

*bienestar y salud*

# PROTOCOLO DE ACOMPañAMIENTO PARA LA GESTIÓN DE CONFLICTOS LABORALES Y PERSONALES

Este protocolo proporciona un marco estructurado y práctico para la resolución de conflictos dentro de la entidad promoviendo un ambiente de trabajo armonioso, aumentando el bienestar personal y laboral, y evitando que los desacuerdos se conviertan en problemas mayores que puedan afectar a la productividad y la cohesión del equipo.

**TIMON**  
*de la empresa sostenible*





# CONTENIDOS

---

ESTA HERRAMIENTA PROPORCIONA UN MARCO ESTRUCTURADO Y PRÁCTICO PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS DENTRO DE LA ENTIDAD.

SU OBJETIVO ES PROMOVER UNA CULTURA ORGANIZACIONAL BASADA EN LA COMUNICACIÓN ABIERTA, EL RESPETO MUTUO Y LA BÚSQUEDA DE SOLUCIONES COLABORATIVAS ANTE SITUACIONES DE DESACUERDO O TENSIÓN.

---

El contenido de este protocolo incluye:

1. Consejos para prevenir conflictos laborales.
2. Tipos de conflictos identificables.
3. Herramientas recomendadas para transformar conflictos.
4. Medidas para la resolución de conflictos.

# 1) CONSEJOS PARA PREVENIR CONFLICTOS LABORALES

Durante el desarrollo del trabajo pueden surgir malestares y tensiones entre personas del equipo o con personas externas, como clientes o usuarias.

Estos malestares pueden estar relacionados con el ritmo diario, diferentes formas de actuar o pensar ante una tarea, etc. Son situaciones habituales en cualquier entorno de trabajo.

Lo recomendable es adoptar medidas que permitan evitar que el conflicto se mantenga o se convierta en un problema mayor.

La entidad es responsable de establecer este protocolo, así como de definir de forma clara y accesible a la persona encargada de acompañar estos procesos.

## Consejos

- Definir claramente las tareas asignadas y evitar duplicidades.
- Aclarar competencias y responsabilidades.
- Establecer objetivos realistas y compartidos.
- Informar a todas las partes sobre dificultades, avances y logros.
- Asegurar claridad sobre quién coordina y con qué propósito.
- Adoptar un estilo de comunicación asertiva.

## 2) TIPOS DE CONFLICTOS IDENTIFICABLES

- Conflictos con personas usuarias, destinatarias o clientes.
- Conflictos dentro del equipo de trabajo (entre personas socias, coordinadoras u otras trabajadoras).
- Conflictos con personas de otros equipos.
- Conflictos con personas externas a la entidad.

### 3) HERRAMIENTAS RECOMENDADAS PARA TRANSFORMAR CONFLICTOS

- Designar una persona de la entidad como responsable del acompañamiento en conflictos. Comunicar esta designación de forma clara a todo el equipo.
- Una vez identificado el conflicto, comunicarlo a quien corresponda:
  - Si es externo, informar a la coordinación del proyecto implicado.
  - Si es interno, contactar con la persona responsable del acompañamiento.

# 4) MEDIDAS PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

## 4.1. Comité de mediación

- Formar un comité con la persona responsable del acompañamiento, la coordinadora del proyecto involucrado y las partes implicadas.
- Este comité debe tener conciencia de que pueden existir varias soluciones posibles y que cualquier decisión puede marcar un precedente.
- Antes de tomar decisiones, invitar a las personas implicadas a proponer sus propias soluciones.
- Evitar resolver de forma precipitada o unilateral.

## 4.2. Escucha activa

- Fomentar la expresión clara de los hechos sin competir ni personalizar.
- Prescindir de prejuicios y mostrar respeto por las vivencias de cada persona.
- Separar persona, proceso y problema durante el análisis.

## 4.3. Visualización del conflicto

- Plantear el conflicto de forma conjunta, una vez aclarados los hechos.
- No apresurar esta fase.
- Tener en cuenta el croquis para la visualización del conflicto (está justo debajo).

## 4.4. Fase de acuerdo

- Sintetizar las propuestas de solución.
- Concretar las medidas posibles y seleccionar aquellas que satisfagan a todas las partes.
- Si no se alcanza consenso, solicitar mediación externa.

## 4.5. Seguimiento

- Verificar la efectividad de las medidas implementadas.
- La persona responsable del acompañamiento podrá establecer puntos de revisión según cada situación.

## Croquis para la visualización de un conflicto

### Personas

- Quién está involucrado/a en el conflicto y de qué manera?
- ¿Cuáles son sus bases de poder y/o influencia?
- ¿Qué percepción tienen del conflicto y cómo les afecta?

### Proceso

- Analizar el proceso transcurrido hasta ahora: ¿qué ha desencadenado el conflicto, qué factores se han ido sumando y han ido agudizándolo, qué influencias moderadoras ha habido, qué soluciones se han ensayado y qué resultados se ha obtenido?
- ¿Cómo se está desarrollando la comunicación? Distorsiones: estereotipos, rumores, información errónea...

### Problema

- Describir la raíz: ¿Cuáles son los intereses y necesidades que respaldan la posición que mantiene cada parte (su preferida)? Necesidades humanas básicas que deberán considerarse y satisfacer. Diferencias de valores.
- Analizar los recursos existentes que pueden utilizarse: personas que pueden ser constructivas, necesidades comunes o, al menos, no excluyentes, ofertas que se pretende hacer.



---

# ¿QUÉ ES EL TIMÓN DE LA EMPRESA SOSTENIBLE?

---

Las empresas de la Economía Social y Solidaria (ESS) enfrentan importantes desafíos que muchas veces limitan su crecimiento y sostenibilidad.

Las herramientas de gestión disponibles no responden a sus particularidades y valores ya que están diseñadas para empresas basadas en estructuras jerárquicas y modelos de maximización de beneficios.

La ESS necesita un toolkit pensado y adaptado a su lógica organizativa que integre valores como la democracia interna, la sostenibilidad económica con impacto social y el bienestar de las personas.

Aunque el Timón de la Empresa Sostenible está más orientado al sector servicios, hemos reunido herramientas versátiles aplicables en cualquier entidad para, mediante metodologías y recursos prácticos, incidir y mejorar en las áreas de Gobernanza, Gestión de equipos y Bienestar.

# ¿QUÉ OBJETIVOS TIENE?

- Evaluar el estado actual de la entidad y detectar áreas de mejora.
- Mejorar sus procesos de gobernanza y gestión.
- Optimizar su planificación estratégica y su sostenibilidad a largo plazo.
- Fortalecer sus equipos de trabajo.
- Gestionar la carga laboral.
- Fomentar el bienestar de sus trabajadoras y socias.
- Mejorar la comunicación interna y la toma de decisiones.

# ¿A QUIÉN ESTÁ DIRIGIDO?

Cooperativas de trabajo asociado, de consumo, de servicios y agroecológicas.  
Asociaciones y fundaciones con actividad económica.  
Empresas de inserción sociolaboral y centros especiales de empleo.  
Sociedades laborales y mutualidades.  
Grupos de economía comunitaria y finanzas éticas.

**Timón de la Empresa Sostenible es un proyecto de Germinando apoyado por el Ministerio de Trabajo y Economía Social en el marco del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (PRTR), financiado por la Unión Europea-NextGenerationEU.**

