

Mutua Montañesa



Mutua
Montañesa
mmuy fácil

EL CONFLICTO LABORAL

Cómo identificarlo, gestionarlo y evitar que escale



¿QUÉ ENTENDEMOS POR CONFLICTO LABORAL?

Situación de desacuerdo o tensión entre dos o más personas o grupos dentro de la organización, que surge cuando los intereses, necesidades o expectativas de una parte resultan incompatibles con los de la otra.



Dimensión objetiva

Los hechos que realmente han sucedido.



Dimensión subjetiva

Cómo interpreta cada persona esos hechos y el efecto que le producen.

El primer paso no es decidir quién tiene razón: es comprender qué está ocurriendo y cómo interpreta la situación cada una de las partes.





MARCO JURÍDICO DEL CONFLICTO LABORAL

No existe una definición legal general del conflicto interpersonal, pero sí se regulan los derechos, obligaciones y responsabilidades de las partes — principalmente en los artículos 4, 5 y 20 del Estatuto de los Trabajadores (ET).

Art. 4 ET

Derecho a la integridad física, a una adecuada protección preventiva y al respeto de la intimidad y dignidad.

Art. 5 ET

Deberes básicos: cumplir con buena fe y diligencia, observar medidas preventivas y atender las instrucciones de la empresa.

Art. 20 ET

La empresa organiza, dirige, vigila y controla, respetando siempre la dignidad y los derechos de las personas trabajadoras.

Arts. 14–16 LPRL

Deber de proteger la seguridad y salud, evaluar los riesgos —incluidos los psicosociales— y planificar las medidas necesarias.

EN DEFINITIVA, EL MARCO JURÍDICO OBLIGA A CONTEMPLAR TRES DIMENSIONES: LOS DERECHOS DE LAS PERSONAS TRABAJADORAS, SUS OBLIGACIONES LABORALES Y EL DEBER EMPRESARIAL DE ORGANIZACIÓN Y PREVENCIÓN.



LA RADIOGRAFÍA DEL CONFLICTO

Antes de decidir cómo intervenir, hay que comprender qué está sucediendo. Conviene responder a estas preguntas:

- 1 ¿Qué personas están implicadas?
- 2 ¿Cuál es el origen y el motivo actual del desacuerdo?
- 3 ¿Qué plantea o solicita cada parte, y por qué?
- 4 ¿Qué hechos concretos se han producido?
- 5 ¿Influyen la organización, las cargas de trabajo, la comunicación o el estilo de dirección?
- 6 ¿Cómo ha evolucionado la situación?

Este análisis permite distinguir una discrepancia puntual, un conflicto interpersonal, un problema organizativo, un posible incumplimiento laboral o indicios de acoso — y elegir la vía de actuación adecuada.

La valoración debe basarse en hechos contrastados, evitando conclusiones anticipadas y diferenciando percepciones, interpretaciones y conductas acreditadas.



DIFERENCIAS CON OTRAS SITUACIONES LABORALES

Discrepancia profesional

Diferencia puntual de criterio; se mantiene el diálogo, sin deterioro relevante de la relación.

Conflicto interpersonal

La diferencia persiste o aumenta y deteriora la relación o el equipo; requiere intervención estructurada.

Problema organizativo

Origen en funciones poco claras, cargas mal distribuidas o falta de recursos; exige corregir la causa.

Incumplimiento laboral

Posible vulneración de obligaciones laborales o buena fe; requiere comprobar hechos y, si procede, medidas.

Ejercicio legítimo del poder de dirección

Organizar, supervisar y corregir el trabajo no es, por sí mismo, conflicto si es proporcionado y respeta la dignidad.

Identificar correctamente la naturaleza y el origen de la situación es imprescindible para aplicar la respuesta adecuada y evitar que el problema se agrave.



CONFLICTO, VIOLENCIA, DISCRIMINACIÓN Y ACOSO

1

Conflicto laboral

Contraposición de intereses o percepciones; no implica violencia, discriminación o acoso. Se aborda con diálogo, negociación o mediación.

2

Violencia y acoso (Conv. 190 OIT)

Comportamientos o amenazas que causan daño físico, psicológico, sexual o económico, una vez o de forma repetida.

3

Acoso psicológico

Exposición reiterada y prolongada a violencia psicológica desde una posición de poder: aislamiento, humillación, descrédito.

4

Discriminación y acoso discriminatorio

Trato desfavorable por causa protegida; no exige reiteración cuando atenta contra la dignidad y crea un entorno hostil.

5

Acoso sexual

Comportamiento verbal o físico de naturaleza sexual que atenta contra la dignidad; una sola conducta puede ser suficiente.

6

Acoso por razón de sexo

Comportamiento que atenta contra la dignidad por razón de sexo: embarazo, maternidad o estereotipos de género.

No todas exigen reiteración: es propia del acoso psicológico. Una sola conducta puede constituir violencia, discriminación, acoso sexual o por razón de sexo si reúne la gravedad exigida.



EL CONFLICTO NO ES ESTÁTICO: SIEMPRE ESCALA

1. Fase latente

El ambiente ya lo dice: silencios incómodos, tensiones y cambios de actitud, aunque aún no haya quejas formales.

Clave: comunicación clara y escucha activa antes de que el conflicto se manifieste.

2. Fase manifiesta

El conflicto ya es visible: las partes han expresado abiertamente lo que reclaman.

Toca intervenir: negociación directa, mediación externa o un facilitador.

3. Fase institucionalizada

El conflicto se consolida, se enquistaba y se formaliza como algo estructural dentro de la organización.

La vía más común a la que recurren las partes pasa a ser la judicial.

→ hacia la judicialización



¿CÓMO ACTUAR ANTE CADA SITUACIÓN?

Situación identificada	Intervención adecuada	Fundamento
Discrepancia profesional	Conversación directa o intervención del responsable para aclarar criterios, funciones y expectativas.	Arts. 5.c) y 20 ET
Conflicto interpersonal	Conversación facilitada, negociación o mediación, cuando exista voluntariedad y no haya hechos graves.	Arts. 4.2.e) y 20 ET; convenio interno
Problema organizativo	Revisión de funciones, cargas, recursos, procesos y responsabilidades.	Art. 20 ET; arts. 14–16 LPRL
Posible incumplimiento laboral	Comprobación de hechos y, en su caso, régimen disciplinario proporcionado.	Arts. 5, 20 y 54 ET
Indicios de riesgo psicosocial	Evaluación del riesgo y medidas preventivas, con el servicio de prevención.	Arts. 14, 15, 16 y 31 LPRL
Indicios de violencia, discriminación o acoso	Medidas de protección y activación del protocolo aplicable.	LO 3/2007; Ley 15/2022; LO 10/2022; RD 901/2020
Riesgo grave e inminente	Actuación inmediata y medidas para evitar la exposición al riesgo.	Art. 21 LPRL



VÍAS NEGOCIADAS FRENTE A LA JUDICIALIZACIÓN



Negociación

- ▶ Las propias partes afrontan directamente el conflicto.
- ▶ Permite explorar intereses y necesidades, no solo posiciones.
- ▶ Amplio margen para diseñar soluciones adaptadas al caso.
- ▶ Favorece acuerdos ágiles y preserva la relación profesional.



Mediación

- ▶ Interviene un tercero neutral cuando el diálogo directo es difícil.
- ▶ Facilita la comunicación, ordena el proceso y acerca posiciones.
- ▶ El mediador no decide ni impone una solución.
- ▶ El acuerdo sigue dependiendo de la voluntad de las partes.

Ventajas comunes: flexibilidad, rapidez, menor coste, confidencialidad, menor desgaste y soluciones consensuadas.

Idea clave: en ambos casos, las partes conservan el protagonismo y el control sobre el resultado.

DEL ACUERDO FACILITADO A LA DECISIÓN DE UN TERCERO



Conciliación

- ▶ Las partes mantienen la capacidad de alcanzar o rechazar el acuerdo.
- ▶ Un tercero conciliador puede asumir un papel más activo.
- ▶ Puede plantear alternativas, sin imponer el resultado.
- ▶ Suele tener un marco más formal y puede evitar la judicialización.



Arbitraje

- ▶ Las partes someten la controversia a un árbitro imparcial.
- ▶ El árbitro analiza el conflicto y adopta una decisión.
- ▶ La solución ya no depende únicamente del acuerdo entre las partes.
- ▶ Útil cuando se busca cerrar la controversia sin vía judicial ordinaria.

Idea clave: la conciliación busca facilitar un acuerdo; el arbitraje sustituye el acuerdo por la decisión de un tercero.



EL PROTAGONISMO DE LAS PARTES EN LA SOLUCIÓN

A mayor protagonismo de las partes, mayor capacidad de adaptar la solución a sus intereses. Trasladar la decisión a un tercero reduce esa flexibilidad, pero aumenta la capacidad de cerrar el conflicto sin acuerdo.



Herramienta	Controla la solución	¿Interviene tercero?	¿Decide?	Resultado
Negociación	Las partes	No	No	Acuerdo si las partes lo alcanzan
Mediación	Las partes	Sí, mediador neutral	No	Acuerdo construido por las partes
Conciliación	Las partes	Sí, conciliador	No	Acuerdo con intervención más activa
Arbitraje	El árbitro	Sí	Sí	Laudo o decisión arbitral

¿Y SI NO ALCANZAMOS UN ACUERDO?

Intentarlo también aporta valor



Delimita el conflicto real

Separa los puntos realmente controvertidos de aquellos donde ya hay coincidencia.



Aclara intereses y posiciones

Cada parte conoce mejor qué necesita la otra y dónde están sus límites.



Permite valorar riesgos

Ayuda a identificar fortalezas, debilidades, costes y consecuencias.



Reduce el ámbito de la controversia

Sin acuerdo global, pueden alcanzarse entendimientos parciales.



Prepara la siguiente fase

Si se acude al arbitraje o la vía judicial, el conflicto llega más definido.



Mantiene abierta la posibilidad de acuerdo

Que no haya acuerdo ahora no impide alcanzarlo más adelante.

No alcanzar un acuerdo no convierte la negociación en inútil: muchas veces permite comprender mejor el conflicto y decidir con más criterio cómo continuar.

¿POR QUÉ SE JUDICIALIZA UN CONFLICTO?



1. Porque el acuerdo no es suficiente

Hay controversias que, por su naturaleza, requieren una respuesta jurídica, independiente y vinculante.

Ejemplo: una agresión física grave o una posible vulneración de un derecho fundamental.



2. Porque las partes no han alcanzado un acuerdo

El conflicto sí admitía una solución consensuada, pero las partes no lograron aproximar sus posiciones.

La vía judicial no debe entenderse necesariamente como un fracaso en la gestión del conflicto: en determinados supuestos aporta claridad, seguridad jurídica y una respuesta vinculante.

TIEMPOS ORIENTATIVOS EN LA JURISDICCIÓN SOCIAL

Los tiempos de señalamiento varían según el procedimiento y la carga del órgano judicial. Los datos son orientativos, no plazos legales u oficiales.

Procedimiento	Tiempo aproximado hasta juicio
Despido	6–8 meses
Conciliación de la vida personal, familiar y laboral / adaptación de jornada	6–8 meses
Modificación sustancial de condiciones de trabajo (MSCT)	7–9 meses
Reclamación de cantidad	Hasta 24 meses
Clasificación / categoría profesional / excedencias	Hasta 24 meses
Impugnación de sanciones	Hasta 24 meses

Idea clave: la duración real del proceso es un factor relevante al valorar si conviene agotar la negociación, mediación o conciliación antes de judicializar.



Los conflictos forman parte de las relaciones laborales. Algunos pueden prevenirse, otros resolverse con diálogo y, en determinados casos, será necesaria la intervención de un tercero o acudir a la vía judicial.

“Lo importante no es evitar el conflicto a cualquier precio, sino saber identificarlo a tiempo, intervenir antes de que escale y elegir la herramienta más adecuada en cada momento.”





Para ti, seguimos mejorando



+ 600 EFQM



CERTIFICADO DE
GESTIÓN DE
RIESGO ISO
31:000:2018



AENOR
GESTIÓN DE LA
CALIDAD
ISO 9001:2015



ACREDITACION QH
" QUALITY HEALTH
CARE"



¡Mmuchas gracias!

El equipo de Mutua Montañesa