



**GUÍA PARA LA GESTIÓN DE CONFLICTOS E  
INCIDENTES DE ORIGEN INTERNO  
PROPICIADOS POR LA INTERACCIÓN ENTRE  
USUARIOS Y PROFESIONALES.**

*(En centros de trabajo que atienden a  
personas con discapacidad intelectual y/o  
del desarrollo)*

Diciembre de 2013

*Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de la Fundación para la Prevención de Riesgos Laborales y la Federación Estatal de Enseñanza de Comisiones Obreras y bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra, por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático.*

**Coordinación:**

Secretaría de Acción Sindical, Universidad e Investigación y Salud Laboral de la Federación de Enseñanza de CCOO (FECCOO)

**Autoría:**

FUNDACIÓN PREVENT:

**Fundación Prevent:**

**Doriana Bagnoli.** Experta en el sector de discapacidad. Directora del área de inclusión social y laboral de personas con discapacidad de Fundación Prevent.

**Carmen Donada.** Consultora experta en el sector de discapacidad de Fundación Prevent.

**Dr. Javier L. Crespo.** Director de RR.HH. de la Universidad Abat Oliba CEU y profesor titular del departamento de Psicología de Teoría y técnicas de negociación y administración y gestión de recursos humanos. Licenciado en Psicología y Doctor en Psicología Social, Master en política y servicios sociales en la universidad de Deusto, en investigación psicosocial por la UAB, y en dirección de RR.HH. en UPC / EAE Business School.

**Dr. Genis Cervantes Ortega.** Médico especialista en Medicina del trabajo, en Medicina Familiar y Comunitaria, y en Valoración de daño corporal. Doctorado en Psicología Social Aplicada e investigador en la Facultad de Psicología, Universidad Autónoma de Barcelona, UAB. Trabaja como responsable de Psicología Aplicada del SPRL en dos grupos sanitarios XHUP (Red Hospitalaria de Utilización Pública) y como Médico de urgencias de un CAP (Centro de Atención Primaria). Es el director del proyecto [www.violenciaocupacional.cat](http://www.violenciaocupacional.cat).

**Rosa Puerta Alonso.** Auditora en prevención de riesgos laborales y técnica superior de prevención de riesgos laborales de Full Audit, S.A.

**Daniel Tapial Romero**-Auditor jefe en prevención de riesgos laborales y técnico superior de prevención de riesgos laborales de Full Audit, S.A.

**Coautores:**

Secretaría de Acción Sindical, Universidad e Investigación y Salud Laboral de la FECCOO.

**Grupo de expertos:**

Leonor Lidón Heras (FEACEM)

Carlos Pizarro Gutiérrez (AEDIS)

Daniel Martín Vicente (AFANIAS)

Fernando Álvarez Senent (FETE- UGT)

Genis Cervantes Ortega (FUNDACION PREVENT)

Daniel Tapial (FUNDACION PREVENT)

Rosa Puerta (FUNDACION PREVENT)

Riansares Arribas Rodríguez (COMFÍA-CCOO)

Virginia Saz (ISTAS- CCOO)

Pilar Ortiz Barragán (FECCOO)

**Maquetación:**

FUNDACIÓN PREVENT



## ÍNDICE

<b><u>1.INTRODUCCIÓN.</u></b> .....	<b><u>0</u></b>
<b><u>2.CONFLICTOS E INCIDENTES DE ORIGEN INTERNO PROPICIADOS POR LA INTERACCIÓN ENTRE USUARIOS Y PROFESIONALES.</u></b> .....	<b><u>2</u></b>
2.A. CONTEXTO Y CONCEPTOS.....	3
2.A.1. Conflicto, agresión, salud, accidente y enfermedad.....	6
2.A.2. . Tipos de conflicto.....	7
2.B. FACTORES DE RIESGO. ....	8
2.B.1. Organización del trabajo .....	9
2.B.2. Cultura corporativa.....	10
2.B.3. Estilos de liderazgo .....	10
2.B.4. Entorno socioeconómico .....	11
2.C. CRITERIOS Y HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN .....	11
2.D. . EFECTOS PERSONALES, ORGANIZACIONALES Y LABORALES. ....	12
2.D.1. Efectos negativos a nivel personal. ....	12
2.D.2. Efectos negativos a nivel organizacional.....	13
2.D.3. Efectos negativos a nivel laboral.....	13
<b><u>3.PREVENCIÓN PRIMARIA DE FACTORES PROPICIATORIOS. ESTRATEGIAS Y NIVELES DE INTERVENCIÓN.</u></b> .....	<b><u>14</u></b>
3.A. EL CONFLICTO COMO MOTOR DE CAMBIO POSITIVO. ....	14
3.B. INTERVENCIÓN A NIVEL POLÍTICA Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA .....	15
3.C. INTERVENCIÓN EN EL ENTORNO E INFRAESTRUCTURAS.....	16
3.D. . INTERVENCIÓN EN LA ORGANIZACIÓN Y DINÁMICA DEL TRABAJO.....	16
3.E. FACTORES VARIABLES INDIVIDUALES DE LAS PERSONAS .....	17
3.E.1. Persona con discapacidad intelectual y/o del desarrollo (usuario / alumno). ....	17
3.E.2. Persona trabajadora (profesional).....	18

---



### **3. ACTUACIÓN ANTE EL CONFLICTO.....19**

3.A. ESCENARIOS DEL CONFLICTO.....	21
3.A.1. . Escenarios según el estado psicológico de la persona.....	22
3.A.2. . Escenarios según tipo de conflicto generado.....	23
3.B. INTERVENCIÓN EN EL CONFLICTO.....	24
3.B.1. Técnicas de autocontrol y tolerancia a la presión.....	24
3.B.2. Técnicas de contención verbal, emocional y ambiental.....	25
3.B.3. Aspectos a evitar en el diálogo y expresión.....	27
3.B.4. Indicadores de conducta tensa más frecuentes.....	27
3.B.5. Situaciones ante conducta potencialmente agresiva.....	28
3.B.6. Situaciones ante conducta agresiva manifiesta.....	31
3.B.7. Otras técnicas de contención física.....	34

### **4. ACTUACIÓN POST-INCIDENTE.....38**

4.A. . APOYO E INTERVENCIÓN PSICOLÓGICA.....	38
4.A.1. . Aspectos generales.....	39
4.A.3. Intervención especializada cognitivo-conductual.....	41
4.B. APOYO MÉDICO.....	45
4.B.1. Premisas básicas.....	45
4.B.2. Pasos a seguir para dar apoyo médico al agredido.....	45
4.C. ASPECTOS JURÍDICOS.....	46

### **5. BIBLIOGRAFÍA.....47**





## **1.INTRODUCCIÓN.**

La presente guía consiste en el desarrollo de los contenidos teóricos que permitan dar a conocer, en centros de trabajo que atienden a personas con discapacidad intelectual y/o del desarrollo (como centros de educación especial, residencias y centros ocupacionales), el concepto de **conflictos e incidentes de origen interno propiciados por la interacción entre usuarios** (usuario de centro ocupacional, residente en residencias y alumnos en centros de educación especial) **y profesionales**; cómo afrontarlos, medidas preventivas, acciones posteriores para las personas que han sufrido un conflicto o incidente, etc. focalizándose en la casuística derivada de la presencia de profesionales-usuarios con discapacidad intelectual y/o del desarrollo.

Con esta guía se persiguen varios objetivos que capaciten al personal de atención directa:

- Que sea capaz de identificar y asumir como riesgos laborales los conflictos incidentes acaecidos en Centros de trabajo que atienden a personas con discapacidad intelectual y/o del desarrollo que se asumen como “casuísticas corrientes o normales” dentro del sector.
- Que sea capaz de afrontar las diferentes situaciones emocionales tensas que se puedan dar entre usuarios con discapacidad intelectual y/o del desarrollo y los profesionales.
- Que sea capaz de manejar el uso significativo del espacio y de la comunicación no verbal.
- Que sea capaz de llevar a cabo una correcta comunicación y contención verbal en diferentes situaciones de conflicto.
- Que sea capaz de llevar a cabo un correcto reconocimiento de los indicios anticipatorios y de la escalada de la violencia.
- Que conozca las principales técnicas de contención física.
- Que con la capacitación correspondiente<sup>1</sup>, sea capaz de llevar a cabo procesos de formación e información del personal en sus centros de trabajo en relación a los contenidos tratados en la guía.

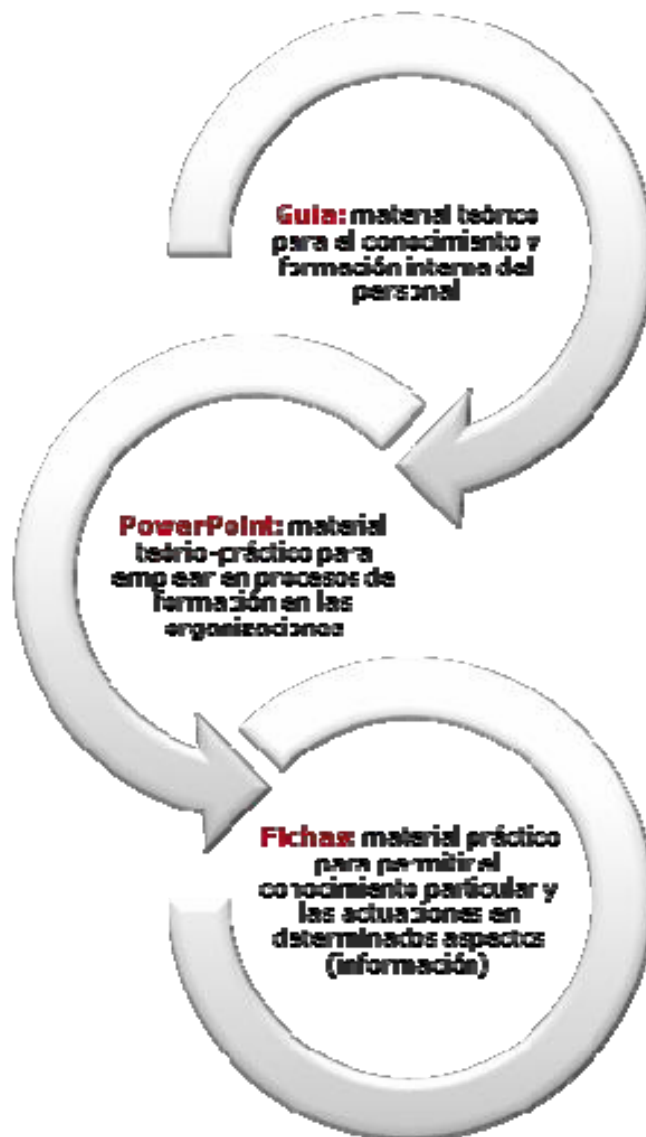
---

<sup>1</sup> *Para llevar a cabo formación en materia de prevención de riesgos laborales es necesario contar con la capacitación para el desempeño de las funciones de nivel superior o intermedio en prevención de riesgos laborales o la titulación de técnico superior en prevención de riesgos profesionales.*

**Guía para la gestión de conflictos e incidentes de origen Interno propiciados por la interacción entre usuarios y profesionales.**



La guía se enmarca dentro de un sistema global de documentación que permitirá a las organizaciones estar en disposición de cumplir los mencionados objetivos:





## 2. CONFLICTOS E INCIDENTES DE ORIGEN INTERNO PROPICIADOS POR LA INTERACCIÓN ENTRE USUARIOS Y PROFESIONALES.

Los **riesgos laborales** son inherentes al trabajo en sí, por lo tanto están presentes en todas las organizaciones. Se pueden encontrar riesgos ergonómicos, de seguridad, higiénicos y también aquellos circunscritos a la psicología aplicada. Éstos están íntimamente ligados a las condiciones de trabajo, las cuales se configuran en torno a una triple relación de la organización: con el método, con el entorno y con la persona.

Los **factores de riesgo psicosociales** de las condiciones de trabajo, sobre los que insiste desde hace décadas organismos internacionales como la OIT (Organización Internacional del Trabajo), se definen como *“aquellas condiciones que se encuentran presentes en una situación laboral que están directamente relacionadas con la organización, el contenido del trabajo y la realización de la tarea, y que tienen capacidad para afectar tanto al bienestar o a la salud (física, psíquica o social) del trabajador como al desarrollo del trabajo”*.

Su contenido incluye elementos, que en función de su presencia e intensidad, pueden actuar como factores protectores y saludables, o por el contrario, como factores de riesgo psicosocial. Entre estos elementos está el conflicto en el entorno laboral, pues es inseparable a la interacción humana, y por tanto desde el punto psicosociológico, presente habitualmente.

El **"conflicto"** entre dos o más "partes", suele ocurrir por causas directamente relacionadas con el trabajo y puede tener como protagonistas a un mando y un trabajador, a diferentes compañeros, o puede tomar la forma de rivalidad entre los equipos de trabajo. Surge como contraposición de sus respectivos intereses, valores, intenciones, aspiraciones o expectativas, y su evolución debería derivar hacia una gestión del conflicto bien sea a través de la negociación, la mediación o el arbitraje.

La gestión del conflicto puede y debe conducir hacia un acuerdo positivo para las partes, evitando que persistan elementos no resueltos en estado latente y convirtiéndose así, en un motor de progreso de las relaciones personales de la organización.



En la presente guía desarrollaremos tanto tácticas, para favorecer la solución de conflictos mediante actuaciones positivas como son la asertividad, la mediación y otras técnicas comunicacionales o de socialización, como estrategias eficaces de afrontamiento a respuestas violentas, utilizadas en especial cuando nos encontremos ante conflictos manifiestos en los que existe una alta implicación emocional y una elevada tensión del conflicto.

### **1.A. CONTEXTO Y CONCEPTOS.**

El conflicto ha sido abordado históricamente desde múltiples disciplinas y ciencias, y aunque la bibliografía describe muchas definiciones y concepciones, en esta guía vamos a destacar como eje principal del conflicto la **dimensión interpersonal**, al centrarnos en la implicación de dos o más individuos que mantienen diferencias ante alguna situación. A la hora de definir “conflicto” podemos tener en cuenta estas definiciones:

- “El conflicto es el proceso cognitivo-emocional en el que dos individuos perciben metas incompatibles dentro de su relación de interdependencia y el deseo de resolver sus diferencias de poder” (Redorta, 2007).
- “Divergencia percibida de intereses o creencias, que hace que las aspiraciones corrientes de las partes no puedan ser logradas simultáneamente” (Suarez, 1996).
- “Conflicto es la oposición entre grupos e individuos por la posesión de bienes escasos o la realización de valores mutuamente incompatibles” (Fisas, 1987)

En la mayoría de definiciones presentes en la bibliografía se puede observar el **factor percepción de la situación**, lo que nos lleva a pensar que siempre hay un gran componente subjetivo, por lo que el conflicto se tiene que analizar y entender como una situación compleja que no responde a explicaciones mono causales.

Así, podríamos resumir diciendo que **conflicto es una divergencia percibida de intereses, creencias u objetivos, que provoca que las aspiraciones de las diferentes partes implicadas no puedan ser alcanzadas simultáneamente.**



En el ámbito laboral, a veces los conceptos *conflicto interpersonal*, *mobbing* y *abuso de poder*, son utilizados como sinónimos para referirse a un escenario de lucha o enfrentamiento entre personas o grupos.

La OMS<sup>2</sup> define la **violencia** como el uso deliberado de la fuerza física o el poder, ya sea en grado de amenaza o efectivo, contra uno mismo, otra persona o un grupo o comunidad, que cause o tenga muchas probabilidades de causar lesiones, muerte, daños psicológicos, trastornos del desarrollo o privaciones. Tanto el mobbing como el abuso de poder, tienen el componente de la *intencionalidad* y pueden manifestarse bien en forma de *agresión hostil*, con la intención de causar daño o dolor a la otra persona, o bien como *agresión instrumental*, cuando persigue de forma estratégica algún objetivo principal distinto del mero perjuicio a la víctima, por tanto son formas de violencia.

**El conflicto no tiene esta finalidad premeditada**, aunque puede seguir dos cursos: destructivo o constructivo. Un conflicto seguirá un curso destructivo cuando genere círculos viciosos que perpetúen relaciones antagónicas u hostiles. Sin embargo, el conflicto si se gestiona adecuadamente puede y debe tener aspectos funcionalmente positivos y constructivos, a saber:

- Evitar estancamientos, estimular el interés y la curiosidad, ser motor del cambio personal y social, y fortalecer las identidades tanto personales como grupales.
- Mejorar los modos de responder a los problemas, construir relaciones mejores y más duraderas, conocernos mejor a nosotros mismos y a los demás.
- Facilitador del cambio organizacional.



<sup>2</sup> Organización mundial de la salud



**Para entender las diferencias entre conflicto y violencia interpersonal**, analizaremos varias características de los mismos:

- El conflicto es subjetivo, y por lo tanto la clave es la disposición de las partes a establecer canales de comunicación y la buena fe para gestionarlo y avanzar hacia una resolución positiva para las partes. Los conflictos interpersonales en el trabajo suelen ocurrir ocasionalmente, mientras que las conductas de violencia como el caso del mobbing son sistemáticas y repetidas durante un periodo de tiempo.
- En el conflicto, los actores suelen ser 2 personas o grupos, mientras que en el mobbing suele haber siempre un elemento grupal, ya que la violencia la acaba ejerciendo un grupo contra una persona. En el abuso de poder, es un mando contra un grupo, que actúa de forma sucesiva, provocando la sistemática eliminación de aquellos que ponen en peligro su “autoridad”.
- En el conflicto, las discrepancias son mucho más explícitas, mientras que en las formas de violencia todo se puede desarrollar en un ambiente de aparente normalidad en el que pocas personas perciben lo que está ocurriendo en realidad. Como ejemplo, una situación de conflicto podría darse cuando se produce una relación tensa ocasionada por la descompensación de la "demanda" de trabajo (por parte de la organización y gestión del centro) y los "recursos" (profesionales, humanos, técnicos, materiales, psicológicos y sociales) disponibles para afrontarla. Este conflicto debe solucionarse con técnicas de resolución de conflictos adecuadas a la situación, a la naturaleza del conflicto y a la madurez y predisposición de las partes a buscar acuerdos satisfactorios, con una solución aceptada por ambas partes, con roles y tareas claramente definidas, relaciones de colaboración, comunicación, y en el caso que exista disimetría de poder entre las partes, con un estilo de mando participativo y democrático. Si por el contrario, una de las partes adopta el comportamiento de agresión a la otra, la violencia no es, en este caso, una consecuencia inevitable del conflicto, sino una vía estratégica para conseguir un determinado fin. Se adopta entonces, una forma de agresión instrumental e intencional, que conlleva hostilidad, agresividad y violencia que no tienen ni deben de aparecer necesariamente en un conflicto.



### 1.A.1. Conflicto, agresión, salud, accidente y enfermedad.

La violencia, la intimidación y el acoso psicológico son problemas cada vez más frecuentes en las organizaciones y empresas europeas. Así lo ha puesto de manifiesto un informe elaborado por la Agencia Europea de Seguridad y Salud en el Trabajo (European Agency for Safety and Health at Work; EU-OSHA), publicado en enero de 2011. No debemos centrarnos únicamente en la agresión física, dado que hoy día se considera que no sólo la violencia física provoca grandes impactos en la salud de la persona trabajadora, sino también la que se infringe a partir de un comportamiento repetitivo, que gradualmente daña la integridad psicológica del afectado, pudiendo llegar a tener repercusiones de mayor grado que la violencia física.

Los artículos 115 y 116 del Real Decreto Legislativo 1/1994, de 20 de junio, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley General de la Seguridad Social (Vigente hasta el 1 de Enero de 2014), definen los conceptos de Accidente de Trabajo y Enfermedad Profesional. En el apartado 115.3 se especifica que se presumirá, salvo prueba en contrario, que son constitutivas de accidente de trabajo las lesiones que sufra el trabajador durante el tiempo y en el lugar del trabajo.

La inclusión de las formas de violencia como uno de los objetivos claves de la prevención de riesgos laborales, debería considerarse como un signo de progreso, pero en realidad, **la violencia no debería considerarse un hecho accidental dada su naturaleza de intencionalidad, motivo por el que hoy en día está tipificada en el código penal** y por tanto puede comportar penas de privación de libertad.





Por un lado, está el deber del empresario de la protección de las personas trabajadoras y el derecho de estas a la prevención de los incidentes y la minimización de las consecuencias de los conflictos y tensiones que se puedan originar a partir de comportamientos o acciones de las personas (con o sin discapacidad intelectual y/o del desarrollo). Pero, por otro lado, debemos tener en cuenta el carácter no intencionado presente en la gran mayoría de estos comportamientos, en ocasiones agresivos (muy especialmente en situaciones de estrés y tensión) en las que las personas atendidas, alumnos, compañeros, etc. puedan actuar de forma agitada y agresiva a veces.

Todos estos conceptos deben entremezclarse en su justa proporción y en el contexto de cada situación que nos encontremos para poder determinar, tanto las actuaciones preventivas y correctivas, como los aspectos legales y formales derivados de su aparición.

### **1.A.2. Tipos de conflicto.**

Existen diferentes clasificaciones de conflictos en una organización. La siguiente clasificación se basa en los motivos y el contenido del conflicto, lo cual, nos ayudará a definir las estrategias preventivas:

- **De objetivos o intereses:** las dos partes desean resultados aparentemente incompatibles o divergentes (satisfacer necesidades personales como un puesto de trabajo menos exigente, obtener recursos escasos como un soporte, etc.). La consecución de los objetivos por cada parte amenaza y dificulta el logro de los objetivos de la otra (solamente hay una plaza vacante por ejemplo).
- **De juicio u opinión o controversias:** Una parte percibe que la otra ha llegado a conclusiones diferentes e incorrectas sobre lo que es verdad, basándose en la experiencia y en la observación de los hechos (como ejemplo simple, una persona cree que es mejor hacer pausas laborales cada 5 minutos, 4 veces durante la jornada, y la otra que es mejor un único descanso de 20 minutos). La solución del conflicto reside en cómo combinar diferente información o razonamientos de las dos partes para formar una conclusión equidistante.



- **Normativos o de valores:** centrados sobre la evaluación de una parte sobre la conducta de la otra en términos de expectativas sobre cómo la otra debería comportarse. Estas expectativas pueden implicar varios tipos de estándares de lo que es una conducta apropiada: éticos, nociones de equidad, justicia, respeto a jerarquías de estatus y otras normas del sistema social, etc. (como ejemplo simple, una parte llega de forma habitual tarde al puesto de trabajo, implicando que la otra persona deba marchar más tarde).

También podríamos clasificar los conflictos en función de la dimensión de las partes implicadas (conflicto interpersonal, intragrupal, intergrupalo e inter organizacional).

### **1.B. FACTORES DE RIESGO.**

Bajo la premisa de que ningún incidente más allá del conflicto constructivo está justificado, cabe destacar que existen determinados elementos facilitadores o factores propiciatorios de las situaciones tensas, o a veces agresivas.

Estos factores de riesgo (elementos facilitadores o factores propiciatorios) varían según el tipo de conflicto, la situación y la organización donde se desarrolle.

Asimismo, cuando se valora un conflicto hay que considerar diferentes variables como la predisposición que tiene cada parte para generarlo, su nivel de dominio de estrategias de afrontamiento, el proceso que cada persona elabora para interpretar impresiones, y la presencia o no de elementos de conducta violenta, sin olvidar el clima laboral y la cultura organizacional.

***La literatura especializada y el análisis de incidentes nos indican que el agente generador principal del incidente no es la persona a nivel individual, sino que en la mayoría de situaciones se dan combinaciones de factores organizacionales e individuales.***



Teniendo en cuenta que siempre es más ventajosa la prevención que la intervención cuando ya existe un problema, las organizaciones deberían valorar los siguientes **factores de riesgo** como forma primaria de evitar o minimizar las condiciones que facilitan la aparición de situaciones conflictivas no resueltas:



### 1.B.1. Organización del trabajo.

Como factores de riesgo en la generación de conflictos, se pueden señalar:

- Se dan con más frecuencia en organizaciones grandes y burocráticas.
- En entornos laborales estresantes y competitivos, con sobrecarga laboral y frustrante, con bajo control sobre las tareas por parte del personal, con conflicto de rol<sup>3</sup> y estructuras de poder poco claras.
- En organizaciones en las que existe un clima social percibido como negativo.
- En organizaciones en las que existe una comunicación interna percibida sin feed-back.

<sup>3</sup> **Conflicto de rol:** Se produce cuando hay demandas, exigencias en el trabajo que son entre sí incongruentes o incompatibles para realizar el trabajo. NTP 388 INSHT



### 1.B.2. Cultura corporativa.

- Actitudes y valores de la cultura de la organización que facilitan conductas de acoso y abuso de poder, como por ejemplo:
  - ✓ Abuso de autoridad (se fijan objetivos inalcanzables, se reducen excesivamente los plazos para llevar a cabo las tareas, intimidan o amenazan con degradación, despido, traslado, etc.).
  - ✓ Criticar constante o excesivamente el trabajo. Se permite la descalificación y juzgar la labor de forma ofensiva.
  - ✓ Supervisión excesiva de las labores, horarios, etc.
  - ✓ Exclusión de reuniones de trabajo, encuentros sociales relacionados con el trabajo, etc. (descansos, comidas, etc.).
  - ✓ Tolerar la burla, mofa o difundir comentarios maliciosos.
  - ✓ Rechazar peticiones razonables de festivos, gestiones fuera de la empresa, etc.
- En culturas corporativas poco participativas, la discrepancia se "castiga" como una violación de las normas y el acoso surge como un instrumento de control social.

### 1.B.3. Estilos de liderazgo.

- Estilo de liderazgo "laissez faire" (dejar hacer), o el extremo contrario, el *liderazgo autoritario*, donde se desdibuja el marco ético y las reglas disciplinarias, fracasando en la resolución de conflictos y dando lugar a valores contradictorios, ambigüedad de rol y altos niveles de estrés.
- Inexistencia o no efectividad de procedimientos para la gestión eficaz de los conflictos en la organización.



#### 1.B.4. Entorno socioeconómico.

- Globalización como favorecedora de la competición en las organizaciones (ambiente social competitivo).
- Organizaciones en cambio y reestructuración. Estos entornos aumentan la inseguridad y el clima de desconfianza entre el personal, perjudicando el compañerismo, el apoyo social y el ambiente social.
- Organizaciones con altas tasas de contratos precarios. Los trabajos inseguros y precarios aumentan la presión y la inestabilidad en los equipos de trabajo, conduciendo a la desorganización, incrementando el conflicto y la ambigüedad de rol.

#### 1.C. CRITERIOS Y HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN.

Disponer de una herramienta preventiva que nos ayude a predecir la aparición de situaciones de conflicto es algo complicado, dado que los diferentes factores de riesgo descritos no tienen el mismo peso en la generación de conflictos (por ejemplo, no es lo mismo disponer de carteles informativos con la política definida, que haber realizado una correcta formación a todos los niveles jerárquicos), y también pueden variar según el tipo de organización (por ejemplo, no es lo mismo una organización con estilo de liderazgo participativo, que otra con un estilo más autoritario).

Es por ello por lo que se aconseja la *información*, la *formación* de trabajadores y usuarios a todos los niveles de la organización como medio para prevenir la aparición de conflictos, apoyándonos en la *identificación de situaciones de conflicto potenciales* en función del análisis y estudio de sucesos anteriores.





### 1.D. EFECTOS PERSONALES, ORGANIZACIONALES Y LABORALES.

La conflictividad en el trabajo puede y debe considerarse como un motor de cambio y progresión en las organizaciones. Una gestión eficaz del conflicto en el ámbito laboral debería dar como resultado oportunidades de mejora en las variables que han propiciado el conflicto (individuales, relacionales, psicosociales y organizacionales).

Pero, partiendo de la base de que la ausencia de conflicto es un síntoma de organización “anormal”, una situación de conflicto generalizado, extremo o descontrolado también es, evidentemente, negativa.

Las situaciones no resueltas o enquistadas pueden crear un importante desgaste a nivel personal, laboral y organizacional, y cronificar el conflicto, dando como resultado problemáticas a varios niveles, como en la salud mental de los implicados en el conflicto y en la conformación de una “organización tóxica”.

Así, se pueden identificar diferentes tipos de efectos negativos de las situaciones de conflicto:

#### 1.D.1. Efectos negativos a nivel personal.

Se produce un aumento significativo de indicadores a diferentes niveles:

- **Fisiológicos** (disfunciones gastrointestinales, respiratorias, insomnio, cefaleas, fatiga, etc.).
- **Emocionales** (malestar, insatisfacción, ansiedad, estrés, irritabilidad, sentimientos de inseguridad, indefensión, impotencia, frustración, miedo, culpabilidad, vergüenza, desconfianza, depresión, etc.).
- **Cognitivos** (perplejidad, confusión, injusticia percibida, pesimismo profesional, dificultades de atención, memoria, concentración en la tarea, planificación y ejecución de actividades, etc.).
- **Conductuales** (actitudes de absentismo laboral y de las bajas efectivas por enfermedad, retrasos, peticiones de permiso, de traslado, de rotación, de excedencia, cambio de trabajo, jubilación anticipada, abandono de la organización, del trabajo o de la profesión, recurso a psicofármacos, etc.).
- **Psicosociales** (retraimiento, incomunicación, trato despersonalizado, abdicación de responsabilidades, etc.).



### 1.D.2. Efectos negativos a nivel organizacional.

Se produce un descenso significativo de indicadores a diferentes niveles:

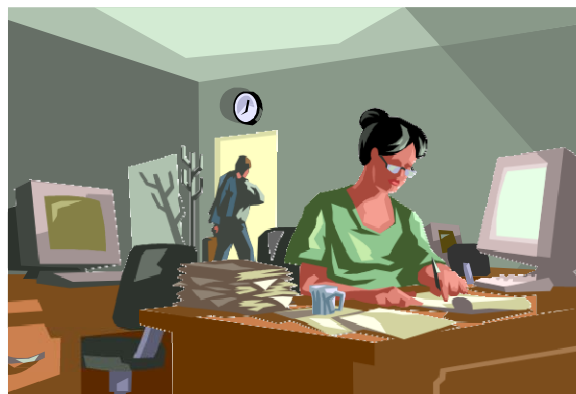
- Imagen institucional.
- Calidad de la vida laboral y del clima social.
- Productividad, eficiencia, competitividad y excelencia organizacional.
- Cantidad y calidad de los servicios prestados.



### 1.D.3. Efectos negativos a nivel laboral.

Descenso significativo de indicadores a diferentes niveles:

- Cantidad de las horas de trabajo.
- Motivación y rendimiento laboral.
- Interacciones sociales negativas profesionales-personas de atención directa.
- Aparición de casos de abuso de poder y presunto acoso.





### **3. PREVENCIÓN PRIMARIA DE FACTORES PROPICIATORIOS. ESTRATEGIAS Y NIVELES DE INTERVENCIÓN.**

**Los riesgos laborales** y entre ellos, los psicosociales, son especialmente relevantes en centros de trabajo donde buena parte de la actividad se centra en interacciones personales entre las que pueden surgir conflictos.

Algunas organizaciones suelen evitar el conflicto por las consecuencias no controlables del mismo, por no contravenir normas generales de pacificación o porque no tienen personas formadas para intervenir con las habilidades necesarias de un modo controlado.

#### **2.A. EL CONFLICTO COMO MOTOR DE CAMBIO POSITIVO.**

Como hemos especificado en el apartado de efectos de los conflictos, su aparición en las organizaciones es inevitable y no necesariamente negativa, por lo que hay **que canalizar que se desarrolle de tal manera que se maximicen sus efectos beneficiosos por un lado y evitar sus cursos destructivos** y generar círculos viciosos que perpetúen relaciones antagónicas por otro.

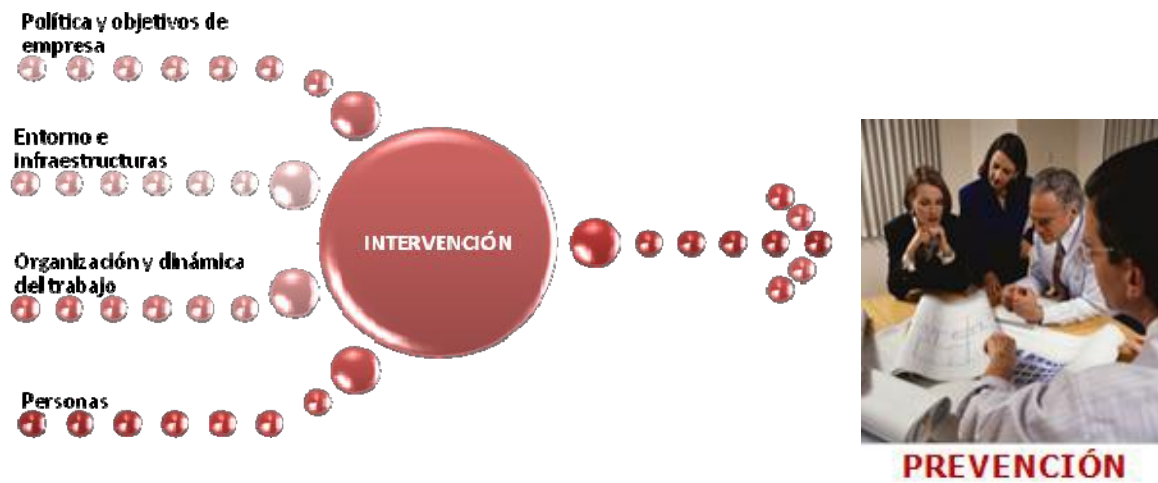
La tendencia a suprimir, reducir u ocultar el conflicto es cultural y en ocasiones se hace negándolo o minimizándolo para no enfrentarse a él. Los líderes de grupo suelen reducirlo para buscar el acuerdo de las partes, los mediadores para buscar un clima positivo y en general para evitar la venganza, la pérdida de efectividad personal, etc.

Pero, uno de los efectos negativos de la supresión o camuflaje del conflicto, es la aparición de equipos teóricamente “homogéneos y sin discrepancias” que reducen drásticamente su creatividad e innovación y que en cualquier caso acabarán con mayores escaladas del mismo a largo plazo, que si se adoptan estrategias de confrontación activa.

Los esfuerzos por suprimir el conflicto ocultan o desplazan el mismo, sin embargo, no son intervenciones que prevengan su aparición en el futuro.



Es por ello que se recomienda la intervención en determinadas áreas:



## 2.B. INTERVENCIÓN A NIVEL POLÍTICA Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA.

Es necesario incidir en la necesidad de disponer de una política, filosofía y prácticas empresariales relativas a la integración de la gestión del conflicto en el ámbito de decisiones de la empresa:

- Existencia y conocimiento por parte de los profesionales de una **política de prevención de riesgos laborales** basada en evitar factores de riesgo como:
  - ✓ Estructura de la organización muy rígida (burocratizada o autoritaria) o, por el contrario, muy flexible (inestable, precaria, impredecible).
  - ✓ Condiciones de trabajo estresantes (exceso de trabajo o déficit de personal para hacerla, pausas y descanso, etc.)
  - ✓ Cultura organizacional basada en el individualismo y en la competición entre personas y entre grupos y en el arraigo de prejuicios y estereotipos sociales.
  - ✓ Estilo de liderazgo caracterizado por incompetencia en el manejo de conflictos, trato de favor o discriminatorio, violación de normas relativas a reciprocidad o justicia distributiva, liderazgo autoritario o laissez faire, gestión mediante estrés, etc.
- Existencia de una **evaluación de riesgos laborales** que incluya la identificación de los factores de riesgo.



- **Planificación preventiva** ligada al estudio de incidentes y sus características para minimizar la incidencia.
- Existencia de **protocolos integrales de gestión del conflicto**.
- **Comprobación periódica de la eficacia** de los protocolos y sistemas de detección y registro.

## 2.C. INTERVENCIÓN EN EL ENTORNO E INFRAESTRUCTURAS.

Los **aspectos arquitectónicos y ambientales** pueden llegar a ser tan importantes como los organizacionales. Debemos tener en cuenta aspectos como:

- **Condiciones ambientales:** ruido, condiciones térmicas e hidrométricas, etc. El disconfort térmico, las interferencias en la conversación por ruidos evitables, pueden elevar nuestro nivel de estrés y ansiedad.
- Adecuado **mantenimiento de las estructuras** físicas y del mobiliario.
- Tener en cuenta la presencia de **diferentes tipos de barreras** que, al interactuar con la deficiencia, generan imposibilidad de participación. Por ejemplo, las señales o comunicados si no respetan los criterios de lectura fácil pueden suponer barreras para las personas con discapacidad intelectual.
- **Disponibilidad de una sala habilitada**, para poder tratar una situación de alteración. Ante la agitación de una persona es conveniente disponer de un espacio que la transfiera un ambiente relajado (mobiliario cómodo, colores neutros, aislada de ruidos, confort térmico, etc.).

## 2.D. INTERVENCIÓN EN LA ORGANIZACIÓN Y DINÁMICA DEL TRABAJO.

Los Factores de riesgo que hacen referencia a la **dotación de recursos propios o externos, su organización, prácticas laborales, etc.**

- Asegurar la **dotación de recursos humanos** adecuados en número y cualificación para el manejo de situaciones potenciales de descompensación entre trabajo y recursos para realizarlo.
- Los profesionales, independientemente de su nivel profesional, deben disponer de **márgenes de flexibilidad** en la ejecución de su trabajo.



- Realizar **talleres y simulacros** sobre los protocolos en caso de situación propiciatoria: detección, alarma y actuación.
- Desarrollar **protocolos específicos** para cuando la situación se produce fuera del centro de trabajo.

## 2.E. FACTORES VARIABLES INDIVIDUALES DE LAS PERSONAS.

Los caracteres individuales de las personas (tanto de las personas atendidas como el personal de atención directa) no pueden obviarse, aun pensando que su educación, formación y experiencia profesional sea un factor que minimice el riesgo.



### 2.E.1. Persona con discapacidad intelectual y/o del desarrollo (usuario / alumno).

Deben tenerse en cuenta sus rasgos de personalidad, sus habilidades sociales y autoestima, su propensión a la ansiedad, a la introversión, etc.

No pueden obviarse sus aspectos diferenciales, valores, sexo, raza, etnia, edad, religión, orientación sexual, titulación, situación social, laboral o contractual y todo aquello que le pueda hacer aparecer como vulnerable, manejable, débil, etc.

El conocimiento previo de algunos antecedentes también puede orientarnos hacia el origen de muchos incidentes y prever reacciones como, por ejemplo, cambios conductuales por alteración de rutinas, modificación de la medicación pautada, etc.



### **2.E.2. Persona trabajadora (profesional).**

Respecto al profesional, hemos de añadir los aspectos preventivos que hacen referencia a la formación e información, y al apoyo médico y psicológico recibido en experiencias anteriores, que en el caso de ser insuficiente condiciona el clima social y laboral futuro.



#### **Esta formación debe tratar aspectos como:**

- El concepto de conflicto, tipos, modos de prevenirlo y manejarlo.
- Técnicas de comunicación verbal y no verbal.
- Habilidades sociales, manejo de la agresividad, intolerancia al estrés y a la frustración<sup>4</sup>.
- Mecanismos de notificación, investigación de incidentes en el seno de la empresa.
- Promoción de la salud: basada en fomentar la costumbre del ejercicio regular, hábitos adecuados de alimentación, técnicas de relajación, etc. para disminuir niveles de estrés y minimizar los factores propiciatorios.
- Principios básicos que hacen referencia a la dinámica del trabajo que tienen que realizar con las personas con discapacidad intelectual y/o del desarrollo, como por ejemplo:
  - ✓ Evitar el exceso o ausencia de oportunidades de estimulación.
  - ✓ Organizar actividades físicas y de estimulación cognitiva.
  - ✓ Previo análisis, optar en algunas personas por una rutina diaria y respetarla al máximo, evitando situaciones imprevistas que puedan provocar una alteración.

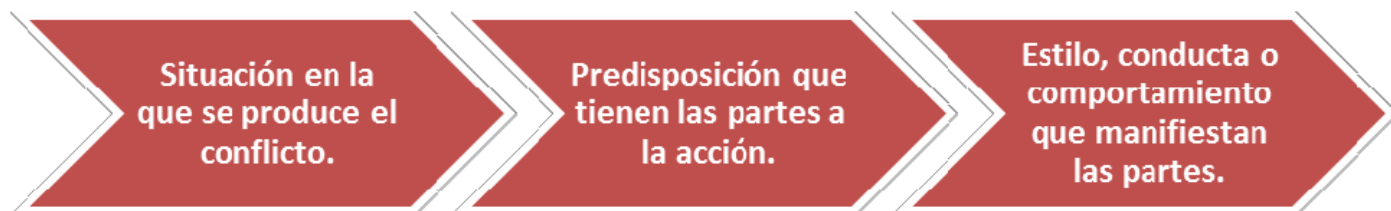
---

<sup>4</sup> *Tensión psicológica, justificada o no, por el incumplimiento de expectativas, o insatisfacción de aspiraciones.*



#### 4. ACTUACIÓN ANTE EL CONFLICTO.

Cuando se actúa para esclarecer la estructura y naturaleza de un conflicto es necesario considerar tres aspectos básicos del mismo:



- El primero, la **situación en la que se produce el conflicto**, es decir, disponer de información sobre lo que ha sucedido, conocer el tipo de relaciones que se establecen entre las personas o grupos, los valores que están presentes y los recursos con los que se dispone para afrontarlos.
- El segundo elemento es **la predisposición que tienen las partes a la acción**, de tal modo que entran en juego los componentes cognitivos y emotivos, es decir, las imágenes que evoca la persona ante la situación de conflicto, así como la evaluación que se realiza del mismo. Es de vital importancia la subjetividad percibida del conflicto por las partes implicadas, es decir, cómo cada una de las partes construye el conflicto desde la génesis de la divergencia.
- Y por último, lo más importante y visible es el **estilo, conducta o comportamiento que manifiestan las partes**, consecuencia de la situación y de las actitudes de los individuos implicados.





- ✓ **Evitación.** La conducta es de *retirada del escenario o de indiferencia ante el mismo*. No elimina la situación de conflicto, sino que se asimila como algo en lo que no merece la pena implicarse, permanece latente y podría ser visto de forma diferente en otra ocasión. En esta estrategia la preocupación por la relación, así como por los resultados es muy baja. Otra forma de evitación es la negación del problema, utilizada con frecuencia, sin embargo es un estilo absolutamente ineficaz y contraproducente para la resolución de conflictos.
- ✓ **Acomodación.** La acomodación es una actitud en la que la importancia de la relación es muy alta y la del resultado muy baja. Se quiere que el otro gane, no se desea hacer peligrar la relación por el hecho de intentar alcanzar algún beneficio. Se utiliza esta estrategia cuando el objetivo principal del intercambio es construir o fortalecer una relación y se está dispuesto a no alcanzar los propios objetivos. *Se puede decir que ésta es otra manera muy común de evitar el conflicto ya que estar de acuerdo es más fácil que no estarlo.*
- ✓ **Compromiso.** Una parte no deja de preocuparse por sus intereses, pero suaviza su posición cuando considera los intereses de la otra parte. *El problema se concibe como el esfuerzo de llegar al punto medio entre las dos posturas, es decir, decidir cómo “repartir”*. La solución precisa que cada uno ceda un poco hasta llegar a un punto medio.
- ✓ **Colaboración.** Lo característico de esta forma de afrontamiento es que son importantes tanto el resultado como la relación. Las partes intentan conseguir el mejor resultado posible manteniendo o fortaleciendo, simultáneamente, su relación. Las partes ven el conflicto como algo natural en las relaciones humanas, no como una señal de que algo malo ha sucedido. *La preocupación no es “quien tiene razón” y “quien está equivocado”, sino encontrar una solución que sea satisfactoria para ambas partes. Sin duda, este es el mejor estilo para conseguir acuerdos satisfactorios para las partes implicadas.*
- ✓ **Competición-Confrontación.** La conducta competitiva busca satisfacer los propios intereses a expensas de los intereses del otro si es necesario. Refleja el enfoque clásico del conflicto de ganar-perder. Se ve el resultado de la negociación como más importante que la relación.



El conflicto se entiende como un asunto de “pérdida-ganancia”. Se cree que una parte está en lo cierto y la otra está equivocada, por ello los sujetos enfrentados están determinados a ganar probando que tienen razón.

- **Confrontación no violenta** y negociada, con o sin mediación.
- **Confrontación violenta**, en la que en algunas ocasiones sí puede haber componente de intencionalidad, y por tanto requerir acciones laborales disciplinarias, o incluso legales.

Si el conflicto se intenta solucionar de modo no pacífico, nos podemos encontrar con conductas violentas caracterizadas por vivir dicho conflicto de forma inadecuada, y por lo tanto, no respetar los derechos o sentimientos de la otra parte, porque la persona se impone y en la medida en que lo hace, no se considera responsable de las consecuencias negativas de sus acciones porque desde su percepción quedan totalmente justificadas.

Pero la conducta violenta como solución al conflicto lo que hace es provocar alteraciones emocionales y pérdida de relaciones interpersonales. Ante una conducta violenta se debe controlar la excitación emocional porque provoca un déficit cognitivo, eliminando la posibilidad de realizar planes de acción racional. Cuando una persona intenta resolver un conflicto mediante la violencia es porque posee un escaso autodomínio de sus emociones, emergiendo con cierta facilidad la irritabilidad, irascibilidad y reactividad emocional ante cualquier problema percibido.

### **3.A. ESCENARIOS DEL CONFLICTO.**

Vamos a dibujar diferentes escenarios posibles, en primer lugar en función del estado psicológico predominante de la persona agresora, y en segundo lugar en función del tipo de agresión generada.



### 3.A.1. Escenarios según el estado psicológico de la persona.

En este apartado describiremos tres escenarios de partida, en los que desde la visión de la persona con discapacidad intelectual y/o del desarrollo, pueden generarse incidentes.

#### PREMISA:

**Existe evidencia científica de que las personas con discapacidad intelectual y/o del desarrollo en general NO son más violentas que las demás.**

- **Estado de frustración.** Tensión psicológica, justificada o no, por el incumplimiento de expectativas, o insatisfacción de aspiraciones. Se acentúa con el tiempo que pasa entre la demanda y la satisfacción, y varía en función de las características del ambiente observado y percibido.
- **Estado de agitación.** Persona con discapacidad intelectual y/o del desarrollo que puede estar alterada.



Es imprescindible el conocimiento previo de posibles enfermedades añadidas a la discapacidad de la persona atendida y será necesario tener especial cuidado en detectar "la peligrosidad" inminente del sujeto y su nivel de contención. Ejemplos de situaciones que limitan la capacidad de autocontrol del comportamiento son:

- ✓ Persona agitada ante una situación de alarma, que se niega a colaborar ante la necesidad de evacuar una instalación, y se resiste activamente.
- ✓ Persona que se desorienta y deambula, incluso quiere salir del centro de trabajo, y que ante el acercamiento del profesional, actúa agresivamente.
- ✓ Persona que se muestra agresiva debido a que tiene dolor o le molesta / agita el ruido estridente (por ejemplo herramientas o equipos de trabajo en su labor).



- **Estado de estrategia.** Adopción racional de un comportamiento agresivo como medio para obtener un fin personal. Ejemplos de situaciones que NO limitan necesariamente la capacidad de autocontrol del comportamiento, y que por tanto son independientes de la situación de discapacidad intelectual y/o del desarrollo:

- ✓ Personas con problemas personales, laborales, familiares, económicos, etc.
- ✓ Personas que simulan síntomas y signos con el fin de conseguir algún beneficio propio (no realizar determinados trabajos, ausentarse, etc.).



### 3.A.2. Escenarios según tipo de conflicto generado.

La situación de conflicto puede desarrollarse en diferentes planos, en ocasiones pudiéndose presentar de forma conjunta e interrelacionada.

- **Verbal.** Uso de la palabra que ocasiona acción de ofender, insultar, injuriar, difamar, desacreditar, ridiculizar, ultrajar, amenazar, intimidar, atemorizar, etc. Habitualmente se da en interacciones cara a cara y ocasionalmente a través de mensajes telefónicos, electrónicos, vía SMS o de escritos en papel, en grafitos, etc.
- **Simbólico.** En forma de invasión del espacio personal, de intrusión en lugares no autorizados, de realización de gestos intimidatorios, de ostentación de armas, etc., que puede ir asociado o no a la violencia verbal o física.
- **Físico.** Contacto corporal en forma de empujón, patada, bofetada, puñetazo, golpe con alguna otra parte del cuerpo, arañazo, mordedura, estirón de cabello, o incluso de ataque con algún objeto contundente o cortante, con manejo de arma u otro tipo de objeto o sustancia capaz de causar daño o lesión.
- **Económico.** Apropiación, deterioro o destrozo de objetos y pertenencias del centro o particulares del personal empleado en el mismo, manoseo de instrumental de trabajo o de mobiliario de la institución, etc.



### 3.B. INTERVENCIÓN EN EL CONFLICTO.

Aunque las técnicas descritas son perfectamente aplicables a cualquier persona ante situaciones de conflicto con agitación, en esta guía hacemos referencias a personas con discapacidad intelectual y/o del desarrollo.

#### 3.B.1. Técnicas de autocontrol y tolerancia a la presión.

En un sentido muy amplio, la **autogestión emocional** es una competencia que nos lleva a ser los propios gestores de nuestro proyecto de vida. Saber dirigir las emociones hacia donde queremos y proyectar la parte positiva, aún ante una situación tensa, es un arte que se puede cultivar.

No olvidemos que, cuando somos capaces de controlar nuestras emociones y gestos o acciones, reflejamos lo que queremos que los demás vean de nosotros y, en muchos casos, reflejamos lo que los demás quieren recibir de nosotros.

Cuando no podemos mantener este autocontrol, reflejamos lo que realmente somos, con nuestros temores y ansiedades.

Las recomendaciones son:

- **Mantener el equilibrio emocional** y no responder a las provocaciones es un ejercicio difícil que hay que desarrollar con técnicas de auto relajación y control de impulsos.
- Deben **preverse y saber controlar los sentimientos negativos** que determinadas situaciones conflictivas o sus acompañantes puedan haber provocado.
- **Evitar caer** en el terreno de **la provocación** y mantener un control ya que, de lo contrario, puede producirse una situación de extrema agresividad.
- **Pautas** ante situaciones de inicio de escalada de la tensión son:
  - ✓ Conversar con corrección, en un tono afable y profesional.
  - ✓ Evitar mostrar un tono brusco y/o cortante porque esto podría incrementar la tensión y acelerar la conflictividad.
  - ✓ Explicar con mucho cuidado y de forma convincente y razonada los motivos por los que no es posible cumplir con las expectativas de la persona y/o del acompañante.
  - ✓ Dirigirse con firmeza, pero evitando la prepotencia.





- ✓ **Demostrar que escuchas:** Comprender el problema de la otra persona, dar argumentos que evidencien que se ha entendido su forma de pensar y ponerse en su lugar (ejemplo: *comprendo tu problema...*)
  - ✓ **Exponer los pensamientos/opinión/sentimientos:** Es importante que junto al paso anterior se muestre la opinión personal y/o pensamientos del tema (ejemplo: *sin embargo, yo opino...*).
  - ✓ **Proponer una solución:** Sugerir una posible alternativa para resolver el problema o conflicto (ejemplo: *por lo tanto, sugiero...*).
- 
- **El lenguaje** ha de ser preferiblemente **Claro - Corto - Sencillo** (frases cortas, dar una sola orden y hablar de un solo tema de conversación).
  - Utilizar preguntas como respuestas, **paráfrasis** como repetición de la objeción, haciéndola hipócrita o poco razonable. (ejemplo: *así que crees que dedicamos demasiado tiempo a vuestro cuidado ...*)
  - Hacer **efecto boomerang**. Hacer circular en sentido contrario al planteado en el primer momento. *“Me han hecho hacer tornillos para fabricar un barco...”*. Responder con contundencia: *“Si, tienes razón... lo que estamos haciendo es tan importante, que sin tu ayuda no podríamos hacer el proyecto...”* PERO NUNCA MOSTRÁNDOSE SUPERIORES y mostrar un nivel de humor adecuado (no utilizar doble sentido, ni la ironía).
  - Utilizar la comunicación **no verbal** para transmitir sentimientos. La persona con discapacidad intelectual y/o del desarrollo comprenderá mejor el contenido emocional que el verbal.
    - ✓ Ponerse a su altura, contacto visual y táctil y respetar su espacio vital, tener cuidado de no adoptar una posición agresiva.
    - ✓ Atraer su atención (por ejemplo tocarle suavemente el hombro o cogerle de la mano) y evitar distracciones.



### **3.B.3. Aspectos a evitar en el diálogo y expresión.**

Existen diferentes señales indicativas de un posible conflicto que pueden aparecer mientras nos comunicamos con otra persona. Al percibir dicho desacuerdo se recomienda evitar las siguientes premisas.

En relación a la comunicación verbal:

- Estilos comunicativos que generan hostilidad como apatía, frialdad, condescendencia, desprecio, impaciencia.
- Verbalizar amenazas, coacciones o insultos.
- Minimizar la situación, las quejas o las críticas.
- La crítica y el rechazo de las demandas.
- Proponer acciones que no se puedan cumplir y crear falsas expectativas.

Por otro lado, y no menos importante, debemos fijarnos en la **comunicación no verbal**:

- La adopción de un lenguaje corporal desafiante o que pueda interpretarse como hostil o amenazador (cerrar los puños, hacer un contacto ocular prolongado, hacer movimientos rápidos, coger objetos contundentes, etc.).
- Evitar el contacto físico y la proximidad excesiva. Mantener una distancia de seguridad, o procurar la existencia de algún obstáculo que evite la precipitación del usuario como, puede ser una mesa.
- No ponerse de espaldas.

### **3.B.4. Indicadores de conducta tensa más frecuentes.**

Los indicadores de riesgo de conducta conflictiva y tensa de las personas pueden tener diferente carácter:

- **Verbal:**
  - ✓ Demandas poco razonables o sin sentido.
  - ✓ Aumentar el tono de voz o usar palabras burdas.
  - ✓ Usar un lenguaje con coacciones o amenazas.



➤ **Simbólico:**

- ✓ Señalar con el dedo.
- ✓ Gestos amenazantes (disparar, seccionar el cuello, etc.).
- ✓ Establecer un contacto ocular prolongado.
- ✓ Exhibición de objetos contundentes o armas.
- ✓ Invadir un espacio físico (entrar en un área restringida).
- ✓ Invadir un espacio personal (aproximación excesiva).

➤ **Físico:**

- ✓ Agarrar objetos (de encima de una mesa, estanterías, etc.).
- ✓ Destruir objetos (romper un documento, lapicero, tirar una herramienta contra el suelo, etc.).
- ✓ Cerrar las manos formando puños, apretando objetos.
- ✓ Contraer los labios de tal forma que se ven los dientes.
- ✓ Estado de tensión muscular generalizada, con el cuerpo flexionado y con cambios de postura frecuentes y rápidos.
- ✓ Postura cefálica baja y adelantada, cuello flexionado, barbilla hacia el pecho o una postura de lucha, (tipo boxeador o artes marciales).

**3.B.5. Actuaciones ante conducta potencialmente agresiva.**

En una situación de crisis ante algunos casos de conflicto no resuelto, existe una escalada de sucesos, con unas fases en las que el profesional debe saber gestionar y manejar:

➤ **Uso del espacio y la expresión corporal.**

En este tipo de situaciones solemos centrarnos en la persona, olvidando el espacio que nos ocupa, es importante protegernos y ayudar a la persona con discapacidad intelectual y/o del desarrollo teniendo en cuenta el espacio en el que nos encontramos.



➤ **Distancia de seguridad.**

La tendencia al ver a la persona muy triste o enfadada es acercarnos a preguntarle qué le pasa, sobre todo si le conocemos. Pero si esta persona, bien sea por su frustración o estado de agitación hace un gesto inesperado potencialmente lesivo para el cuidador, no tendremos tiempo de reaccionar, es por eso que recomendamos, en la medida que se pueda, guardar siempre una distancia prudencial de 2 metros.

Si no disponemos de tanto espacio, guardar una distancia mínima para que sus manos o pies no nos alcancen. Debemos pensar en ello desde el primer momento que percibimos alguna señal anticipatoria por parte de la persona, y no recular cuando nos sentimos amenazados ya que el usuario puede reforzar su actitud si ve que tenemos miedo. Estas señales pueden ser: puños apretados, mandíbulas en tensión, ceño fruncido, mirada desafiante, aceleración de la respiración, etc.





➤ **Posición adecuada**

El lenguaje corporal dice más cosas que el lenguaje verbal. Debemos mantener una postura que muestre interés, procurando no tener el cuerpo tensionado ni los brazos o piernas cruzadas.

Muchas veces sin darnos cuenta le decimos a la persona que esté tranquila, le queremos ayudar, etc. pero nuestra postura corporal muestra prepotencia o desinterés.

La postura recomendada para que a la vez que tranquilizamos a la persona pensemos en nuestra seguridad, es mantener las rodillas ligeramente flexionadas, piernas un poco separadas, los pies paralelos a la cintura, una mano tocándose la barbilla y la otra mano el codo del brazo contrario.



➤ **Las manos**

Hay culturas mediterráneas como la nuestra, que tiene la costumbre de mover mucho las manos y gesticular cuando hablamos, esos gestos pueden crear desconfianza e irritabilidad al que nos escucha. Recomendamos mantener los brazos relajados, y las manos a la altura de la cintura con las palmas hacia abajo.

Si la persona se nos acerca, procuraremos mantener los codos pegados al cuerpo para proteger nuestros laterales.





➤ **Es recomendable que el profesional pueda**

- ✓ Preparar la salida: ubicar mentalmente la vía de escape y vigilar los elementos mobiliarios que puedan bloquearla.
- ✓ Localizar si hay sistemas de alarma.
- ✓ Es preferible la huida de la situación potencialmente peligrosa como solución más segura, con menor riesgo de daño y evitar, si es posible, la confrontación física directa. Debería evitarse la actuación de "legítima defensa" para que no se confunda con los supuestos de pelea mutuamente aceptada.
- ✓ Si el usuario tiene un objeto contundente, es recomendable no activar el impulso de usarlo como arma y es mejor seguir las indicaciones del usuario hasta que se pueda evaluar racionalmente la posibilidad de defensa efectiva.

**3.B.6. Actuaciones ante conducta agresiva manifiesta.**

Trataremos este apartado desde el escenario en el que primará la contención física por delante de la verbal si ésta no ha resultado en fases iniciales.

➤ **Medidas de seguridad general:**

Debemos garantizar la seguridad del personal, de la persona con discapacidad intelectual y/o del desarrollo y, después, la del entorno material.

- ✓ El historial debe ser conocido por los profesionales que se dedican a la atención de la persona con discapacidad y por tanto deben disponer de una formación al respecto.
- ✓ Hemos de saber manejar a estas personas, teniendo en cuenta que en la gran mayoría de casos predomina la sensación de confusión e inseguridad. En este sentido, el personal debe sentirse seguro, o la sensación de inseguridad interferirá claramente en el manejo.
- ✓ En el caso que se muestre claramente agitado, debemos mantener la calma, estar atentos y sensibles a nuestros sentimientos, emociones y comportamientos auto controlando las emociones.



- ✓ Debemos procurar alejarlo de la situación que le altera. Es necesario "ponernos en la piel" del usuario para intentar entender lo que le pasa y poder ayudarlo (empatizar). No se debe intentar que la persona se haga una idea de su comportamiento negativo, no lo puede entender, no son momentos para reeducar o modificar conductas, tampoco es adecuado reñir al usuario.
- ✓ Se deben evitar los enfrentamientos y evitar la discusión airada, las amenazas y órdenes impositivas o autoritarias.
- ✓ Si no se puede contener verbalmente, no colabora, y la actuación es necesaria y urgente, se hará necesaria la contención física.

➤ **Contención física de una persona agitada:**

La definimos como procedimiento usado, como último recurso, frente a la agitación psico-física o frente a una fuerte pérdida del control de impulsos, con la finalidad de evitar las auto agresiones y agresiones a terceras personas. Consiste en la limitación y/o privación de la posibilidad de movimiento y/o desplazamiento físico de la persona afectada, con técnicas especiales o con elementos mecánicos.

La contención mecánica es una medida muy estresante para una persona y, aunque sea una persona con discapacidad intelectual y/o del desarrollo y en estado de agitación, debemos intentar informarle de la razón o motivo y cuáles son las opciones terapéuticas.

- ✓ Se le debe explicar que no tiene un motivo sancionador sino que se debe a su situación de alteración.
- ✓ NO dar marcha atrás: Debemos tener un plan ideado para que no pueda resultar un fracaso o un riesgo innecesario y, si tomamos la decisión de contención física, no volver a intentar la solución verbal.
- ✓ La valoración de la conducta agitada requiere de sentido común y la experiencia del profesional.



- ✓ En ocasiones, si no hay desconexión con la realidad, la sola presencia y la disposición del personal decidido por la contención hacen que el usuario reconozca como real la inminencia de la misma y provoque el cambio de actitud y su cooperación.

➤ **Ejecución de la contención mecánica completa:**

La contención mecánica completa debe ser una actuación rápida, coordinada y planificada.

La sujeción mecánica supone un riesgo para el usuario y una probabilidad de que aumente la ansiedad y agresividad del mismo, sobre todo inicialmente, por lo que no debe plantearse como una medida definitiva. Sin embargo, lo habitual es que se calme después de estar sujeto.

El personal debe estar entrenado y ser en número suficiente, cinco, y al menos tres en caso de niños de 50 Kg. **ES UN GRAVE ERROR INTENTAR SOMETER físicamente a una persona agitada SIN LOS MEDIOS o LA FUERZA SUFICIENTES.**

- ✓ Principio básico: Coordina una sola persona, que debe estar entrenada, dirige el procedimiento y, como norma general, se sitúa en la cabecera de la persona agitada.
- ✓ Funciones claras y precisas de quién intervenga, en el que cada persona sujeta una extremidad del usuario (previamente asignada) y uno la cabeza.



- ✓ Retirada de la contención física: Se hará de manera progresiva, observando la respuesta del usuario. Se retirará cada vez la sujeción de un solo miembro a intervalos de 5 minutos, excepto los dos últimos que se retirarán juntos. No dejar nunca un usuario sujeto por una sola extremidad, ya que además de liberarse puede auto lesionarse.





### 3.B.7. Otras técnicas de contención física.

#### ➤ Fuerza versus equilibrio:

La clave está en el equilibrio, no es tan importante lo fuerte o grande que sea uno. Las personas que no tienen conocimientos de defensa personal y en un momento dado se ponen nerviosas o agresivas, es muy fácil que pierdan el equilibrio al avanzar un pie para dar un puñetazo, por ejemplo.



Debemos mantener nuestro cuerpo como un bloque pero a la vez flexible y sin tensión, codos y rodillas siempre un poco flexionadas y nuestro ombligo en línea paralela a nuestros pies, manteniendo la misma distancia entre uno y otro.

#### ➤ Agarre de la muñeca por parte de la persona con discapacidad intelectual y/o del desarrollo:

Buscaremos el espacio que queda entre su dedo pulgar y los otros dedos y haremos un movimiento brusco y seco. Nuestro brazo debe ser un bloque rígido. Debemos vigilar en no golpearnos nuestro propio rostro al hacer el movimiento. Si no podemos, intentarlo con las dos manos.

Debemos movernos hacia delante y luego rotar nuestro antebrazo, podemos ayudarnos con la otra mano. Nunca estirar porque si el otro tiene más fuerza, no sirve de nada.





➤ **Agarre del cabello:**

Tirar de la coleta o del flequillo al personal. La reacción suele ser tirar hacia el otro lado con lo que aún nos hacemos más daño.

Recomendamos el agarre de la muñeca con la que coge el pelo y seguir sus movimientos, de esta forma no será tan doloroso.

Mientras buscamos el nervio que se encuentra en la terminación del dedo índice para desactivar la fuerza de esa mano y tener unos segundos para escapar.

También podemos dar un golpe en sus nudillos con una mano y deslizar la otra por debajo de su mano. Si es dificultoso, pedir ayuda a otro compañero para que sea él quien lo haga.

Si de esta forma no lo conseguimos y nos está haciendo daño, mientras con una mano cogemos la suya y giramos nuestro cuerpo hacia él, con el otro brazo damos un golpe en su codo.



➤ **Agarre con la intención de no moverse:**

Cuando una persona está asustada o no quiere moverse de dónde está suele agarrarse fuerte a la silla u otros sitios, al intentar desengancharle le podemos hacer daño.

Los pasos a seguir son:

- ✓ Hablarle con calma y tranquilidad aunque tengamos prisa, y llevar la conversación hacia otros temas para distraerle.
- ✓ Situarnos al lado por el que se agarra sin ponernos frente a ella para evitar cualquier golpe.
- ✓ Colocar una mano sobre su hombro de forma lenta y suave de forma que la palma de nuestra mano sea blanda, no como una garra.





- ✓ Colocar la otra mano encima de la suya y juntar su pulgar con el resto de dedos, de esta forma desactivamos el agarre.
- ✓ Ahora que su brazo tiene forma de Z presionaremos suavemente su codo y su mano hacia delante para conseguir desengancharle.
- ✓ Le daremos nuestro pulgar para que se agarre si hace falta, pero no le soltaremos la mano hasta que no la hayamos desplazado del lugar.
- ✓ En caso que la persona esté agarrada por los dos lados, podemos pedir ayuda a un compañero, para hacer el mismo proceso los dos a la vez, o actuar primero en una mano y después la otra finalizando con las cuatro manos juntas para dar sensación de calma y confianza. Durante todo el proceso seguiremos hablando y tranquilizando.



➤ **Evitar un golpe:**

La reacción que solemos tener cuando nos anticipamos a un golpe es echarnos hacia atrás o hacia delante pero eso hace que el usuario se desplace un poco más y nos acaba dando igualmente. Debemos acostumbrarnos a movernos



hacia los lados, con las piernas flexionadas y ligeramente separadas, dejamos un pie inmóvil pero el otro se desplaza para quedarnos mirando hacia un lado, de esta forma vemos pasar el puño de la otra persona muy cerca pero no nos alcanza.



Nuestros brazos harán un ángulo recto y los mantendremos en tensión por si tenemos que parar el golpe.

El propio impulso de la persona le hará perder el equilibrio, y si no podemos empujar su brazo hacia delante. Procuraremos apartarnos hacia el lado del brazo o pierna que nos va a golpear.

Es un movimiento que hay que practicar para que el cuerpo reaccione de esa forma ante dicha situación.

Haremos el mismo movimiento si la persona nos golpea con un objeto, como puede ser un palo o un paraguas. No pretendemos coger el objeto.

Si el usuario está sentado: pararemos su golpe con la mano, giraremos su muñeca apoyando su mano en su pierna, seguidamente colocaremos nuestra mano encima de la suya y cuando se tranquilice, le giraremos la mano para que la planta de su mano toque su rodilla.





## 5. ACTUACIÓN POST-INCIDENTE

Las intervenciones post-incidente van a girar en torno a tres tipos de acciones:



### 4.A. APOYO E INTERVENCIÓN PSICOLÓGICA

Podemos definir **apoyo psicológico** como aquella atención prestada a los aspectos emocionales y psicosociales de la persona que lo requiere y precise. El objetivo es paliar la dureza en la vivencia de la situación en sí, favoreciendo la pronta recuperación, pero no debe entenderse como una intervención terapéutica.

El mayor apoyo psicológico que se puede prestar a dos partes confrontadas en un conflicto, es colaborar en su resolución de una forma pacífica. En el caso de personas con discapacidad intelectual y/o del desarrollo la intervención puede ser mucho más específica, teniendo en cuenta la característica individual de cada uno. Independientemente de la técnica aplicada, se puede decir que, como afirma Fisas (1987), es posible resolver los conflictos mediante una vía pacífica porque: “El conflicto no es una catástrofe inevitable, sino la consecuencia de una mala percepción, una mala comunicación, de procesos inconscientes, resultado de una frustración, de la patología de los dirigentes o de una mala técnica de negociación”.

En otro nivel estaría la **intervención psicológica**, que definiríamos como un conjunto de actividades y operaciones a través de las que el profesional de la psicología, como agente de cambio, trata de alterar y mejorar el curso de los acontecimientos en los individuos y en la sociedad. El término incluye las intervenciones tradicionales de la psicoterapia y técnicas de modificación de la conducta.



#### 4.A.1. Aspectos generales.

Las técnicas descritas a continuación deben ser aplicadas por personal competente y experimentado.

No se debe olvidar que para la participación activa de las partes en la resolución de conflictos es necesario que se den las siguientes circunstancias:

- **Buena fe:** Predisposición o actitud de los participantes para llegar a un acuerdo negociado.
- **Margen de maniobra:** Existencia de un posible campo de intercambio. La existencia de alguna oportunidad para hacer concesiones.
- **Necesidad:** Interés, deseo u objetivo de ambos participantes que puedan conseguir resultados satisfactorios a través de la negociación.
- **Pertinencia:** Equilibrio entre el esfuerzo que requiere la negociación y lo que se conseguirá como resultado de la misma.
- **Intercomunicación:** Posibilidad de contacto y comunicación con el otro participante.

Si se diera la circunstancia de que una de las partes carece de buena fe, realmente no existe margen de maniobra, o no se dan el resto de condiciones anteriormente aludidas, las técnicas positivas de resolución de conflictos no serían adecuadas de cara a resolver esas situaciones.

Por lo tanto, si existiese un conflicto con una persona en el que por ejemplo es muy complicado la intercomunicación (por su estado de agitación, nerviosismo, etc.), no se recomienda la negociación como técnica para resolver un conflicto dado y llegar a un acuerdo satisfactorio para ambas partes.

Entre los procedimientos positivos de la resolución de conflictos resulta de gran interés trabajar las **técnicas de comunicación asertiva**, que van a permitir que la persona exprese sus deseos, opiniones y sentimientos tanto positivos como negativos de modo adecuado. El dominio de la asertividad, por las partes implicadas en un conflicto, genera beneficios importantes sobre el propio individuo, porque permite que éste se auto conozca y se acepte como es, comprenda y maneje los sentimientos propios y los de los demás, porque es capaz de aceptar las propias limitaciones, manifestando a la otra parte una visión auténtica de cómo es realmente.



La **asertividad** como técnica comunicacional mejora la capacidad de comunicación en todos los niveles, de modo que las relaciones que se establecen son más positivas y más satisfactorias porque la comunicación es clara, fluida y sincera.

Y no podemos obviar la intervención de la **mediación**, cuyos fundamentos son el poder y la confianza.

*La mediación se hace necesaria cuando las partes no son capaces de negociar eficazmente y se precisa una tercera persona entre ellas con el objeto de llegar a un acuerdo satisfactorio para ambas.*

La **mediación** es una forma de resolver conflictos entre dos o más personas, con la ayuda de una tercera persona imparcial, el mediador. Los mediadores no son jueces ni árbitros, no imponen soluciones ni opinan sobre quién tiene la verdad, lo que buscan es satisfacer las necesidades de las partes, regulando el proceso de comunicación y conduciéndolo hacia una solución en la que todos ganen o, al menos, queden satisfechos.

Para intervenir en un conflicto es básico conocer en qué fase se encuentra éste, y para saber qué aspectos hay que analizar conviene tener presente la confianza de las partes.



Un mediador nunca debe ser responsable de los resultados obtenidos por la mediación, pues los mediadores son transformadores, pero no deben influir en el resultado de la decisión, sólo deben de destacar las oportunidades; en este sentido, todas las decisiones sobre cómo reaccionar afectan a las partes; tampoco debe emitir juicios sobre las opiniones y decisiones, porque el mediador tiene que mediar entre las partes y nunca emitir juicios de valor.

El profesional de la mediación debe mantener una visión optimista de la capacidad y motivación de las partes, es decir, creer que se es capaz de actuar y de motivar para que las partes tomen decisiones, y que éstas pueden adoptar la mejor. Si esto no se cree, entonces se puede caer en una actitud totalmente negativa para la mediación y contraria a la transformación.

El mediador tiene que permitir que las partes expresen sus emociones o sentimientos, y tener dominio de la situación para que sean expresadas por las partes de modo no violento.

#### **4.A.3. Intervención especializada cognitivo-conductual.**

Las técnicas descritas a continuación son a modo de breve ejemplo de un gran abanico de opciones, que deben ser valoradas individualmente según su conveniencia de aplicación, y aplicadas por personal competente y experimentado.

La actuación profesional es la de mediar o facilitar los procesos de aprendizaje que lleva a la persona a modificar o cambiar su repertorio de conductas.

Como premisa, es pertinente disponer de una detallada historia de la persona afectada y de los hechos precipitantes de sus actuaciones. La acción a llevar a cabo dependerá del nivel de discapacidad intelectual y/o del desarrollo de la persona, y si paralelamente existe alguna patología mental acompañante.



Una de las mejores opciones es que la intervención sea ejercida por un equipo multidisciplinar; por el equipo de referentes que tenga la persona (tutor legal, personal de atención directa, psiquiatra, psicólogo, mando, etc.) que tomará la decisión sobre la forma de proceder. Es muy importante la observación, registro y análisis de las conductas distorsionadas: "siempre que pasa tal cosa (visita de una familiar, encargo de determinada tarea por ejemplo), se pone irritable, grita, etc.

Para modificar la conducta distorsionadora disponemos, entre otras, de las siguientes técnicas:

- **Comunicación positiva:** Se basa en la influencia que el lenguaje *interactivo y positivo* tiene en la modificación de la conducta. La técnica es muy eficaz en todo tipo de personas y situaciones cuando se aplica de forma constante y continuada.

- ✓ Dar mensajes claros, escucha activa manteniendo un clima de confianza
- ✓ Adoptar una actitud neutra, evitar actitudes paternalistas.

Un ejemplo podría ser: darse cuenta de la emoción de la persona con discapacidad intelectual y/o del desarrollo (gratitud, admiración), decidir expresarlo (a quién, cuándo, cómo) y luego expresarlo (elogio, agradecimiento, afecto). Puede demostrarse verbalmente con gestos de afecto y valoración, físicamente (abrazos, caricias), o con acciones (tener en cuenta lo que necesita, regalar algo, ofrecer ayuda).

- **Reforzamiento positivo:** Sirve para aumentar la frecuencia y las respuestas deseadas, un refuerzo positivo puede ser cualquier cosa, acción o situación. Los reforzadores deben aplicarse siguiendo unas reglas:

- ✓ Contingencia: el refuerzo se debe aplicar después de la acción que se quiere incrementar, nunca antes.
- ✓ Actuación inmediata: el tiempo que se deja pasar disminuye los efectos del refuerzo.
- ✓ Información: informar a la persona de lo que queremos, de ella y cuáles son las consecuencias o refuerzos que se aplicarán.



- ✓ Si el refuerzo es muy constante, pierde eficacia.
- ✓ La retirada brusca debilita la respuesta y puede llegar a anularla.
- ✓ Seleccionar con precisión la respuesta que queremos reforzar. Al principio del tratamiento el refuerzo es más intenso, a medida que pasa el tiempo se va espaciando.

La naturaleza de un refuerzo positivo puede ser muy diversa. Los **reforzadores naturales** se corresponden a la satisfacción de una necesidad: comer cuando se tiene hambre, recibir una felicitación, etc. El **reforzador artificial** se aplica con la intención de incrementar una conducta deseada, *por ejemplo dar un descanso extra cuando la persona trabajadora ha ordenado su puesto de trabajo.*

➤ **Tiempo fuera del reforzamiento:** Consiste en separar temporalmente a la persona del lugar donde se trabajan los refuerzos o premios, esto se hace inmediatamente después de la conducta no deseada. Para que sea eficaz, se deben controlar estas variables:

- ✓ El lugar donde se envía a la persona no puede ser reforzante.
- ✓ Permanencia corta, si es muy larga puede encontrar reforzadores.
- ✓ Advertir antes de aplicarla.
- ✓ Evitar la confrontación antes de la actuación.

➤ **El re encuadre,** entendido como técnica que ayuda a las partes a tomar perspectiva, es decir, a percibir una situación desde diferentes puntos vista, de manera que las partes son capaces de “ponerse en lugar de”, elemento básico para fomentar los sentimientos de empatía que permitirán poner las bases para resolver el conflicto pacíficamente.

*Un ejemplo ilustrativo de re encuadre podría darse cuando una persona trabajadora manifiesta tensión por: “el cuidador continuamente me hecha broncas porque me tiene manía”*

*Re encuadre: “... lo que sucede es que el cuidador confía mucho en ti y sabe que puedes dar mucho más. Te llama la atención porque espera mucho más de ti...”.*



- La **detección y cambio de creencias irracionales**, estrategia que implica manejar la interpretación de información, de tal manera que se realice un análisis o estudio de la situación o experiencia vivida, las creencias y los pensamientos que emergen sobre dicha situación, y las consecuencias tanto emocionales como conductuales.

*Un ejemplo ilustrativo de detección y cambio de creencias irracionales podría ser detectar la siguiente: “... Es caótico que las cosas no salgan como yo deseo...”.*

La estrategia se basaría en conseguir hacerle llegar a un comentario racional: *“... caótico quizás no, en todo caso es un fastidio, pero qué se le va a hacer. Algunas cosas me salen bien, y otras que no. Lo importante es descubrir por qué no han salido bien para, en una próxima vez, si dependen de mí, mejorarlas...”.*

También, y en esta misma línea, pueden resultar útiles los **auto registros de pensamientos** porque permiten identificar y cambiar tanto pensamientos, como creencias irracionales. Es de igual interés trabajar en el individuo la aplicación de auto instrucciones, que nos ayudan a pensar, sentir y actuar como deseamos. Resultan más eficaces si se formulan de modo positivo.

Un ejemplo ilustrativo podría ser el siguiente registro:

Día	Situación	Emoción	Pensamiento
Indicar la fecha	Acontecimiento o recuerdo que motivó la situación desagradable o estresante	1. Especificar la emoción: rabia, tristeza, enojo, etc. 2. Intensidad: 0 a 10	Anotar el pensamiento que precede a la emoción
15/10/2013	Al hablar con mi cuidador en la reunión de la mañana	Me siento enojado y triste (7)	Nunca me escuchan lo que querría decir porque me encuentran incompetente



Una vez identificados y después de un trabajo técnico, se trabajará en sustituir los pensamientos negativos, por otros más racionales, realistas, objetivos y lógicos:

- ✓ No tengo motivos reales para pensar que tengan algo contra mí
- ✓ Habrá veces que me sienta mejor y otras peor con la gente, es lo normal
- ✓ Preferiría mostrarme más simpático, pero no siempre es posible

#### **4.B. APOYO MÉDICO.**

El apoyo médico será necesario en el caso exclusivo de que existan repercusiones físicas o psicológicas en alguna de las personas implicadas.

##### **4.B.1. Premisas básicas.**

- **Se considerará agresión verbal** cuando la persona agresora es consciente de lo que hace. No consideramos en general agresiones verbales los ataques ofensivos realizados por personas con discapacidad intelectual y/o del desarrollo.
- **Se considerará agresión física** toda lesión que sufra el personal de atención directa o profesional provocado por la persona con actitud e intención de causar daño. No se considera agresión el daño provocado en el contexto de una reducción física de una persona con agitación psicomotriz.

##### **4.B.2. Pasos a seguir para dar apoyo médico al agredido.**

No necesariamente será así en todos los centros de trabajo, debiéndose adaptar a las circunstancias y medios de cada uno de ellos:

###### **1. Hacer una Asistencia física y / o psicológica urgente a la persona afectada.**

Acudir al centro de salud más cercano y hacer informe de asistencia de **ACCIDENTE DE TRABAJO.**

- ✓ Deberá constar de una exploración física detallada y las exploraciones complementarias pertinentes. Habrá que valorar y hacer constar claramente las lesiones físicas y las posibles repercusiones psíquicas, en base a lo que la persona agredida sea capaz de manifestar.



- ✓ El seguimiento si fuera necesario, ya sea con o sin baja laboral, se hará en la Mutua de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales de la Seguridad Social que tenga concertada la empresa.
- 2. Notificación del incidente** por parte del jefe del departamento donde se ha producido el incidente, al servicio de prevención y a los responsables de recursos humanos.
- ✓ Para hacerlo se recomienda disponer de un impreso de notificación.
  - ✓ Recogida de información: En caso de agresión física (tanto a personas como a mobiliario), hay que recoger la máxima información posible de los hechos, de testimonios, fotos de las lesiones en su caso, fotos de posibles desperfectos de mobiliario del centro, y / o de pertenencias del trabajador, etc.
- 3. Investigación del incidente** por parte del servicio de prevención y elaboración de informe de conclusiones y mejoras preventivas para evitar o minimizar su nueva aparición.

#### **4.C. ASPECTOS JURÍDICOS.**

Cuando los hechos deriven responsabilidad penal y/o civil en línea con lo establecido por la normativa, el profesional podrá adoptar las medidas que considere oportunas en estos ámbitos y, siempre, en línea con lo que establezcan y determinen las normativas respectivas.

Hay que tener presente que si se hubieran producido daños físicos contra las personas será necesaria una valoración, requiriendo acudir a los servicios de salud para que constaten los daños, dando lugar a la activación de los protocolos específicos que definen los mecanismos para, si se estima oportuno, dar parte a los juzgados.

A la hora de compensar los daños materiales que haya podido sufrir el profesional (como por ejemplo: una rotura de gafas), se valorará la cobertura del seguro de la entidad.

Por otra parte, y en el caso de que la hubiere, habrá que valorar la normativa de régimen interno del centro y actuar en consonancia con lo establecido por la misma cuando esta exista: tomar las medidas recogidas en la misma. En este caso, es importante que las personas que deben valorar la situación dispongan de un enfoque multidisciplinar que les permita calificar y entender los hechos que se han producido.



## **6. BIBLIOGRAFÍA.**

- ◆ Bazerman, M.H. & Neale, M.A. (1993). Negociación racional en un mundo irracional. Barcelona. Paidós.
- ◆ Cornelius, H. & Faire, S. (2007). Tú ganas, yo gano, todos podemos ganar: cómo resolver conflictos creativamente. Madrid. Gaia.
- ◆ Fisas, v. (1987). Introducción al estudio de la paz y de los conflictos. Barcelona. Lerna.
- ◆ Fisas, v. (2004). Cultura de paz y gestión de conflictos. Barcelona. Icaria.
- ◆ Gómez, J. (2004). La escuela intercultural: regulación de conflictos en contextos multiculturales. Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia. Secretaría Técnica.
- ◆ González, P.N.; Zurriaga, R. & Linares, L. (2012). Gestión positiva del conflicto organizacional. Madrid. Síntesis.
- ◆ Lebel, P. (1990). El arte de la negociación. Barcelona. Ediciones Ceac.
- ◆ Maddux, R.B. (1992). Cómo negociar con éxito. Estrategias y tácticas efectivas para ganar/ganar. México. Grupo editorial iberoamericana S.A. de C.V.
- ◆ Munduate, J. et al (2005). Gestión del conflicto, negociación y mediación. Madrid: Pirámide.
- ◆ Ovejero, A. (2004). Técnicas de negociación: cómo negociar eficaz y exitosamente / Anastasio Ovejero Bernal. Madrid. McGraw-Hill/Interamericana de España, D.L.
- ◆ Redorta, J. et al. (2006). Emoción y conflicto. Aprenda a manejar las emociones. Barcelona: Paidós.
- ◆ Redorta, J. (2007). Cómo analizar los conflictos. La tipología de los conflictos como herramienta de mediación. Barcelona: Paidós.
- ◆ Vinyamata, E. (2005). Conflictología: curso de resolución de conflictos. Barcelona: Ariel.