violencia

En un primer momento, el empleado pondrá en práctica sus conocimientos en comunicación eficaz: asertividad, escucha activa, empatía... así como cualquier técnica de persuasión que permita calmar al usuario.

- En caso de no conseguir calmar al usuario, se deberá en todo momento evitar cualquier conducta por parte del empleado que pudiera exacerbar la ira del usuario. Utilizar los medios al alcance para avisar, de lo que está ocurriendo, al compañero más accesible.

- Si el empleado considera la probabilidad de una agresión inminente, intentará justificar su salida del despacho y pondrá en conocimiento de un compañero la situación con el fin de que tome partido y entre ambos intentar finalizar con la prestación del servicio o, por el contrario, invitarle a que abandone el despacho, notificándole que se continuará con la prestación del servicio en otro momento, para lo cual recibirá el aviso correspondiente. La presencia de un compañero es conveniente no solo como ayuda para controlar la situación, sino también como testigo en caso necesario.



- En el caso de que el usuario se negase a abandonar el despacho, se recurrirá al personal del control de accesos, pudiendo éste solicitar el apoyo de Fuerzas y Cuerpos de Seguridad en caso necesario.

En el supuesto caso de que las medidas disuasorias no hayan dado resultado y que el comportamiento del usuario suponga una agresión inminente que ponga en peligro la integridad física del empleado:

- Se establecerá una distancia de seguridad con el agresor, por lo que el empleado intentará abandonar el lugar, buscando otra dependencia donde pueda sentirse seguro. Asimismo, avisará a los compañeros y al personal de control de accesos con los medios a su alcance, por ejemplo, a viva voz, mediante medios informáticos, teléfono, timbre, etc.
- En caso de no fuese factible la huida, el empleado actuará en legítima defensa utilizando los recursos disponibles a su alcance y proporcionales a los utilizados por el agresor y al daño que se pretenda evitar. Al mismo tiempo, el empleado utilizará los medios a su alcance para solicitar el auxilio de otras personas que pudieran intervenir para socorrerlo e inmovilizar al agresor, y avisar a las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad, en caso necesario.

Lo anterior es de aplicación tanto en locales cerrados de la Administración, como en espacios abiertos.



Pautas de comunicación verbal y no verbal

- Cuidar el lenguaje. Que el mensaje que se mande al usuario sea claramente entendible, empleando un lenguaje claro y una terminología adecuada al perfil del usuario. Repitiendo el mensaje las veces que sea necesario hasta estar seguro de que ha entendido lo que se le pretendía transmitir.
- **Procurar no interrumpir al usuario**, así como utilizar el asentimiento con la cabeza como signo de que le estamos escuchando y que estamos entendiendo lo que dice. Terminaremos haciendo un breve resumen de lo que hemos entendido que nos quería transmitir: “lo que usted me está comentando..., quiere decirme..., pretende plantear es...” con el fin de transmitirle que está siendo entendido y escuchado.
- Tener muy en cuenta que el **tono de voz; debe ser firme, cordial y no amenazante para el usuario**. Evitar que sea elevado o que indique dureza, aspereza, brusquedad o altivez.
- Se evitará utilizar la amenaza, el insulto o la coacción.
- Evitar el empleo de un estilo de comunicación que pueda ser interpretado como falta de interés, frialdad, menosprecio, etc.



- Se tratará de **evitar transmitir una información que no corresponda con la realidad, o que suponga mentir sobre la situación real del usuario**. Así mismo, admitir que no es posible responder a su demanda o pregunta, cuando se carezcan de datos suficientes o no dependa del empleado.
- Evitar dar la espalda al usuario o ponerse en pie y frente a él mientras que éste permanece sentado, en tanto que este tipo de conductas pudiera ser interpretado como un desprecio o como exceso de autoridad.
- En el caso de que la cuestión que se demanda no sea de la competencia del empleado al que ha acudido, y sí lo sea de otra Unidad Administrativa, proporcionar al usuario, en la medida de lo posible, la información necesaria y suficiente para que pueda acceder a las dependencias de dicha Unidad, informando posteriormente a esa Unidad del caso derivado y de la posible situación conflictiva.



¿Cómo reestructurar cognitivamente situaciones de conflicto?

Decía Aldous Huxley, “la realidad no es lo que ocurre, sino lo que hacemos con lo que ocurre”.

Decía el emperador romano Marco Aurelio: “si estas angustiado por algo externo, el malestar no es debido a la cosa misma, sino a tu valoración de ella, y eso es algo que puedes revocar en cualquier momento”.



Las lecciones que de aquí se desprenden son:

- 1.- Los sentimientos no dependen tanto de lo que en realidad pasa, como de lo que nuestro cerebro y nuestra mente creen que pasa.
- 2.- El cerebro y la mente humana tienen siempre capacidad para reinterpretar las situaciones, para ver las cosas de otra manera.

Nos sentimos, fundamentalmente, según pensamos. Con el lenguaje utilizado: interpretamos la realidad, le atribuimos significado a los acontecimientos, hacemos inferencias y nos creamos expectativas sobre los sucesos próximos.

Con la práctica del siguiente ejercicio, se pueden cambiar pensamientos y emociones para enfrentarnos de forma más eficaz y saludable a aquellas situaciones que se repiten con cierta frecuencia y que nos causan malestar.

Pasos necesarios para reestructurar las formas distorsionadas de ver las situaciones que nos generan malestar:

PASO 1º: identifica aquellas situaciones que provocan malestar y ansiedad en ti, en la relación con los usuarios (de mayor a menor malestar):

- 1.....
- 2.....
- 3.....

(la misma situación puede generar emociones distintas en cada persona, ya que no están producidas solo por la situación, sino también por la interpretación que cada uno hace de la situación).



PASO 2º: identifica ¿qué emociones y sentimientos provocan en ti dichas situaciones? , ¿Qué pensamientos me asaltan en esos momentos?

Emociones y sentimientos	Pensamientos relacionados
1.....	1.....
2.....	2.....
3.....	3.....

PASO 3º: trata de identificar las posibles formas distorsionadas de ver las situaciones que pueden haber en los pensamientos identificados en el paso anterior: abstracción selectiva (más pendiente de lo – que de lo +); sensación de abatimiento e impotencia; etiquetas (prejuicios, estereotipos); generalizaciones (siempre, nunca, jamás).

Pensamientos anteriores	Formas distorsionadas
1.....	1.....
2.....	2.....
3.....	3.....

PASO 4º: ¿Cómo puedo valorar estas situaciones de una forma menos distorsionada, más objetiva y realista? (no se trata de buscar pensamientos “ingenuamente positivos”, sino formas más justas y realistas de ver las cosas.

Pensamientos anteriores	Nuevos pensamientos
1.....	1.....
2.....	2.....
3.....	3.....

PASO 5º: ¿Cómo me puedo sentir ahora ante esas situaciones con estos nuevos pensamientos?

Pensamientos nuevos	¿cómo me siento?
1.....	1.....
2.....	2.....
3.....	3.....



Resumen del módulo

La **violencia laboral** está constituida por incidentes en los que el empleado sufre abusos, amenazas o ataques de otras personas en circunstancias relacionadas con su trabajo, que ponen en peligro, implícita o explícitamente, su seguridad, su bienestar o su salud

El conflicto es una experiencia subjetiva y no tiene por qué tener necesariamente una base objetiva. El conflicto surge en cuanto las partes perciben que las actividades a desarrollar para la consecución de sus objetivos son incompatibles.

Conflicto laboral es una confrontación de posiciones, intereses y necesidades, percibidas por las partes como incompatibles y cuyo origen estaría vinculado a la naturaleza del ser humano, a las relaciones sociales.

Acoso laboral (mobbing) es una situación en la que una persona o grupo ejerce deliberadamente una violencia psicológica extrema de forma sistemática y recurrente durante un periodo prolongado, sobre otra persona en el lugar de trabajo con la finalidad de destruir las redes de comunicación de la víctima, su reputación, perturbar el ejercicio de su profesión y lograr que finalmente esa persona abandone el lugar de trabajo.

El impacto de un incidente violento varía no sólo dependiendo de la naturaleza y gravedad del incidente, sino también de quien haya sido el sujeto pasivo del mismo (características y condiciones personales de la víctima).

La **ira** es una respuesta emocional normal en situaciones que comprometen la integridad física o la autoestima. Es un sentimiento que emerge ante amenazas, frustraciones, acontecimientos dolorosos o ante la vulneración de normas sociales o derechos. Se siente o se experimenta ante hechos naturales o fortuitos, y ante comportamientos de los demás que bloquean nuestras expectativas y sensación de autocontrol

La **hostilidad** es una mezcla de ira y disgusto, asociada a indignación, desprecio y resentimiento hacia el otro

La **agresividad**, es una forma de exteriorizar la ira; y tiene que ver, no solo con la socialización-aprendizaje en modelos de conducta agresiva y la presencia de señales asociadas a la violencia, sino también, con la evaluación de la situación y atribución de responsabilidad-causalidad a otra persona, y de las consecuencias reforzantes que su manifestación puede tener.

La aparición de un acto agresivo, consta de cinco partes:

1. Desencadenantes.
2. Valoraciones.
3. Experiencias.
4. Estilos de expresión.
5. Consecuencias.



Es importante: considerar los conflictos como algo natural; abordarlos cuanto antes; tratar, en primer lugar, de comprender el problema, escuchando atentamente, y, en segundo lugar, de hacerse entender por el otro; formular preguntas abiertas y mantener una actitud receptiva para encontrar soluciones creativas; determinar cuáles son los problemas, las causas, los intereses, y las reacciones emocionales de cada uno; presentar los argumentos en primera persona; determinar los puntos de acuerdo; y realizar el seguimiento.

Todo empleado que trabaja ante el público debe tener Competencias en comunicación (habilidades técnicas; capacidad de reflexión en la acción, estos es mientras actuamos; y una determinada actitud ante las necesidades y sufrimiento del otro) y Competencias emocionales.

Igualmente, deben seguir pautas de comunicación verbal y no verbal adecuadas.

La reestructuración cognitiva es una técnica en 5 pasos para cambiar pensamientos y emociones, que nos ayuda a enfrentarnos de forma más eficaz y saludable a aquellas situaciones que se repiten con cierta frecuencia y que nos causan malestar. Se basa en reestructurar las formas distorsionadas de ver las situaciones que nos generan malestar.





Bibliografía

- SESCAM (2010) Manual para la información y atención al ciudadano en el Servicio de Salud de Castilla La Mancha.
- Bel Mallén, J.I. (2004). "Comunicar para crear valor". Pamplona. Eunsa.
- Bimbela, J.L. (2005). "Cuidando al profesional de la salud". Granada. Escuela Andaluza de Salud Pública.
- Blanco Prieto, A. (2001). "Atención al Cliente". Madrid. Ed. Pirámide
- Dasí, F.M y Martínez-Vilanova, R. (2005) "Técnicas de negociación. Un método práctico". Madrid. Ed. Esic
- De Diego Vallejo, R. y otros (2006). "Mediación: Proceso, tácticas y técnicas". Ed. Pirámide.
- De La Peña, M. (2008). "La satisfacción de los pacientes". Madrid. Ed. Arán.
- Dorado Suárez, A. (2006) "Análisis de la satisfacción de los usuarios". Toledo. C.E.S. de Castilla.La Mancha.
- Fensterheim H. y Baer J. (2003). "No diga sí cuando quiera decir no". Ed. Grijalbo.
- Hare. B. (2000). "Sea Asertivo". Ed. Gestión 2000.
- Jovell, A.J. "El paciente del Siglo XXI". Anales de la Comunidad Foral de Navarra, Vol. 29, Suplemento 3, 2006, disponible en "<http://www.cfnavarra.es/salud/anales/textos/vol29/sup3>"
www.cfnavarra.es/salud/anales/textos/vol29/sup3
- Kaufmann Alicia, (1993). "El Poder de las Organizaciones". Madrid. Esic Editorial
- Litterer, Joseph A. (1979). "Análisis de las Organizaciones". México. Limusa,1979
- Koontz, H, Weihrich, H. 1999). "Administración, una perspectiva global" 11ª. Edición. México. Editorial Mc Graw Hill.
- Kotler Ph., Lee, N. (2007). "Marketing en el sector público". Madrid. Ed. Pearson Prentice Hall.
- Lamata Cotanda, F. (1994). "Marketing sanitario". Madrid. Ed. Díaz de Santos.
- Mira, JJ. y Aranaz, J. (2000). "La satisfacción del paciente como una medida del resultado de la atención sanitaria". Medicina Clínica,114 (Supl 3):26-33.
- Porter, Lyman W.; Steers, Richard M. "Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism". Psychological Bulletin, Vol 80(2), Aug 1973, 151-176.
- Quintana, J.M. (2006) "Predictors of patient satisfaction with hospital health care" BMC Health Services Research 2006, 6:102 "<http://www.biomedcentral.com>" <http://www.biomedcentral.com>
- Rodríguez, A. (2001). "Introducción a la Psicología del trabajo y de las organizaciones". Madrid. Ediciones Pirámide.
- Rodríguez, G., Gil, J. y García, E. (1996). "Metodología de la Investigación Cualitativa". Málaga. Ed. Aljibe.
- Smith, M.J. (2003). "Cuando digo no, me siento culpable". Nuevas ediciones de bolsillo.



- Watzlawick, Bavelas y Jackson. (1997). “Teoría de la comunicación humana”. Barcelona. Ed. Herder.
- Consorcio NAPO, Vía Storia (2003). Difusión de materiales para las organizaciones AUVA, DGUV, HSE, INAIL, INRS y SUVA. Acuerdo con Agencia Europea de la Seguridad y Salud en el Trabajo (EU – OSHA) y con los distintos centros de referencia nacionales en la UE.
- Escena de la película “El padrino” (1972), dirigida por Francis Ford Coppola, Paramount Pictures.
- Canción de Maite Esquembre, dedicada a las víctimas de acoso laboral (Canal Maite Comp en Youtube).
- Extracto de “ La hora de José Mota”, programa de TVE.

Los contenidos y el diseño de este módulo han sido coordinados y elaborados por el Servicio de Prevención de Riesgos Laborales Coordinador de la CARM, con el asesoramiento de la Escuela de Administración Pública. En su diseño final ha colaborado la Fundación para la Formación y la Investigación Sanitaria. Los materiales, imágenes y recursos contenidos en este módulo se han realizado con un **fin exclusivamente docente y no comercial**, teniendo su divulgación un carácter puramente didáctico y no lucrativo, dentro del ámbito de la formación en las Administraciones Públicas.