

Perceived Interpersonal Conflicts Scale (PICS). Escala para la evaluación de conflictos interpersonales en las situaciones de trabajo

Manuel Lucas SEBASTIÁN CÁRDENAS

Red de Profesionales de la Ergonomía y de la Ingeniería de los Factores Humanos de Andalucía (ErgoAn)

Álvaro CHANQUET FRAGOSO

Psicólogo del Trabajo

Federico Ismael ALMANZOR ELHADAD

Técnico en Ergonomía y Psicosociología del Hospital Virgen del Rocío de Sevilla

Resumen

Los conflictos interpersonales en las situaciones laborales suponen un riesgo notable tanto para la salud de los trabajadores como para la organización. Detectar de forma temprana las características de estos conflictos para poder intervenir sobre ellos de manera adecuada es una necesidad de las organizaciones actuales sumidas en entornos continuos de cambio donde la norma es la reducción de personas, recursos o ambos.

En este artículo se presenta la validación de un instrumento para la evaluación de la percepción de conflictos interpersonales en las situaciones de trabajo: *Perceived Interpersonal Conflicts Scale* (PICS). Este instrumento permite analizar cinco dimensiones relacionadas con los tipos de conflictos presentes en entornos laborales (conflicto de tareas, conflicto de relación, conflicto de estatus, conflicto de proceso, conflicto de contexto) y una última relacionada con el escalamiento del conflicto. Los resultados ponen de manifiesto una satisfactoria fiabilidad del instrumento, así como una satisfactoria validez convergente y discriminativa utilizando el instrumento SOFI-SM. PICS ofrece un análisis rápido (12 ítems) con un nivel de fiabilidad y validez adecuado, de la percepción del conflicto en situaciones de trabajo validado para la población laboral española.

Abstract

Interpersonal conflicts in work situations pose a significant risk both to workers' health and to the organization. Early detection of the characteristics of these conflicts in order to be able to intervene in them in an appropriate manner is a necessity of the current organizations immersed in continuous environments of change where the norm is the reduction of people, resources or both. This article presents the validation of an instrument for the evaluation of the perception of interpersonal conflicts in work situations: the *Perceived Interpersonal Conflicts Scale* (PICS). This instrument allows analyzing five dimensions related to the types of conflicts present in work environments (task conflict, relationship conflict, status conflict, process conflict, context conflict) and a last one related to the escalation of the conflict. The results show a satisfactory reliability of the instrument, as well as a satisfactory convergent and discriminative validity using the SOFI-SM instrument. PICS offers a quick analysis (12 items) with an adequate level of reliability and validity, of the perception of conflict in work situations validated for the Spanish working population.

“La paz no es la ausencia de conflicto sino la presencia de alternativas creativas para responder al conflicto: alternativas a respuestas pasivas o agresivas, alternativas a la violencia”.

Dorothy Thompson, *Dilemma of a Pacifist* (1937)

“Es gran virtud del hombre sereno oír todo lo que censuran contra él, para corregir lo que sea verdad y no alterarse por lo que sea mentira”.

Johann Wolfgang Von Goethe

Los conflictos interpersonales en el lugar de trabajo son procesos de carácter psicosocial en los que, prácticamente todos los trabajadores, de un modo u otro, se han encontrado inmersos a lo largo de su vida laboral.

Una vez surge el conflicto, el curso que tomen los acontecimientos, las conductas, las emociones, y la posibilidad de que se puedan extraer resultados beneficiosos y creativos o destructivos y lesivos, dependerá de la capacidad de los actores implicados (sujetos, grupos y organizaciones) de lidiar con este tipo de procesos.

Fomentar esta capacidad de gestionar los conflictos, con el fin de prevenir o mitigar el potencial enormemente destructivo que estos fenómenos tienen para la salud de las personas y las organizaciones, se encuentra en el foco del estudio y el trabajo de muchos profesionales de diferentes disciplinas que buscan encontrar el modo óptimo de su resolución efectiva.

Una de las áreas interesadas en el conflicto interpersonal es la subdisciplina preventiva conocida como Psicología Laboral Aplicada, que podría definirse como el estudio psicológico de la actividad e interacción humana en el contexto social, aplicado a la seguridad y salud en entornos laborales. Por “contexto social” entendemos, de un modo amplio, a “la combinación de (a) personas, (b) las actividades e interacciones entre las personas, (c) el entorno en el que se produce el comportamiento, y (d) las expectativas y normas sociales que rigen el comportamiento en ese marco” (Zimbardo, Johnson y McCann, 2012, pág. 461).

La Psicología Laboral Aplicada (o Ergonomía Organizacional) surge en España como disciplina preventiva en el marco de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales de 1995. Esta ley tiene por objeto “la determinación del cuerpo básico de garantías y responsabilidades preciso para establecer un adecuado nivel de protección de la salud de los trabajadores frente a los riesgos derivados de las condiciones de trabajo” (Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales. BOE núm. 269, de 10 de noviembre de 1995). Desde este marco, se entiende como «condición de trabajo» cualquier característica del mismo que pueda tener una influencia significativa en la generación de riesgos para la seguridad y la salud del trabajador. En consecuencia, la Psicología Laboral Aplicada se centrará en la evaluación e intervención sobre aquellas condiciones de trabajo relativas al contexto social y organizativo en los entornos

laborales (las relaciones entre el lugar de trabajo, el trabajo y los trabajadores).

Estos aspectos a evaluar son los que denominados como “factores de riesgo psicosocial” y hacen referencia a las condiciones que se encuentran presentes en una situación laboral y que están directamente relacionadas con las interacciones entre las características de la organización del trabajo y las necesidades, habilidades y expectativas del trabajador.

Unas relaciones personales deficientes y la presencia de conflictos interpersonales en las situaciones de trabajo figuran entre estos factores de riesgo psicosocial a identificar, valorar e intervenir en los centros de trabajo dado su potencial para actuar como antecedentes, estresores o agentes etiológicos capaces de generar de estrés (Cox, Griffiths y Rial-Gonzalez, 2000; Leka y Cox, 2008). En este sentido es ampliamente reconocido que los conflictos deterioran el contexto social y pueden causar daños a los trabajadores, sosteniéndose en diversas investigaciones que unas buenas relaciones entre miembros de los grupos y equipos de trabajo son fundamentales para la salud individual y organizacional (Cox *et al.*, 2000). Asimismo, los conflictos y enfrentamientos aumentan las dificultades de los colectivos para entenderse mutuamente, multiplicando los problemas de interrelación, por lo que pueden afectar gravemente a la seguridad de los trabajadores (Daniellou, Simard y Boissières, 2013). De ahí que la intervención desde el ámbito de una evaluación ergonómica-psicosocial no se centre tanto en la resolución de las discrepancias como en la prevención del daño potencial que el conflicto, entendido como factor de riesgo psicosocial, pueda causar a los trabajadores.

En resumen, el potencial destructivo para personas y organizaciones de los conflictos interpersonales en las situaciones de trabajo es evidente y notorio por lo que resulta fácil entender la necesidad de una adecuada evaluación (detección, valoración e intervención) de estos procesos psicosociales.

En el presente artículo se presenta un cuestionario breve llamado PICS (*Perceived Interpersonal Conflicts Scale*) que ha sido diseñado para facilitar el proceso de evaluación del conflicto interpersonal en las situaciones de trabajo.

Conflictos y tipo de conflictos en las organizaciones

En un acertado balance de la situación actual, Elisabeth Mikkelsen y Stewart Clegg (2019) señalan que, si bien es

cierto que el conflicto es un hecho frecuente en la vida organizacional con importantes implicaciones tanto en niveles organizacionales como individuales, se ha avanzado poco en el examen de los significados y supuestos que subyacen a la teorización del conflicto. Ante tal paradoja estos autores se preguntan: Qué cuenta como conflicto, cómo debería ser identificado en el lugar de trabajo y cómo podemos capturar la dinámica del conflicto en nuestras teorías.

Como punto de partida para este estudio escogemos la propuesta inclusiva de Sebastián Cárdenas y Jiménez Romero (2014) que aglutina diferentes concepciones para definir el conflicto interpersonal en las situaciones de trabajo como

“Un proceso de oposición o desacuerdo percibido entre dos o más partes con similar capacidad de resolución, pudiendo generar ineficiencia para la organización y daños para la salud de las personas implicadas. Un conflicto es siempre una experiencia subjetiva con o sin base objetiva y surge cuando las actividades a desarrollar para la consecución de objetivos se obstaculizan entre sí” (pág. 25).

No obstante, no todo conflicto surge por los mismos asuntos, transita por las mismas fases o tiene el mismo potencial destructivo, por lo que necesitamos categorías que nos permitan comprender las diferencias.

Una primera aproximación al concepto de conflicto interpersonal en las organizaciones puede realizarse mediante la observación de la diferencia entre transacciones y disputas. Mientras las transacciones se refieren a intercambios de recursos entre las partes, un proceso eminentemente cognitivo, las disputas en cambio hacen referencia a peticiones no aceptadas o incompatibles, implicando por lo tanto las emociones de las partes (lo que se añade a los elementos en disputa). En las disputas “las partes se encuentran dolidas, molestas, humilladas, enfadadas, etc.” (Medina y Munduate, 2005, pág. 130).

Esta diferenciación entre “conflictos eminentemente cognitivos” y “conflictos con base socio-emocional” fundamenta una fructífera dicotomía en el estudio de los conflictos en las situaciones de trabajo: los conflictos de tarea frente a los conflictos de relación. En esta línea, para Karen Jehn (1994, 1995, 1997) los grupos de trabajo experimentan formas distintas de conflicto, mientras el conflicto de tareas se refiere a desacuerdos de los miembros del grupo sobre las tareas a realizar y su contenido, incluyendo diferencias en ideas, puntos de vista y opiniones, el conflicto de relación es entendido como las discrepancias e incompatibilidades interpersonales que surgen entre los miembros de grupo debido a problemas personales no relacionados con el trabajo e incluye componentes afectivos como sentir tensión, fricción, enemistad y hostilidad.

Una aportación clave del trabajo de esta autora es la diferencia en los efectos que se derivan de la presencia de ambos tipos de conflictos. Mientras que los conflictos de

relación tienen efectos negativos sobre el desempeño, la satisfacción y la salud del grupo (son claramente disfuncionales), bajo ciertas circunstancias, los conflictos de tareas pueden afectar positivamente al desempeño. Por ejemplo, el conflicto de relación se relaciona positivamente con el acoso psicológico, de modo que el aumento en los niveles de este tipo de conflicto se relaciona con un aumento de los comportamientos de acoso psicológico (Guerra de los Santos, Muñoz Flores, Barón Duque, Martínez Corts y Munduate Jaca, 2006). Asimismo, el acoso laboral ha sido considerado como la fase final de un conflicto prolongado en el tiempo donde hay un desequilibrio de poder entre las partes implicadas y existen problemas de carácter emocional (Arenas, León-Pérez, Munduate y Medina, 2015).

En resumen, la literatura científica avala la necesidad de analizar y gestionar adecuadamente los conflictos no tanto para su anulación como para mantenerlos dentro de unos márgenes funcionales de cara a la tarea, por lo que se suele recomendar la estimulación moderada de los conflictos de tarea y prevenir o mitigar los de relación.

No obstante, a pesar de la intuitividad que ofrece la distinción entre estos dos tipos de conflicto, una dicotomía pura entre conflicto de relaciones y de tarea ha sido cuestionada por diferentes autores. Por un lado, rara vez ocurren conflictos puramente de tarea o puramente relacionales, por lo que es debatible que no exista conexión entre la tarea y la emoción. Por otro lado, la intensificación puede convertir fácilmente un conflicto de tarea en otro de relación (Walton, 1969), este proceso dinámico de transformación ha sido denominado como “personalización del conflicto”. Además, para Karen Jehn (1997) existe un tercer tipo de conflicto denominado como “conflicto de procesos” que se encuentra relacionado con el modo de realizar una tarea. Este tipo de conflictos se ha asociado frecuentemente con los conflictos de tareas, no obstante, el trabajo de Behfar, Mannix, Peterson y Trochim (2011) ha puesto de relieve la independencia de estas dos categorías al especificar las dos subdimensiones que subyacen al conflicto de procesos: conflicto sobre la coordinación de la tarea (en relación con los procedimientos a seguir y la distribución de recursos) y conflicto sobre la coordinación de las personas (en relación con las responsabilidades implicadas y la asignación de tareas entre los miembros del equipo de trabajo).

A esta tipología tripartita (tarea, relación y procesos) se le ha sumado recientemente un nuevo tipo conocido como “conflicto de estatus” (Bendersky y Hays, 2012; Bendersky, Bear, Behfar *et al.*, 2014) que se refiere a disputas sobre las posiciones relativas de las personas en la jerarquía social de su grupo. Este tipo de conflictos inducen comportamientos más competitivos que los otros tipos de conflicto y tienen consecuencias a más largo plazo. Los conflictos de estatus tendrían una motivación básicamente instrumental y, por lo tanto, aparecerían independientemente de la calidad de las relaciones de los miembros del grupo. De un modo simple,

en el conflicto de estatus, más que enemigos, los que participan son jugadores.

Para Corinne Bendersky y Nicholas Hays (2012) el conflicto de estatus ocurre con frecuencia junto a otros tipos de conflicto, en esos casos no se podría hablar de una forma pura sino de una coocurrencia de conflictos.

En cualquier caso, para evaluar el conflicto no debemos pensar en él como una realidad monolítica y objetiva (independiente de los actores) sino como una construcción social constituida por un juego de percepciones que pueden llegar a ser contradictorias no sólo entre las partes enfrentadas. Por ejemplo, dentro de una misma facción (una coalición de personas que forman una de las partes enfrentadas), y dado el carácter diverso de las vinculaciones que puede llegar a albergar, puede haber personas que perciban un conflicto de relación mientras otros consideren que se trata de un conflicto de estatus. Del mismo modo, si nos atenemos al modelo de conflicto de Pondy (1967) en el que distinguen cuatro etapas en función de los fenómenos más relevantes: conflicto latente (condiciones antecedentes), conflicto percibido (estados cognitivos), conflicto sentido (aspectos emocionales) y conflicto manifiesto (conductas emitidas); cada parte o cada persona de una misma facción pueden resaltar diferentes aspectos y encontrarse en etapas distintas de un único proceso de conflicto.

Entender los conflictos como construcciones sociales implica no intentar descubrir el conflicto que existe (como una entidad independiente) sino intentar comprender el conflicto que las partes están construyendo. Esto supone conocer los relatos de cada parte sin perder de vista que lo que guía la construcción de estos relatos con los que interpretamos cada acontecimiento no es su ajuste a la realidad sino su capacidad para dar sentido a nuestras experiencias y expectativas (Sebastián Cárdenas, 2014). Son, por lo tanto, relatos verosímiles, razonables y eficaces, pero a la vez, tan simples y concluyentes que a menudo se convierten en incuestionables para cada parte.

Por consiguiente, la evaluación de un conflicto concreto requerirá el empleo de diferentes instrumentos (entrevistas, cuestionarios, análisis documental, etc.) de cara a la detección del tipo de conflicto predominante y la comprensión de las diferentes percepciones de los sujetos sobre el conflicto (el campo de tensiones). El resultado final será un mapa del conflicto que incluya la participación de cada elemento de la tipología anterior: conflicto de tarea, conflicto de relación, conflicto de proceso y conflicto de estatus, así como los elementos en juego (estructurales, manifiestos o dinámicos).

Elementos y evolución de los conflictos

El conflicto es un proceso dinámico en el que se pueden identificar una serie de elementos:

1. *Factores estructurales*: son los elementos latentes (condicionantes organizacionales y contextuales) que están en la base de los problemas. Algunos factores estructurales frecuentes en conflictos interpersonales en entornos laborales se relacionan con: las dimensiones del control sobre el trabajo (participación y supervisión), el desempeño de rol (claridad y conflicto de rol), la existencia de una cultura organizativa (apoyada en directrices y procedimientos internos) sobre la gestión adecuada de conflictos, etc.
2. *Asuntos manifiestos*: se refieren a las cuestiones de las que quieren hablar las partes en conflicto, es decir, el tema del conflicto.
3. *Factores dinámicos*: se refieren a los elementos activos que “esculpen” la dinámica del proceso (el curso de los acontecimientos episodios o incidentes). Estos factores incluyen elementos desencadenantes, de atenuación, de agravamiento o de cierre. Son condicionantes relacionales como las formas de comunicación y las acciones o comportamientos de las partes (comportamientos escalativos o desescalativos).

En definitiva, los conflictos no son “simples altercados puntuales”, sino procesos dinámicos que se desarrollan en diferentes fases y cursos (ver figura 1).

Los conflictos pueden evolucionar negativamente mediante el llamado proceso de escalamiento. Durante esta fase aumenta progresivamente la complejización e intensificación del conflicto en un fenómeno tipo “bola de nieve”. Por ejemplo, en el modelo clásico de escalamiento del conflicto de Friedrich Glasl (1999) se detallan nueve etapas del escalamiento que van desde el estancamiento de las posiciones (pero con posibilidad de diálogo) hasta la búsqueda de la destrucción del oponente sin posibilidad alguna de retorno. De este modo, en la medida que el conflicto escala, la situación que se genera tiende a ser más agresiva, la relación y la comunicación entre los intervinientes se torna más difícil y encontrar una solución civilizada se percibe como una tarea prácticamente imposible.

Asumiendo estas ideas sobre el escalamiento de los conflictos, Stale Einarsen y Lars Johan Hauge (2006) sugieren la existencia de dos categorías de acoso laboral en función de sus causas. El tipo “depredador”, cuando la persona que es el objeto de acoso no ha hecho nada que provoque el comportamiento del acosador, y un segundo tipo que ocurre como resultado de un conflicto interpersonal en el que víctima y acosador interactúan en una espiral de conflictos que van creciendo en intensidad. Este último tipo estaría íntimamente relacionado con el proceso de escalamiento señalado. En esta línea, Sebastián Cárdenas y Jiménez Romero (2014) definieron el acoso laboral como:

“La exposición sistemática y/o prolongada en el tiempo a un conjunto articulado de actos sociales negativos, percibidos como dañinos y no deseados, dirigidos ha-

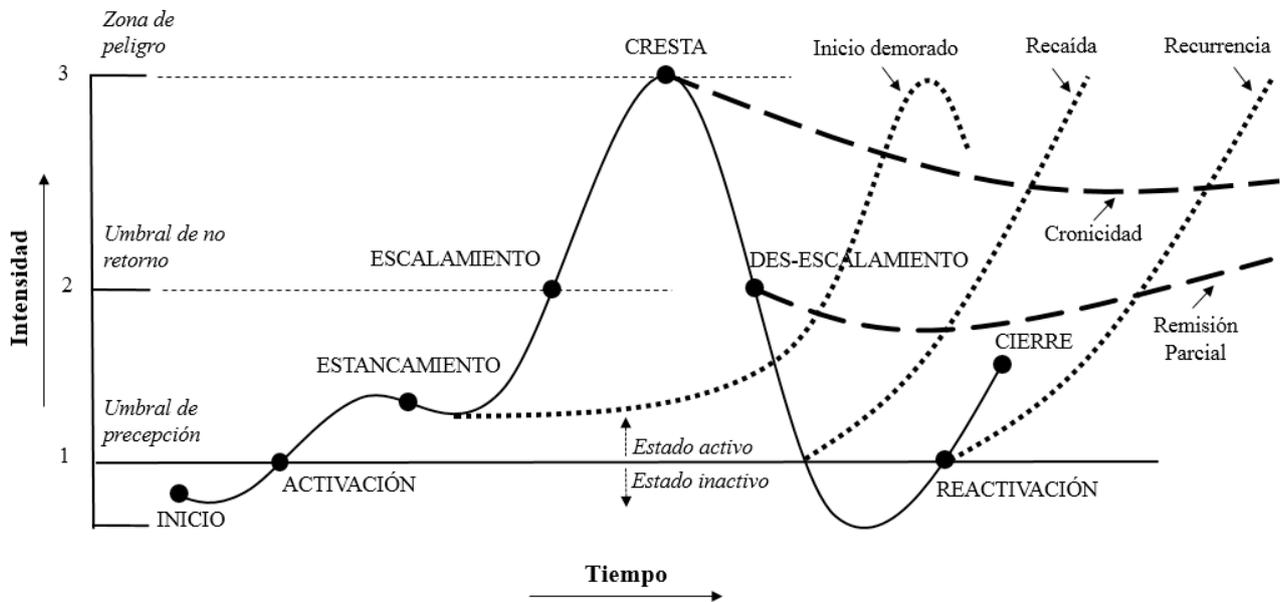


Figura 1. Fases y cursos posibles para un conflicto interpersonal (adaptado de Louis Kriesberg, 1998).

cia una o más personas, por parte de otra/s que actúan frente a aquella/s desde una posición de poder (no necesariamente jerárquico), con el propósito o el efecto de crear un entorno hostil o humillante que perturbe la vida laboral de la persona afectada. Es un proceso de escalamiento (intensificación y expansión) en el curso del cual la persona afectada termina en una posición inferior, constituyéndose en destinatario sistemático de actos sociales negativos. Dichas acciones se dan en el marco de una relación de trabajo, pero no responde a las necesidades de organización del mismo y suponen un riesgo importante para la salud” (pág. 57).

Por lo tanto, en aquellas organizaciones donde no se gestionan los conflictos interpersonales de manera constructiva, es decir, no cuentan con estrategias eficaces de manejo e intervención en conflictos, “la frustración y los desacuerdos entre los individuos pueden intensificarse y derivar en encarnizados conflictos personales, donde el objetivo último para las partes implicadas es machacar y destruir al oponente” (Van de Vliert, 1998, citado en Einarsen y Hauge, 2006, pág. 255).

En definitiva, desde estas coordenadas el acoso laboral puede ser entendido como un conflicto social no resuelto que ha seguido un curso de escalada (Einarsen, 2000). Esto implica que toda prevención eficaz del acoso pase por identificar el problema que se intenta resolver sin éxito, comprender por qué han fracasado los intentos de resolverlo y detectar el proceso de escalamiento.

El proceso de escalamiento de un conflicto puede contener todas o algunas de las siguientes transformaciones incrementales:

- *Endurecimiento de tácticas*: las promesas y la persuasión iniciales evolucionan hacia amenazas y coacciones. De los comportamientos enfocados en la solución se pasa a comportamientos de ataque o defensa.
- *Adición de problemas*: los conflictos suelen desencadenarse alrededor de un problema principal concreto (el foco). A medida que el tiempo transcurre, se van añadiendo nuevos problemas y se toma conciencia de algunos ya olvidados. Los problemas proliferan y se amplía el foco, de modo que dificultades específicas tienden a dar paso a complicaciones genéricas.
- *Personalización*: por el motivo anterior, existe un desplazamiento del carácter problemático del tema en conflicto a las personas implicadas, transformando los desacuerdos en antagonismos personales y la comunicación se hace cada vez más difícil. Como observó brillantemente el psicólogo Charles Egerton Osgood (Alzate, González y Sanchez, 2007, p. 71), se construye una “imagen especular” de la visión que cada parte sostiene sobre la otra, lo que posteriormente se ha denominado como “imagen del enemigo” (véase, por ejemplo, las características del “síndrome del enemigo” de Spillman y Spillman, 1991).
- *Percepción selectiva*: se presentan fenómenos cognitivos relacionados con la evaluación selectiva del comportamiento como la “devaluación reactiva”, el “sesgo confirmatorio” o el “error atribucional”, así como el encastillamiento o “entrapamiento” (Alzate et al., 2007, p. 69): tendencia de las partes a encerrarse en su punto de vista particular sobre el otro, y sobre el asunto en disputa, aferrándose a él de manera extrema y, a veces, irracional. La presencia de estos sesgos cognitivos

(que pueden dar lugar a percepciones falsas), junto a emociones negativas y condicionantes culturales, no del todo conscientes, dificultan la intervención en los conflictos desde una óptica exclusivamente racionalista.

- *Desplazamiento motivacional*: tras la intensificación, la búsqueda cooperativa de unir el interés propio y el ajeno es sustituida por un interés individualista o competitivo de “suma cero” (victoria o derrota).
- *Incremento de actores* (creación de facciones): a medida que los problemas se intensifican se produce una polarización de las percepciones y se pide activamente a terceros que se posicionen (reclutamiento de aliados), lo que incrementa el número de personas implicadas. De este modo, a medida que el conflicto se intensifica, el entorno social se fragmenta y se percibe dividido en dos bandos o facciones (afines o contrarios), desconfiando de la neutralidad e, incluso, no aceptándola. Por facción (no confundir con grupo) entendemos a una coalición de personas (seguidores) reunidos mediante vínculos diversos y reclutados personalmente por, o en nombre de, una persona que se encuentra en conflicto con otra u otras (véase, por ejemplo, Luque Baena, 2004).
- *Alteraciones psicopatológicas*: en función de factores personales como experiencias anteriores, comportamientos actuales, expectativas respecto del futuro, el estado de salud previo, la personalidad, y los condicionantes socioculturales como la educación o las circunstancias personales, los conflictos escalados pueden inducir o agravar un amplio arco de alteraciones psicopatológicas como (véase, De Rivera, 2010): síntomas de ansiedad y/o depresión, ideas deliriosas, ideación paranoide, intrusiones obsesivas, focalización del pensamiento, exigencias de autoafirmación, etc. En resumen, los conflictos escalados son potencialmente patogénicos y precisamente por eso deben ser tenidos en cuenta como riesgos psicosociales de las situaciones de trabajo.

En lo que respecta al nivel de intensidad, Christopher Moore (1995) clasifica los conflictos en:

- *Latentes*: tensiones básicas percibidas en niveles bajos, que no se han desarrollado por completo y no se han convertido en un conflicto muy polarizado. Es un conflicto deducible, más que observable, en el que las partes muestran bajos niveles de tensión y pueden no ser del todo conscientes de la existencia del conflicto.
- *Emergentes*: disputas donde se han identificado las partes en conflicto, estas reconocen que hay una discrepancia y la mayoría de los problemas son evidentes. No obstante, aún no han realizado intentos por solucionar los problemas.
- *Activos o manifiestos*: las partes se encuentran comprometidas en una disputa dinámica y pueden haber comenzado a negociar o intentar regular el conflicto.

Es un conflicto observable en el que las partes muestran altos niveles de tensión.

Teniendo en cuenta la fase en que se encuentre el conflicto (inicio, escalada, desescalada, periodo de estancamiento, etc.) y su intensidad (por lo general: baja en los conflictos latentes, media en los emergentes y alta en los manifiestos) la intervención podrá focalizarse en (Sebastián Cárdenas y Jiménez Romero, 2014):

1. Cuando el conflicto se encuentre en una *fase latente, inicial o de estancamiento*, con tensiones percibidas de baja intensidad y circunscritas a un ámbito interpersonal, las acciones se enfocarán al fomento de la comunicación con el fin de prevenir la escalada.
2. Cuando el conflicto se encuentre en un *estado emergente* (ámbito semiprivado, identificado sólo por los miembros del equipo), las acciones deberán dirigirse a resolver el problema de fondo (el foco del conflicto) mientras se realizan conjuntamente acciones de control para evitar el agravamiento de los comportamientos.
3. Por último, si se trata de un *conflicto manifiesto* (ámbito público, conocido e identificado por propios y extraños) y se encuentra en una fase de intensificación, se deberá perseguir la contención de comportamientos hostiles para poder proceder al desescalamiento y la resolución de los problemas generados.

Detectar correctamente la dinámica de intensificación de un conflicto (escalada) y el proceso inverso (desescalada), que ocurre cuando se revierte la destructividad y las interacciones tienen un carácter más cooperativo, es fundamental para no descarrilar una intervención eficaz. Por ejemplo, si la intensidad es muy elevada, facilitar la comunicación entre las partes puede llevar a intercambios verbales explosivos o insultos que entorpecerán la gestión adecuada del conflicto. No obstante, en niveles de intensidad bajos o moderados se podrá acudir al entrenamiento de la escucha activa para fomentar el “saber leer entre líneas” o facilitar la expresión de mensajes sin ambigüedad.

En función del modo de pensar sobre los conflictos existen diferentes perspectivas y enfoques (marcos) sobre la intervención como son:

- *La resolución de conflictos*: el conflicto es visto como la manifestación de un problema que es necesario resolver. Se centra en la reducción, eliminación o terminación de los conflictos desde una visión mecanicista-reduccionista de las organizaciones, por lo que las estrategias recomendadas por dicha perspectiva no suelen implicar cambios en los procesos y estructuras de las organizaciones.
- *La gestión de conflictos*: el conflicto es visto como algo consustancial a las organizaciones. No implica necesariamente la reducción o la terminación del conflicto, sino el diseño de estrategias eficaces para minimizar

las disfunciones del conflicto y aumentar sus funciones constructivas.

- *La transformación de conflictos*: se rechaza la premisa de que los conflictos puedan verse como problemas. Para este enfoque las diferencias pueden entenderse como oportunidades para el crecimiento personal especialmente de cara al empoderamiento (empowerment) y el reconocimiento, dado que las situaciones conflictivas ponen en juego la percepción de la propia valía de las personas y la confianza en sus capacidades para afrontar el futuro (dos aspectos relacionados con la autoestima).
- *La disolución de conflictos*: plantea la necesidad de acotar, clarificar y definir los problemas antes de plantearse la posibilidad de su resolución.

Por último, en función del marco elegido y las características del conflicto, las técnicas empleadas son:

- La sanción o imposición de reglamento por la autoridad (máximo poder en un tercero).
- El arbitraje (un tercero con autoridad resuelve el conflicto).
- La conciliación (un mediador propone soluciones).
- La mediación / facilitación (el mediador no influye en la resolución).
- La negociación directa entre las partes (máximo poder en las partes en conflicto).

Evaluar conflictos

Toda evaluación en el campo de la Psicología Laboral debe enfrentarse a una serie de decisiones sustentadas en diferentes principios dependiendo de la fase en la que nos encontremos:

- a. *Inicio*: lógica de la gestión (aspectos organizativos).
¿Cuándo se realizan evaluaciones de nivel especializado?, ¿qué papel se otorga a los indicadores de riesgos?, ¿cómo se prepara la evaluación?, ¿existen procedimientos y guías de aplicación?...
- b. *Investigación*: lógica de la investigación (aspectos técnicos).
Qué investigar, por qué investigar, cómo lo hacemos, qué resultados se obtienen, qué conclusiones pueden sacarse, qué exigencias tenemos de justificación, metodología, replicabilidad del estudio...
- c. *Informe*: lógica de la expresión (aspectos formales).
Qué decimos, cómo lo decimos, a quién se lo decimos, trazabilidad de las conclusiones, esquema de informe o de investigación, carácter técnico o divulgativo...
- d. *Intervención*: lógica de la acción (aspectos fácticos).
Dónde se interviene, quién interviene, cómo se interviene, cuándo, ¿se sigue el principio de investi-

gación-acción?, ¿se sigue el principio preventivo de “integración de la prevención”?...

Debido en parte a esta complejidad, en lo que respecta a la Prevención de Riesgos Laborales en general, y a la Psicología Laboral en particular, siguen siendo acertadas las palabras de Fernando González-Rey (1998):

“La fuerte influencia positivista que ha caracterizado la investigación psicológica en la esfera de lo laboral, ha fragmentado la actividad laboral en distintos tipos de operaciones de riesgo, vinculadas de forma discreta con daños y accidentes laborales, de lo cual se han derivado múltiples clasificaciones de estresores laborales, ubicados esencialmente en las operaciones y los tipos de actividad laboral, perdiéndose de vista los factores asociados a la calidad de los sistemas de relaciones, la atmósfera institucional y el sentido subjetivo de la actividad laboral para el sujeto”. Estos factores han sido “relegados a un segundo plano y con frecuencia ignorados, a pesar de su extraordinaria relevancia en la determinación del estrés y de la salud laboral” (pág. 56).

Existe una forma de incluir estos factores olvidados, como la subjetividad de la experiencia individual y la percepción de las personas sobre su situación de trabajo, en el proceso de evaluación. Se trata de no renunciar a las posibilidades que nos brinda el tratamiento de datos cuantitativos y, a la vez, evitar determinados sesgos en los cuestionarios como la “afectividad negativa”, es decir, la tendencia a concentrarse exclusivamente en aspectos negativos de todas las situaciones, o la “polarización grupal”, un fenómeno social por el que las posiciones de las personas acaban extremándose en función de la interacción grupal influyendo en su valoración de la situación. Para este propósito, podemos recurrir a la estrategia metodológica conocida como “triangulación metodológica” que consiste en el uso combinado y complementario de al menos dos métodos, uno cuantitativo y otro cualitativo, para estudiar en profundidad el mismo objeto de una investigación (Morse, 1991) y ha sido recomendada explícitamente por la Agencia Europea de Seguridad y Salud para la investigación psicosocial en su informe sobre el estrés relacionado con el trabajo (Cox *et al.*, 2000):

“El principio de la «triangulación» mantiene que para estar seguros, un potencial riesgo psicosocial u organizativo debe ser identificado mediante referencias cruzadas de, al menos, tres tipos distintos de pruebas. El grado de consenso entre estos puntos de vista diferentes proporciona alguna indicación de la fiabilidad de los datos y, dependiendo de las medidas utilizadas, de su validez concurrente” (pág. 14).

En palabras del catedrático de Sociología José Ignacio Ruiz Olabuénaga (2012, pág. 333): “la triangulación es un tipo de control de calidad que, en principio, debería ser

aplicado a todo tipo de investigaciones”. Para este autor, la triangulación implica la utilización de un multimétodo que garantiza la validez de un estudio demostrando que sus conclusiones no dependen del modo utilizado para obtener o analizar los datos. Equivale a una «póliza de seguros» desde el momento en el que los datos pueden volver a ser contrastados desde diferentes puntos de vista. En este sentido, la triangulación puede considerarse como un esfuerzo en combinar planteamientos distintos para abordar un mismo problema de cara a aumentar la confiabilidad de los resultados (buscando que sean válidos, consistentes, precisos y fiables) y enriquecer las conclusiones al dotarlas de un contenido más extenso y profundo.

Por tanto, la triangulación no es la simple combinación de los datos sino los distintos intentos de relacionar las diferentes informaciones para aumentar la riqueza y la fiabilidad del estudio. Los datos observados se analizan separadamente, y luego se comparan, como una manera de validar los hechos. Es decir, la triangulación, propiamente dicha, no ocurre durante la etapa de los resultados sino en la de análisis de estos (la discusión). Es en esta etapa donde esta estrategia despliega todo su poder facilitando la detección de una tendencia lógica en la combinación de los resultados.

La utilización de esta metodología supone que el análisis de las características subjetivas (actitudes, percepciones, representaciones, opiniones) se realice teniendo en cuenta los datos objetivos disponibles de la realidad local (documentos, observaciones de la actividad...). De este modo el análisis cuantitativo basado en los cuestionarios se complementará, y se enriquecerá, con el análisis cualitativo de los datos aportados por entrevistas, verbalizaciones, reuniones, documentos y observaciones. Por ejemplo, la observación o la realización de entrevistas puede abrirnos otros campos, ideas o personas no contempladas en un primer momento, es decir, abrirnos la mirada a otros aspectos que figuraban en un segundo plano y que podrán requerir otros métodos de exploración como cuestionarios, grupos de discusión o análisis de redes sociales, y así sucesivamente hasta que los datos obtenidos dejen de proporcionar nueva información (momento conocido como “saturación de la información”). En resumen, la relevancia del uso de la triangulación consiste en su capacidad para organizar los resultados de diferentes técnicas en un marco coherente.

Los aspectos a estudiar en el análisis de un proceso de conflicto dependerán de los fines concretos que se persigan (exploración de problemas estructurales, resolución de conflictos, estudio de condiciones laborales, transformación de situaciones de trabajo, etc.) y del nivel de profundidad que se espere de nuestro análisis (lista de comprobación de no conformidades, informe de situación, estudio general, investigación, etc.). Respecto al modo de proceder, se tratará de conocer la situación de trabajo mediante una obtención de datos que irá progresivamente

desde la visión global del conjunto hasta la visión detallada de los aspectos menos evidentes (percepciones individuales, conflictos anteriores, organización informal, etc.). Desde esta perspectiva, el análisis debe partir de una primera apreciación general de la organización (organigrama, historia del departamento, actividades, etc.), a partir de la cual se enmarcarán los elementos que merezcan un estudio más detallado (por ejemplo, la red de relaciones personales y sociales).

Ineludiblemente, al iniciar la evaluación de un conflicto interpersonal en el trabajo debemos enfrentarnos a un análisis de la demanda que nos permitirá abordar sin obstáculos las fases de la investigación (diseño, campo, análisis e información). Sin ánimo de ser exhaustivos, exponemos a continuación algunos aspectos a tener en cuenta en el análisis de la demanda y la realización de entrevistas extraídos y adaptados de las aportaciones de Olabarria (1998, pág. 198) y de Lederach y Chupp (1995, págs. 92-94):

A. Análisis de la demanda

- ¿Cuál es el contenido de la demanda?: ¿conflicto?, ¿protocolo de acoso laboral?, ¿baja productividad?, ¿incidentes en el trabajo?, ¿bajas laborales frecuentes?, ¿factores psicosociales?, etc.
- ¿Quién realiza la demanda?: ¿mandos?, ¿trabajadores?, ¿un grupo de ellos?, ¿representantes sindicales?, ¿conjuntamente?, ¿enfrentados los demandantes a otros grupos?, ¿inspección de trabajo?, etc.
- ¿Cómo se hizo la demanda?: ¿porescrito?, ¿verbalmente?, ¿a través de qué vías?, ¿del organigrama formal?, ¿de la organización informal?
- ¿Cuándo se hizo la demanda?: ¿es la primera vez?, ¿se hicieron demandas previas similares?, ¿qué respuesta obtuvieron?, ¿los resultados fueron satisfactorios?, ¿lo fueron sólo para algunos?, ¿hubo quienes se sintieron “perdedores” tras anteriores intervenciones?, ¿existe denuncia ante la inspección de trabajo?, ¿previamente?, ¿concomitantemente?, ¿sucesivamente?, etc.
- ¿Qué intereses y expectativas (explícitas e implícitas) tienen los diferentes actores sobre el proceso de evaluación/intervención?: ¿resolución efectiva?, ¿negar los problemas?, ¿calmar los ánimos?, ¿encontrar culpables?, ¿asesoramiento sobre posibles soluciones?, ¿defensa legal ante una posible judicialización del conflicto?, etc.
- ¿Cuánto tiempo y recursos se tienen para afrontar las fases de diseño (preparación), campo (realización), análisis (tratamiento) e información (redacción) de la investigación?

B. Entrevistas

Personas y grupos involucrados.

- ¿Quién está directamente involucrado?, ¿qué papel tiene?, ¿cuánta influencia tiene?

- ¿Existe una relación entre iguales o una asimetría de poder?, ¿en qué forma?
- ¿Quién está indirectamente involucrado, pero puede verse afectado?, ¿qué papel tiene?, ¿cuánta influencia tiene?
- ¿Qué personas pueden influenciar el resultado?, ¿quién pueden jugar un papel constructivo?
- ¿Existen ahora, o pueden existir, coaliciones entre grupos?, ¿entre quiénes?, ¿por qué?
- ¿Qué papel tiene la organización formal e informal en el conflicto (gestiona, se desentiende, le preocupa...)?
- ¿Existen estereotipos, mala información, malentendidos, rumores, etc., que dificultan el entendimiento mutuo?
- ¿Quién habla (o quién no habla) a quién, cuándo, cuánto y por qué?

Percepción del problema.

- ¿De qué manera narran los acontecimientos que desencadenaron el conflicto?
- ¿Cómo les ha afectado?, ¿Qué sentimientos sobresalen?, ¿en qué nivel de intensidad?
- ¿Qué asunto (o asuntos) perciben como “el problema” principal?, ¿cómo lo describen?
- ¿Qué importancia relativa tiene para los involucrados “el problema”?, ¿qué supondría que no se resolviera?
- ¿Cuáles son las principales diferencias de percepción?

La dinámica del conflicto.

- ¿Con qué intensidad se percibe el conflicto?
- ¿Qué grado de polarización existe entre las personas o entre los grupos?
- ¿Qué otros problemas se añadieron?
- ¿Se observan juegos de alianzas y/o facciones enfrentadas?
- ¿Qué acciones o actividades han aumentado el conflicto?
- ¿Qué factores limitan las acciones y posturas extremistas de cada uno?, ¿cuáles son las influencias moderadoras?
- ¿Pueden comunicarse de manera constructiva?

Soluciones y propuestas

- ¿Qué soluciones sugieren?, ¿qué necesidades e intereses representan?
- ¿Por qué les interesa esta solución en particular?, ¿quién gana o pierde según las soluciones propuestas?
- ¿Qué necesidades deberían figurar en la solución final para que el acuerdo fuese satisfactorio para todos?
- ¿Cuáles son los intereses y necesidades que tienen en común o los que no son mutuamente exclusivos y opuestos?, ¿cuáles son los objetivos alcanzables que todos pueden aceptar?

Para ordenar los datos obtenidos por los diferentes instrumentos se puede utilizar la ficha ABC (Análisis Básico de Conflictos), una lista de referencia diseñada

para facilitar el análisis de una situación potencial o actual de conflicto desde una estrategia metodológica de triangulación (véase Sebastián Cárdenas y Jiménez Romero, 2014). Su interés radica en guiar el proceso de indagación permitiendo mostrar los criterios descriptivos mínimos que pueden servir para identificar los condicionantes de una situación determinada de cara a una intervención.

El propósito del análisis de conflictos no consiste en alcanzar una comprensión objetiva de los hechos, sino en esclarecer las percepciones subjetivas al respecto y organizar la información obtenida a través de cuestionarios, entrevistas, análisis documental, etc. El diagnóstico resultante permite concentrarse en aspectos relevantes del conflicto y, de este modo, dirigir la intervención sobre elementos esenciales del mismo.

La tabla 1 muestra el contenido de la ficha ABC (Análisis Básico de Conflictos), donde pueden apreciarse algunos elementos de análisis en el contexto de una evaluación ergonómica-psicosocial.

Desarrollo de la escala PICS

A lo largo de 2019 se han venido realizando entrevistas a un grupo reducido de personas con diferentes responsabilidades sobre la gestión de los Recursos Humanos o sobre la Prevención de Riesgos Laborales en sus organizaciones.

Tabla 1. ABC de conflictos (adaptado de Sebastián Cárdenas y Jiménez Romero, 2014).

Análisis Básico de Conflictos

Tipo de conflicto:

- Tipo de conflicto preponderante: tarea, relación, procesos, estatus, contexto o coocurrencia de conflictos.
- Interdependencia de objetivos: positiva (problemas de cooperación) o negativa (problemas de competencia).

Dinámica del conflicto (fases):

- Inicio
- Estancamiento
- Escalada
- Desescalada

Elementos del conflicto:

- Factores estructurales
- Asuntos manifiestos
- Factores dinámicos

Intensidad del conflicto:

- Baja (ámbito privado, nivel personal): conflicto latente.
- Moderada (ámbito semiprivado, nivel de equipo de trabajo): conflicto emergente.
- Elevada (ámbito público, conocido por todos): conflicto activo.

Efectos del conflicto:

- Organizacionales: procesos, tareas...
- Sobre la seguridad: accidentes, errores...
- Psicosociales: estrés, fatiga, violencia...

Este grupo ha estado formado por Jefes de Recursos Humanos, Responsables de Relaciones Laborales, Responsables de Servicios de Prevención, Responsables de Departamentos de Psicología Laboral y Técnicos Especialistas en Ergonomía y Psicología Laboral. Las preguntas consistieron básicamente en su valoración sobre la existencia de conflictos interpersonales en sus organizaciones, la detección eficaz de los mismos, su conocimiento sobre instrumentos aplicables a la población laboral española y los tipos de conflictos más frecuentes en sus organizaciones.

En general, las respuestas mostraron que los entrevistados percibían la existencia de conflictos en sus organizaciones como un hecho frecuente, que no se detectaban de manera efectiva y que desconocían la existencia de instrumentos para la detección/evaluación de estos. En lo que respecta a los tipos de conflictos, lo entrevistados describían de modo aproximado la tipología anteriormente expuesta (conflicto de tarea, de relación, de procesos y de estatus) y añadían un último tipo relacionado con las “presiones laborales” (especialmente en entornos donde faltan personas, recursos o ambos) en referencia a la exigencia temporal de cumplir plazos y a la percepción de “inequidad” de los trabajadores. Este tipo de conflicto interpersonal lo hemos denominado como “conflicto por contexto organizativo” o, brevemente, “conflicto de contexto”. Por poner sólo un ejemplo, si dos administrativos tienen que imprimir frecuentemente y de forma urgente extensos informes, pero sólo se dispone de una impresora en el departamento, el conflicto puede surgir en cualquier momento. Por otro lado, la percepción de inequidad no implica necesariamente injusticia, por ejemplo: en situaciones de falta de personal puede ocurrir que algunos miembros del equipo se presten a realizar trabajos, horas o jornadas extras de manera voluntaria, lo que les supone un mayor reconocimiento por parte de la organización y el consiguiente recelo por parte del resto del equipo que observa un trato desigual. Ambas situaciones tienden a ser percibidas como conflictivas más por el contexto organizativo en el que ocurren que por las partes implicadas (lo que los diferenciaría de los conflictos de procesos), aunque la falta de gestión y el mantenimiento de estas situaciones pueden provocar personalización, escalamiento o ambos. En resumen, se trata de un tipo de conflicto relacionado con la falta de recursos (especialmente en entornos de presión temporal) y con la falta de personal (generando la percepción de trato desigual), por lo que puede considerarse como independiente del resto de tipos de conflictos.

Para la redacción y selección de los ítems se han tenido en cuenta las aportaciones realizadas por Benítez, León-Pérez, Ramírez-Marín, Medina y Munduate (2012), intentando sortear los problemas relativos a los matices semánticos de determinadas palabras que aconsejan su sustitución en el contexto laboral. Por ejemplo: remplazar el término “conflicto” por los de discrepancia, tensión o desacuerdo.

La escala PICS consta de doce ítems que se han obtenido del siguiente modo:

- Dos ítems referentes al “conflicto de tarea” se han extraído y adaptado de la escala de conflicto de tres factores de Karen Jehn (Bendersky *et al.*, 2014).
- Dos ítems sobre el “conflicto de relación” se han extraído y adaptado de la escala propuesta por Cox (1998) enfocada en la hostilidad activa que se encuentra en este tipo de conflictos (Friedman, Tidd, Currall y Tsai, 2000, pág. 12).
- Dos ítems sobre el “conflicto de procesos” también se han extraído y adaptado de la escala de conflicto de tres factores de Karen Jehn (Bendersky *et al.*, 2014) respetando la doble vertiente (conflicto sobre la coordinación de tareas – conflicto sobre la coordinación de personas) apuntada por Behfar *et al.* (2011).
- Dos ítems, referentes al “conflicto de estatus”, se han extraído y adaptado de la escala propuesta por Bendersky y Hays (2012).
- Dos ítems sobre el “conflicto de contexto” son de elaboración propia y hacen referencia a los conflictos derivados de la presión de tiempos y la percepción de inequidad.
- Dos ítems sobre el “escalamiento del conflicto” (el proceso de intensificación) son de elaboración propia y hacen referencia a la intensidad y la extensión social del conflicto.

En general se ha buscado los ítems más representativos de cada subescala siempre y cuando no interfiriera con las otras dimensiones estudiadas. Por ejemplo, la escala de Bendersky y Hays (2012) contempla un ítem referido a la creación de coaliciones (facciones) pero, en nuestra opinión, esta característica es transversal a diferentes tipos de conflictos y señalaría más bien el nivel de escalamiento (véase Glasl, 1999).

Una vez seleccionados como representativos de un tipo concreto de conflicto, y tras una breve prueba piloto, los ítems se han redactado nuevamente para establecer una coherencia en su redacción, aportando con ello mayor facilidad de lectura y dotándole de aplicabilidad a la población laboral española con diferentes niveles de formación. Por último, se han añadido algunas aclaraciones a determinadas preguntas y se ha evitado la utilización de conceptos que puedan resultar confusos en determinados sectores. Por ejemplo, en un primer momento se consideró utilizar el término “clima” para obtener una impresión general del estado del conflicto, pero se sustituyó finalmente por “ambiente social” para evitar la confusión que supondría emplear un término con otras implicaciones en el entorno laboral (estudios de clima, clima organizacional, etc.). Del mismo modo, algunos trabajadores entrevistados mostraron confusión sobre un ítem que hacía referencia a

“puntos de vista contrapuestos sobre las tareas”, dado que consideraban a las tareas como claramente establecidas e incuestionables. Este ítem fue sustituido por una pregunta sobre “ideas contrapuestas sobre el trabajo a realizar” y, para facilitar su comprensión, se añadió una aclaración a modo de ejemplo.

El resultado final es un cuestionario con doce ítems totales que permite indagar sobre la presencia en mayor o menor medida de los cinco tipos de conflictos señalados y su estado de escalamiento. El objetivo es que este cuestionario, junto al desarrollo de entrevistas y otros instrumentos de exploración como, por ejemplo, el instrumento de valoración de riesgos psicosociales del Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (FPSICO), nos permita aproximarnos con más detalle a la situación de trabajo y comprender el carácter de los conflictos presentes para poder transformarlos. Once de los doce ítems siguen el formato de una escala tipo Likert con once posibilidades de respuesta que varían entre cero (nada en absoluto) y diez (en grado máximo), correspondiendo el cinco a un nivel intermedio (véase, Bisquerra y Pérez-Escoda, 2015; Cañadas y Sánchez-Bruno, 1998). Para el ítem número doce se ha seguido también una escala tipo Likert de once posibilidades de respuesta y se han añadido denominadores categóricos a cada opción. El cuestionario final puede verse en el anexo.

En el estudio, se ha empleado también el cuestionario multidimensional para la fatiga laboral SOFI-SM (Sebas-

tián Cárdenas, Idoate García, Llano Lagares y Almanzor Elhadad, 2008), bajo la hipótesis de que el estudio de las relaciones entre las dimensiones estudiadas por ambos cuestionarios nos permitiría aumentar nuestro conocimiento acerca de los efectos de los conflictos laborales sobre la fatiga laboral al mismo tiempo que se comprueba la validez del instrumento PICS.

Objetivos

Con el presente estudio se pretende: (a) analizar la fiabilidad y validez de la escala PICS, así como (b) evaluar su validez convergente con el instrumento SOFI-SM.

Método

Participantes

La muestra está formada por 121 sujetos miembros formales de una organización de ámbito sanitario de los que el 68'9% son mujeres y el 31'9% hombres. Sus edades oscilan entre los 26 y los 65 años, con una media de 50'58 años y una desviación típica de 8. En cuanto a sus profesiones, 34 de ellos son personal administrativo, 25 personal de enfermería, 47 celadores, 5 auxiliares de enfermería, 7 personal médico y 3 de otras categorías. La antigüedad media en la empresa es de 19'7 años, con una desviación típica de 10'32, y la antigüedad media en el puesto es de 11'38 años, con

Tabla 2. Dimensiones e ítems de la escala PICS.

Dimensiones	Ítems	
CT: <i>Conflictos de tarea</i> Surgen de las diferencias de opinión relacionadas con la tarea	PICS1	¿Se dan ideas contrapuestas sobre el trabajo a realizar (por ejemplo: trabajar bien frente a trabajar deprisa)?
	PICS2	¿Hay desacuerdo sobre las tareas que deben realizarse?
CR: <i>Conflictos de relación</i> Motivados por relaciones interpersonales negativas basadas en diferentes valores, preferencias y prioridades personales	PICS3	¿Se dan sentimientos de hostilidad entre personas del equipo?
	PICS4	¿Alguna o varias personas intentan perjudicar a las demás?
CP: <i>Conflictos de procesos</i> Relacionados con el modo de realizar una tarea. Tienen dos aspectos, los procedimientos a seguir (la gestión de la tarea) y las responsabilidades asignadas (la gestión de personas)	PICS5	¿Existen desacuerdos sobre el modo de llevar a cabo el trabajo (organización de las tareas)?
	PICS6	¿Hay desencuentros frecuentes sobre quién debe hacer qué (asignación de las tareas)?
CE: <i>Conflictos de estatus</i> Se centran exclusivamente en la jerarquía social del grupo	PICS7	¿Hay discrepancias sobre el valor de las aportaciones de cada persona del equipo?
	PICS8	¿Algunas personas compiten por influencia o poder?
CC: <i>Conflicto de contexto</i> Relacionados con la presión temporal y la percepción de inequidad	PICS9	¿Las exigencias del trabajo o la urgencia para cumplir plazos son muy elevadas y generan desencuentros?
	PICS10	¿Hay personas que no son tratadas del mismo modo (por ejemplo: reconocimiento, exigencias, horarios, etc.)?
	PICS11	¿Las personas toman partido (es decir, existen bandos) respecto a los desacuerdos en el trabajo?
ESC: <i>Escalamiento del conflicto</i> Relacionados con la creación de bandos y la percepción de “tensión social”	PICS11	¿Las personas toman partido (es decir, existen bandos) respecto a los desacuerdos en el trabajo?
	PICS12	¿Cómo valora el ambiente social en el que se desarrolla su trabajo?

una desviación estándar de 8'67. Respecto a los turnos de trabajo, el 1'8 % trabaja en turno de jornada partida; 59'1 % en turno de mañana; 5'5 % en turno de tarde; 12'7 % en turno mañana/tarde y 20'9 % en turno rotatorio.

Instrumentos

PICS (Perceived Interpersonal Conflicts Scale)

Para el presente estudio se ha utilizado el instrumento PICS de medida multidimensional de la percepción del conflicto laboral, compuesto por 12 ítems que corresponden a seis dimensiones: conflictos de tarea, de relación, de procesos, de estatus, de contexto y escalamiento del conflicto. La tabla 2 presenta las dimensiones e ítems que componen la escala.

En este instrumento cada ítem tiene un valor entre 0 y 10, las puntuaciones de cada dimensión corresponden al promedio de las puntuaciones de los ítems de cada dimensión y la medida del valor global de la escala (denominada *PICS-Index*) se obtiene con el promedio de todas las puntuaciones multiplicado por 10, lo que nos muestra un valor entre cero y 100.

Otros índices que proporciona la escala PICS:

- Contribución por 100 de cada dimensión: es un valor de cada dimensión que nos muestra, en forma de porcentaje, la contribución relativa de cada dimensión a la puntuación global de la escala (el resultado de cada dimensión multiplicado por 100 y dividido por la suma de los promedios de todas las dimensiones). La comparativa de la contribución por 100 de todas las dimensiones nos permite trazar un mapa de la percepción relativa de cada tipo de conflicto.
- *PICS-Ext*: promedio del número de ítems contestados con valores mayores o iguales a seis en toda la escala, este índice muestra la extensión de los problemas percibidos y la posible coocurrencia de distintos tipos de conflictos, teniendo un valor entre 0 y 12.

Los ítems con valores iguales o superiores a seis (por encima del punto medio) pueden entenderse como indicadores de los problemas que resultan relevantes para el sujeto. En consecuencia, otro índice posible a utilizar en futuros estudios sería el valor medio de las puntuaciones iguales o superiores a seis. Este nuevo índice reflejaría la intensidad de los problemas que el sujeto confirma como importantes, no del conjunto de problemas evaluados por la escala (que corresponde a la medida global *PICS-Index*).

Una imagen gráfica de los valores e índices señalados y algunas notas para facilitar la interpretación de resultados en las evaluaciones de riesgos psicosociales pueden verse en el anexo I.

SOFI-SM (Swedish Occupational Fatigue Inventory – Adaptación Española de Sebastián Cárdenas, Idoate García, Llano Lagares y Almanzor Elhadad, 2008)

Asimismo, se ha utilizado el cuestionario SOFI-SM de medida multidimensional de la fatiga laboral en su versión

adaptada (Sebastián Cárdenas, Idoate García, Llano Lagares y Almanzor Elhadad, 2008), compuesto por 18 ítems que corresponden a seis dimensiones: falta de energía (anergia), cansancio físico, disconfort físico, falta de motivación, somnolencia e irritabilidad. Este instrumento es una modificación de la versión española desarrollada por González Gutiérrez, Moreno Jiménez, Garrosa Hernández y López López (2005) del “Inventario Sueco de Fatiga Ocupacional” elaborado por Ahsberg, Gamberale, y Kjellberg (1997).

Respecto a las versiones anteriores, el cuestionario SOFI-SM incluye una nueva dimensión (Irritabilidad) y una medida global de fatiga (*SSM-Index*) con el objeto de evaluar el resultado de la carga de trabajo en su triple dimensión (física, mental y psíquica). En el estudio realizado por Sebastián Cárdenas, Idoate García, Llano Lagares y Almanzor Elhadad en 2008 sobre una muestra de población laboral española se obtuvo un coeficiente alfa de Cronbach de 0'948 para la escala global. En este mismo estudio, la dimensión “irritabilidad” de SOFI-SM mostró validez convergente con la dimensión “cinismo” de la versión española del *Maslach Burnout Inventory - General Survey* (MBI-GS), un instrumento para la medida del síndrome de desgaste profesional u *occupational burnout*. La tabla 3 presenta las dimensiones e ítems que componen la escala.

En este instrumento cada ítem tiene un valor entre 0 y 10, las puntuaciones de cada dimensión corresponden al promedio de las puntuaciones de los ítems de cada dimensión y la medida del valor global de la escala (denominada *SSM-Index*) se obtiene con el promedio de todas las puntuaciones multiplicado por 10, lo que nos muestra un valor entre cero y 100.

Otros índices que proporciona la escala SOFI-SM:

- Contribución por 100 de cada dimensión: es un valor de cada dimensión que nos muestra, en forma de porcentaje, la contribución relativa de cada dimensión a la puntuación global de la escala (el resultado de cada dimensión multiplicado por 100 y dividido por la suma de los promedios de todas las dimensiones). La comparativa de la contribución por 100 de todas las dimensiones nos permite trazar un mapa de la percepción relativa de las diferentes dimensiones de fatiga.
- *SSM-Ext*: promedio del número de ítems contestados con valores mayores o iguales a 6 en toda la escala, este índice muestra la extensión del malestar percibido y tendrá un valor entre 0 y 12.

Como en el caso de la escala anterior, los ítems con valores iguales o superiores a seis (por encima del punto medio) pueden entenderse como indicadores de los problemas que resultan relevantes para el sujeto. En consecuencia, otro índice posible a utilizar en futuros estudios sería el valor medio de las puntuaciones iguales o superiores a seis. Este nuevo índice reflejaría la intensidad de los problemas que el sujeto confirma como importantes, no del conjunto de

Tabla 3. Dimensiones e ítems de la escala SOFI-SM

Dimensiones SOFI-SM	Ítems
ANE: <i>Falta de energía</i> anergia, sentimientos generales de fuerza disminuida	Agotado; Exhausto; Extenuado
CAN: <i>Cansancio físico</i> sensaciones corporales generales que pueden ser el resultado de un trabajo dinámico y, hasta cierto punto, el signo de un agotamiento metabólico	Respirando con dificultad; Palpitaciones; Con calor
DIS: <i>Discomfort físico</i> sensaciones corporales más localizadas que pueden ser el resultado de una carga de trabajo estática o isométrica	Con las articulaciones agarrotadas; Entumecido; Dolorido
DES: <i>Falta de motivación</i> desmotivación, sentimiento de no estar comprometido con el trabajo ni entusiasmado por éste	Apático; Pasivo; Indiferente
SOM: <i>Somnolencia</i> sensaciones de somnolencia	Somnoliento; Durmiéndome; Bostezante
IRR: <i>Irritabilidad</i> sensaciones de irritación, nerviosismo, enojo o irascibilidad	Irritable; Enojado; Furioso

problemas evaluados por la escala (que corresponde a la medida global *SSM-Index*).

Una imagen gráfica de los valores e índices señalados y algunas notas para facilitar la interpretación de resultados en las evaluaciones de riesgos psicosociales pueden verse en el anexo II.

Resultados

Las tablas 4 y 5 muestran la media y las desviaciones de la muestra en las distintas dimensiones de las escalas PICS y SOFI-SM y los valores de los Índices de las escalas PICS y SOFI-SM en la muestra estudiada.

Fiabilidad de los resultados de la escala PICS

El coeficiente alfa de Cronbach para la escala global fue de 0'932 que según el criterio general de George y Mallery (2003, pág. 231) puede calificarse de excelente. Se calculó asimismo el alfa de Cronbach para la escala suprimiendo cada uno de los ítems y los valores se mantuvieron entre 0'923 (PICS6) y 0'936 (PICS1) y, con valores intermedios

Tabla 4. Estadísticos descriptivos de las dimensiones e índices la PICS en la muestra estudiada.

Dimensiones PICS	Media	Dt	Índices C100
<i>Conflicto de Tarea</i>	5,09	2,53	C100-CT: 19,58
<i>Conflicto de Relación</i>	3,62	3,02	C100-CR: 13,92
<i>Conflicto de Proceso</i>	4,30	3,04	C100-CP: 16,56
<i>Conflicto de Estatus</i>	4,25	3,01	C100-CE: 16,37
<i>Conflicto. de Contexto</i>	4,73	2,99	C100-CC: 18,21
<i>Escalamiento del C.</i>	3,99	2,70	C100-ESC: 15,35
<i>PICS-Index</i>	43,29	23,89	
<i>PICS-Ext</i>			4,57

Tabla 5. Estadísticos descriptivos de las dimensiones e índices la SOFI-SM en la muestra estudiada.

Dimensiones	Media	Dt	Índices C100
<i>Anergia</i>	4,36	2,79	C100-ANE: 24,09
<i>Cansancio</i>	2,45	2,45	C100-CAN: 13,50
<i>Discomfort</i>	3,44	3,06	C100-DIS: 18,99
<i>Desmotivación</i>	2,24	2,28	C100-DES: 12,36
<i>Somnolencia</i>	2,38	2,53	C100-SOM: 13,14
<i>Irritabilidad</i>	3,25	2,99	C100-IRR: 17,91
<i>SSM-Index</i>	30,19	21,15	
<i>SOFI-Ext</i>			4,56

de 0'924 (PICS5, PICS8 y PICS11), 0'925 (PICS4, PICS7 y PICS10), 0'927 (PICS12) y 0'928 (PICS2, PICS3 y PICS9). Se decide no eliminar el primer ítem de la escala debido a dos razones. Por un lado, la mejoría derivada de su eliminación es mínima y por otro se prefiere mantener el ítem para asegurar la unidad cualitativa del instrumento.

Se calcularon asimismo los coeficientes de alfa de Cronbach por dimensiones de la escala (tabla 6), cuyos valores oscilaron entre aceptable (0'7 para el conflicto de tarea) y excelente (0'9 para el conflicto de procesos).

Tabla 6. Estadística de fiabilidad de la escala PICS por dimensiones.

Dimensiones de PICS	Alfa de Cronbach
<i>Conflicto de Tarea</i>	0,70
<i>Conflicto de Relación</i>	0,80
<i>Conflicto de Procesos</i>	0,90
<i>Conflicto de Estatus</i>	0,86
<i>Conflicto de Contexto</i>	0,75
<i>Escalamiento del Conflicto</i>	0,73

La fiabilidad de la escala global y de sus dimensiones puede considerarse como satisfactoria y es similar a la obtenida en otros estudios sobre conflictos (véase, por ejemplo, Bendersky y Hays, 2012).

Análisis Factorial Exploratorio de PICS

Inicialmente se realiza un análisis factorial exploratorio (AFE) de PICS con método de máxima verosimilitud, un número fijo de 6 factores a extraer consecuentes con la estructura originalmente planteada del cuestionario y se pide una rotación ortogonal varimax. Este análisis resulta en un índice KMO de 0'917 y un Chi Cuadrado de 938'23 que rechaza la prueba de esfericidad de Barlett con una significación de 0'000. Por tanto, se puede entender que los factores del instrumento están correlacionados entre sí y es aconsejable realizar el análisis factorial confirmatorio. Además, se encuentra que la variabilidad explicada por los 6 factores es del 83'86 % de la varianza.

Los resultados indican que se trata de un cuestionario que depende de varias dimensiones interrelacionadas pero independientes entre sí.

Análisis Factorial Confirmatorio de PICS

Con la finalidad de verificar la estructura interna de seis factores se realiza un análisis factorial confirmatorio (AFC) de la prueba a partir de la matriz de correlaciones policóricas, es decir, bajo el supuesto de métrica ordinal, siendo el método de estimación la máxima verosimilitud, método para distribuciones libres (Ory y Mokhtarian, 2010). El valor de $\chi^2_{(gl=39)} = 46'405$ ($p = 0'194$), siendo $\chi^2/gl = 1'19$.

Todos los índices de ajuste del modelo indican el buen ajuste, ya que se cumple con los criterios establecidos por Hu y Bentler en 1999: (a) $\chi^2/p > 0'05$ y $\chi^2/gl < 5$; (b) NFI, YLI, CFI, IFI y RFI $\geq 0'90$; y (c) RMSEA $\leq 0'06$ (tabla 7). En la tabla 8 se muestran las varianzas explicadas de cada dimensión respecto a sus ítems. La figura 2 presenta el esquema de entrada de datos del análisis factorial confirmatorio.

Tabla 7. Índices de ajuste del análisis factorial confirmatorio (n= 121).

Índices	
Ajuste normalizado de Bentler-Bonett (NFI)	0.953
Ajuste no normalizado de Tucker-Lewis (TLI)	0.984
Ajuste comparativo (CFI)	0.992
Ajuste de Bollen (IFI)	0.992
Relativo de ajuste (RFI)	0.906
Raíz cuadrada de la media cuadrática del residual (RMSEA)	0.04

Tabla 8. Varianza explicada de cada dimensión respecto a sus ítems.

	CT	CR	CP	CE	CC	ESC
PICS1	0,565					
PICS2	0,966					
PICS3		0,773				
PICS4		0,865				
PICS5			0,898			
PICS6			0,910			
PICS7				0,843		
PICS8				0,894		
PICS9					0,724	
PICS10					0,837	
PICS11						0,803
PICS12						0,716

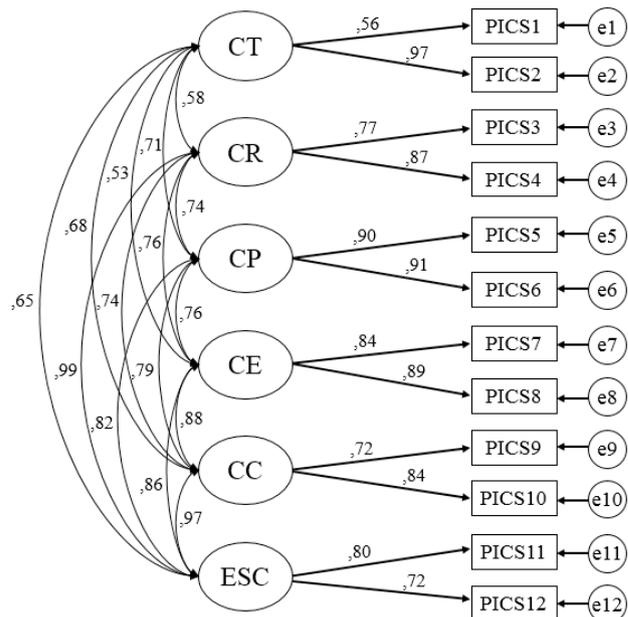


Figura 2. Modelo de mejor ajuste según el AFC.

Relación de PICS con SOFI-SM

Los resultados avalan la existencia de una relación clara entre los conflictos y la fatiga laboral (correlación de Pearson entre PICS-Index y SSM-Index, $r = 0'407$, $p < 0'01$). Esta relación es más fuerte entre el conflicto de relación y el escalamiento con la dimensión de irritabilidad (fatiga emocional), y es más débil entre el conflicto de estatus y las dimensiones de fatiga laboral medidas por el SOFI-SM (tabla 9). Estos datos avalan una satisfactoria

Tabla 9. Correlación entre la escala PICS y la escala SOFI-SM por dimensiones. (*) La correlación es significativa en el nivel 0,05 (unilateral). (**) La correlación es significativa en el nivel 0,01 (unilateral).

	ANE	CAN	DIS	DES	SOM	IRR	CT	CR	CP	CE	CC
CAN	,576**										
DIS	,710**	,590**									
DES	,634**	,583**	,612**								
SOM	,470**	,313**	,437**	,711**							
IRR	,625**	,564**	,373**	,563**	,442**						
CT	,260**	,397**	,196*	,359**	,211*	,360**					
CR	,168*	,286**	,220**	,278**	,244**	,426**	,496**				
CP	,141	,252**	,172*	,336**	,251**	,224**	,605**	,643**			
CE	,112	,254**	,127	,298**	,155*	,252**	,462**	,635**	,684**		
CC	,308**	,310**	,240**	,361**	,283**	,376**	,500**	,576**	,658**	,706**	
ESC	,297**	,266**	,191*	,331**	,289**	,475**	,506**	,765**	,659**	,673**	,726**

validez convergente, al coincidir con la literatura científica que relaciona el conflicto de relación con una mayor carga emocional (Jehn, 1994), y también una satisfactoria validez discriminativa o divergente al coincidir en lo descrito por Bendersky y Hays (2012) respecto a que los conflictos de estatus son independientes de la calidad de las relaciones interpersonales. Dicho de otro modo, los conflictos de estatus no se relacionan con aspectos emocionales, de ahí la baja relación encontrada entre conflicto de estatus e irritabilidad.

La relación hallada entre el conflicto (especialmente el de relación) y la irritabilidad es relevante para la prevención de la enfermedad cardiovascular. Algunos estudios (véase, por ejemplo, Hernández-Vargas et al, 2005) sugieren la posibilidad de que a mayor cansancio físico y emocional percibido en, y por, el trabajo hay un aumento en la presencia de síntomas de enfermedad cardiovascular. En esta línea, para autores como Appels (1998), investigador del *Cardiovascular Research Institute* de Maastricht, el aumento de la irritabilidad puede funcionar como precursor de síntomas de trastorno cardiovascular y, por ello, resulta necesario preguntar por la irritabilidad en los estudios que investigan la asociación entre estrés laboral y salud.

Por otro lado, en lo que respecta al conflicto de relación y al escalamiento, en relación a la posibilidad de transformación de situaciones conflictivas en situaciones de acoso laboral, ya ha quedado suficientemente demostrado (Xu, Magnusson, Lange et al., 2019) que las personas expuestas a factores estresantes como la intimidación y la violencia tienen un mayor riesgo de enfermedad cardiovascular. En este sentido, los conflictos de relación suponen enemistad y hostilidad activa que se manifiesta en un mayor uso de comportamientos intimidatorios, amenazas y expresiones de sentimientos emocionales negativos (Greer, Jehn y Mannix, 2008, citados en Benítez et al., 2012, pág. 265).

Futuros estudios deberán precisar las relaciones que existen entre los conflictos interpersonales, el síndrome de

desgaste profesional y la fatiga laboral, de cara a facilitar la detección y control de los factores de riesgo cardiovascular relacionados con el trabajo, un campo de estudio y de trabajo donde la prevención primaria y la promoción de la salud juegan un papel inestimable.

Conclusiones

Como se desprende de los resultados anteriormente descritos, la escala PICS presenta un nivel de fiabilidad y validez satisfactorio para su uso en las evaluaciones psicosociales en entornos laborales.

El instrumento de evaluación multidimensional del conflicto PICS permite analizar y diferenciar las características de un proceso de conflicto facilitando con ello una adecuada evaluación/intervención. El formato de la escala (tamaño reducido y expresiones de fácil comprensión para la población trabajadora en general) lo hacen idóneo para su uso en las evaluaciones psicosociales de las situaciones de trabajo, junto a otros instrumentos y métodos para la detección precoz de situaciones de acoso laboral y la prevención de los efectos de los conflictos interpersonales: estrés laboral, deterioro social, accidentes de trabajo y, al menos indirectamente, enfermedades cardiovasculares. La utilidad de esta herramienta no se limita al conocimiento de los problemas percibidos (obtener un *screening*), sino que puede utilizarse también para detectar los cambios producidos tras una intervención psicosocial.

El instrumento PICS permite analizar perfiles de conflictos en diferentes colectivos estableciendo referencias por profesiones, así como evaluar agrupaciones de puestos dentro de un centro de trabajo. Tomando como ejemplo al sector hospitalario, el “mapa de percepción de conflictos” ¿será igual en médicos que en enfermeros?, ¿cambiará de un centro de trabajo a otro? Para este fin, son necesarios nuevos estudios que nos permitan identificar tales perfiles de conflictos en la población laboral española, así como establecer

puntos de corte que determinen zonas de peligro o *red flags*, a partir de las cuales puedan generarse situaciones de acoso laboral o aumentar el riesgo de enfermedad cardiovascular.

Referencias

- Ahsberg, E., Gamberale, F. y Kjellberg, A. (1997). [Perceived quality of fatigue during different occupational tasks. Development of a questionnaire](#). *International Journal of Industrial Ergonomics*, 20(2), 121-135 [DOI: 10.1016/S0169-8141(96)00044-3].
- Alzate, R., González, A. y Sánchez, M. (2007). [C.E.Osgood \(1916-1991\). Aportaciones de un psicólogo en la era nuclear](#). *Psicología Política*, 34, 57-77.
- Apples, A. (1998). Estrés laboral, agotamiento y enfermedad. En J. Buendía Vidal (Ed.), *Estrés laboral y salud* (pp. 119-128). Barcelona: Editorial Biblioteca Nueva.
- Arenas Moreno, A., León-Pérez, J. M., Munduate Jaca, L. y Medina Díaz, F.J. (2015). [Workplace bullying and interpersonal conflicts: The moderation effect of supervisor's power](#). *Revista de Psicología Social*, 30(2), 295-322 [DOI: 10.1080/21711976.2015.1016753].
- Behfar, K.J., Mannix, E.A., Peterson, R.S. y Trochim, W.M. (2011). [Conflict in Small Groups: The Meaning and Consequences of Process Conflict](#). *Small Group Research*, 42(2), 127-176 [DOI: 10.1177/1046496410389194].
- Bendersky, C., Bear, J., Behfar, K., Weingart, L.R., Todorova, G. y Jehn, K.A. (2014). [Identifying gaps between the conceptualization of conflict and its measurement](#). En O.B. Ayoko, N.M. Ashkanasy y K.A. Jehn (Eds.), *Handbook of Conflict Management Research* (pp. 79-89). Edward Elgar Publishing Ltd. [DOI: 10.4337/9781781006948.00012].
- Bendersky, C. y Hays, N.A. (2012). [Status Conflict in Groups](#). *Organization Science*, 23(2), 323-340 [DOI: 10.1287/orsc.1110.0734].
- Benítez, M., León-Pérez, J.M., Ramírez-Marín, J.Y., Medina, F. y Munduate, L. (2012). [Validación del Cuestionario de Conflicto Interpersonal en el Trabajo \(CIT\) en empleados españoles](#). *Estudios de Psicología*, 33(3), 263-275 [DOI: 10.1174/021093912803758228].
- Bisquerra, R. y Pérez-Escoda, N. (2015). [¿Pueden las escalas Likert aumentar en sensibilidad?](#) *REIRE, Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 8(2), 129-147 [DOI: 10.1344/reire2015.8.2828].
- Cañadas Osinski, I. y Sánchez-Bruno, A. (1998). [Categorías de respuestas en escalas tipo Likert](#). *Psicothema*, 10(3), 623-631.
- Cox, K.B. (1998). Antecedents and effects of intergroup conflict in the nursing unit. *Tesis doctoral inédita*. Virginia Commonwealth University.
- Cox, T., Griffiths, A. y Rial-González, E. (2000). [Investigación sobre el estrés relacionado con el trabajo](#). Luxemburgo: Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en Trabajo / Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.
- Daniellou, F., Simard, M. y Boissières, I. (2013). [Factores humanos y organizativos de la seguridad industrial. Un estado del arte \(Cahiers de la Sécurité Industrielle, 4](#). Toulouse: Fondation pour une Culture de Sécurité Industrielle (FONCSI).
- De Rivera, L. (2010). *Los síndromes de estrés*. Madrid: Síntesis.
- Einarsen, S. (2000). [Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach](#). *Aggression and Violent Behavior*, 5(4), 379-401 [DOI: 10.1016/S1359-1789(98)00043-3].
- Einarsen, S. y Hauge, L.J. (2006). [Antecedentes y consecuencias del acoso psicológico en el trabajo: una revisión de la literatura](#). *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22(3), 251-273.
- Friedman, R.A., Tidd, S.T., Currall, S.C. y Tsai, J.C. (2000). [What Goes Around Comes Around: The Impact of Personal Conflict Styles on Work Conflict and Stress](#). *International Journal of Conflict Management*, 11(1), 32-55 [DOI: 10.1108/eb022834].
- George, D. y Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference. 11.0 Update (4th Ed.)*. Boston: Allyn & Bacon.
- Glasl, F. (1999). *Confronting Conflict: A First-aid kit for Handling Conflict*. Stroud, UK: Hawthorn Press.
- González-Rey, F.L. (1998). El estrés y sus vías de desarrollo en la institución laboral. Alternativas para su prevención e intervención. En J. Buendía Vidal (Ed.), *Estrés laboral y salud* (pp. 157-172). Barcelona: Editorial Biblioteca Nueva.
- González Gutiérrez, J.L., Moreno Jiménez, B., Garrosa Hernández, E. y López López, A. (2005). [Spanish version of the Swedish Occupational Fatigue Inventory \(SOFI\): Factorial replication, reliability and validity](#). *International Journal of Industrial Ergonomics*, 35(8), 737-746 [DOI: 10.1016/j.ergon.2005.02.007].
- Greer, L.L., Jehn, K. y Mannix, E.A. (2008). [Conflict Transformation: A Longitudinal Investigation of the Relationship Between Different Types of Intragroup Conflict and the Moderating Role of Conflict Resolution](#). *Small Group Research*, 39(3), 278-302 [DOI: 10.1177/1046496408317793].
- Guerra de los Santos, J.M., Muñoz Flores, H., Barón Duque, M., Martínez Cortes, I. y Munduate Jaca, L. (2006). [Evaluación de factores de riesgo psicosocial. Desarrollo de estrategias de detección y prevención del acoso laboral en las PYMES](#). Sevilla: Colegio Oficial de Psicólogos de Andalucía Occidental y Consejería de Empleo de la Junta de Andalucía.
- Hernández-Vargas, C.I., Juárez-García, A., Hernández-Mendoza, E. y Ramírez-Páez, J.A. (2005). [Burnout y síntomas somáticos cardiovasculares en enfermeras de una](#)

- [institución de salud en el Distrito Federal](#). *Revista de Enfermería del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 13(3), 125-132.
- Hu, L.T. y Bentler, P.M. (1999). [Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives](#). *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55 [DOI: 10.1080/10705519909540118].
- Jehn, K.A. (1994). [Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict](#). *International Journal of Conflict Management*, 5(3), 223-238 [DOI: 10.1108/eb022744].
- Jehn, K.A. (1995). [A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict](#). *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282 [DOI: 10.2307/2393638].
- Jehn, K.A. (1997). A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 530-557 [DOI: 10.2307/2393737].
- Kriesberg, L. (1998). *Constructive Conflicts: From Escalation to Resolution*. Nueva York: Rowman & Littlefield.
- Lederach, J.P. y Chupp, M.G. (1995). *¿Conflicto y violencia? ¡Busquemos alternativas creativas!*, Guía para facilitadores. Guatemala: Ediciones Clara-Semilla.
- Leka, S. y Cox, T. (Eds.) (2008). [The European Framework for Psychosocial Risk Management: PRIMA-EF](#). Nottingham: Institute of Work, Health and Organisations Publications.
- Luque Baena, E. (2004). Amigos y enemigos: manipulaciones y estrategias en la dinámica conflictiva de un pueblo andaluz. En A. Marquina Espinosa (Comp.), *El ayer y el hoy. Lecturas de antropología política, Vol. 1: Hacia el futuro* (pp. 239-266). Madrid: UNED.
- Mikkelsen, E.N. y Clegg, S. (2019). [Conceptions of Conflict in Organizational Conflict Research: Toward Critical Reflexivity](#). *Journal of Management Inquiry*, 28(2), 166-179 [DOI: 10.1177/1056492617716774].
- Moore, C.W. (1995). *El proceso de mediación. Métodos prácticos para la resolución de conflictos*. Buenos Aires: Granica.
- Morse, J.M. (1991). [Approaches to Qualitative-Quantitative Methodological Triangulation](#). *Nursing Research*, 40(2), 120-123 [DOI: 10.1097/00006199-199103000-00014].
- Munduata, L. y Medina, F. (2005). *Gestión del conflicto, negociación y mediación*. Madrid: Pirámide.
- Nogareda, C. (1984). *NTP 210: Análisis de las condiciones de trabajo: método de la A.N.A.C.T.* (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail de Francia). Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- Olabarria, B. (1998). Psicología y salud laboral en España ante la Directiva europea sobre la seguridad y salud en el trabajo. Hacia una propuesta metodológica de intervención. En J. Buendía Vidal (Ed.), *Estrés laboral y salud* (pp. 191-206). Barcelona: Editorial Biblioteca Nueva.
- Ory, D.T. y Mokhtarian, P.L. (2010). [The impact of non-normality, sample size and estimation technique on goodness-of-fit measures in structural equation modeling: evidence from ten empirical models of travel behavior. Quality & Quantity. International Journal of Methodology](#), 44(3), 427-445 [DOI: 10.1007/s11135-008-9215-6].
- Pondy, L.R. (1967). [Organizational Conflict: Concepts and Models](#). *Administrative Science Quarterly*, 12(2), 296-320 [DOI: 10.2307/2391553].
- Ruiz Olabuénaga, J.I. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa (5ª Ed.)*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Sebastián Cárdenas, M.L. (2014). [Hacia una perspectiva constructorista de la Ergonomía: aplicaciones de la Narrativa en Ergonomía \(prevención y diseño\)](#). *Apuntes de Psicología*, 32(3), 199-215.
- Sebastián Cárdenas, M.L., Idoate García, V.M., Llano Lagares, M. y Almanzor Elhadad, F. (2008). [SOFI-SM: Cuestionario para el análisis de la fatiga laboral física, mental y psíquica](#). 28 de abril. *Revista Digital de Seguridad y Salud en el Trabajo*, 2(2), 1-22.
- Sebastián Cárdenas, M.L. y Jiménez Romero, R. (2014). *SATA 3.0. Conflicto, acoso y violencia en entornos laborales*. Sevilla: Colegio Oficial de Psicología de Andalucía Occidental.
- Spillman, K. y Spillman, K. (1991). La imagen del enemigo y la escalada de los conflictos. *Revista Internacional de Ciencias Sociales*, 127, 59-80.
- Van de Vliert, E. (1998). Conflict and conflict management. En P.J.D. Drenth, H. Thierry y C.J. de Wolff (Eds.), *Handbook of Work and Organizational Psychology, Vol. 3: Personnel Psychology (2nd Ed.)* (pp. 351-376). Hove: Psychology Press.
- Walton, R.E. (1969). *Interpersonal Peacemaking: Confrontations and third party consultation*. Reading: Addison Wesley.
- Xu, T., Magnusson, L.L., Lange, T., Starkopf, L., Westerlund, H., Madsen, I.E., Rugulies, R., Pentti J., Stenholm, S., Vahtera, J., Hansen, Å.M., Virtanen, Kivimäki, M., y Rod, N.H. (2019). [Workplace bullying and workplace violence as risk factors for cardiovascular disease: a multi-cohort study](#). *European Heart Journal*, 40(14), 1124-1134 [DOI: 10.1093/eurheartj/ehy683].
- Zimbardo, P., Johnson, R.L. y McCann, V. (2012). *Psychology: Core Concepts (7th Ed.; Student Edition)*. Boston: Pearson.

Anexo I

Perceived Interpersonal Conflicts Scale (PICS)

PICS

Centrándose en las relaciones que mantiene con sus compañeros/as y con su jefe (inmediato) a la hora de llevar a cabo su trabajo, indique por favor en qué grado se producen las siguientes situaciones. Para ello, **rodee con un círculo** el número que mejor se corresponda con lo que piensa. Nos interesa conocer su opinión de la forma más exhaustiva posible. Por ello le rogamos que **intente diferenciar entre las situaciones que se describen**, es decir, los números que elija pueden ser totalmente diferentes entre sí.

Los números varían entre **0 (nada en absoluto)** y **10 (en grado máximo)**, el 5 corresponde a un nivel intermedio.

1) ¿Se dan ideas contrapuestas sobre el trabajo a realizar (por ejemplo: trabajar bien frente a trabajar deprisa)?

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10

2) ¿Hay desacuerdo sobre las tareas que deben realizarse?

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10

3) ¿Se dan sentimientos de hostilidad entre personas del equipo?

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10

4) ¿Alguna o varias personas intentan perjudicar a las demás?

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10

5) ¿Existen desacuerdos sobre el modo de llevar a cabo el trabajo (organización de las tareas)?

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10

6) ¿Hay desencuentros frecuentes sobre quién debe hacer qué (asignación de las tareas)?

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10

7) ¿Hay discrepancias sobre el valor de las aportaciones de cada persona del equipo?

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10

8) ¿Algunas personas compiten por influencia o poder?

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10

9) ¿Las exigencias del trabajo o la urgencia para cumplir plazos son muy elevadas y generan desencuentros?

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10

10) ¿Hay personas que no son tratadas del mismo modo (por ejemplo: reconocimiento, exigencias, horarios, etc.)?

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10

11) ¿Las personas toman partido (es decir, existen bandos) respecto a los desacuerdos en el trabajo?

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10

12) ¿Cómo valora el ambiente social en el que se desarrolla su trabajo?

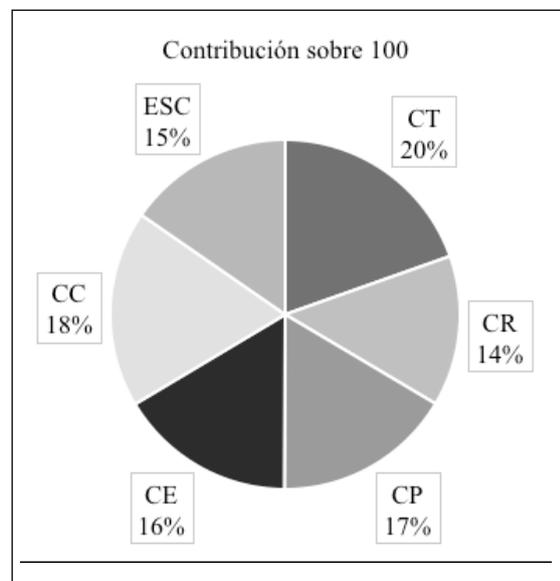
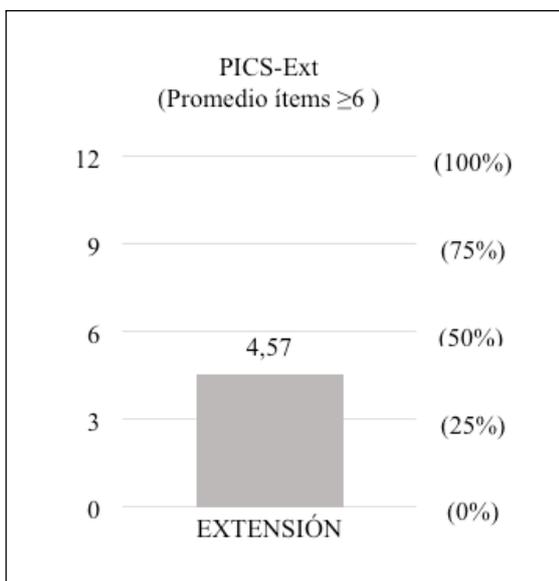
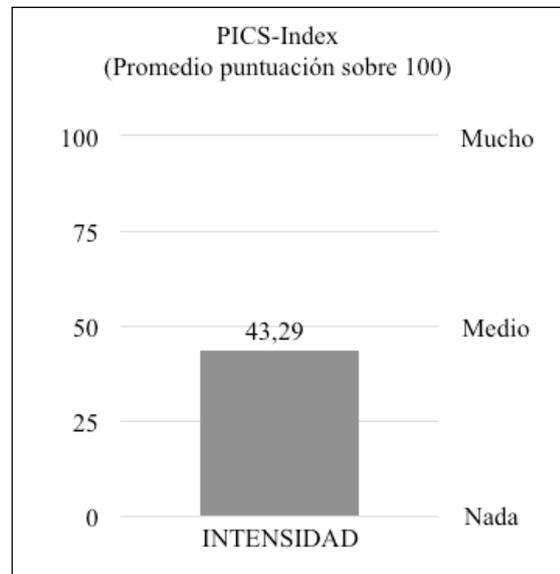
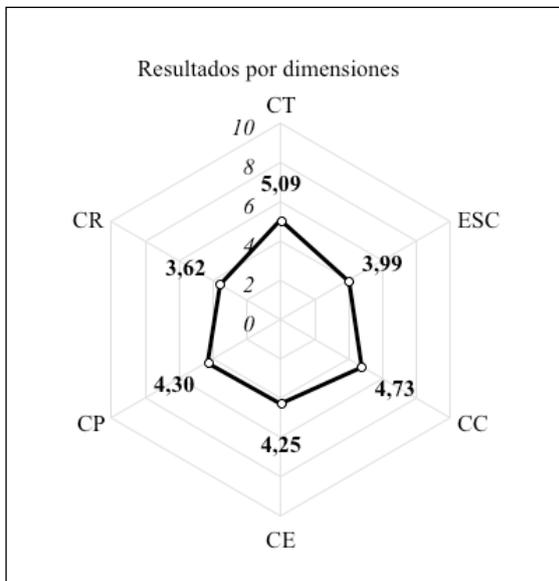
Excelente	Muy bueno	Satisfactorio	Adecuado	Correcto	Neutro	Deficiente	Inadecuado	Molesto	Tenso	Alarmante
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Revise todas sus respuestas. Las preguntas no contestadas serán valoradas como 0 (nada en absoluto).

Presentación gráfica e interpretación de resultados de la *Perceived Interpersonal Conflicts Scale (PICS)*

Para la interpretación de los resultados de la escala PICS proponemos observar en primer lugar el tipo de conflicto más destacado y, en segundo lugar, prestar atención al promedio global (*PICS-Index*). Un valor muy alto de *PICS-Index* y de *PICS-Ext* sugeriría que existen problemas en diferentes frentes o que existe un sesgo de magnificación en las respuestas (valorando con alta intensidad problemas relativamente poco frecuentes). Un valor muy bajo tanto de *PICS-Index* como de *PICS-Ext* podría indicar la inexistencia de conflictos o la existencia de un sesgo de minimización en las respuestas (minimizando la frecuencia o la intensidad de los problemas percibidos). En último lugar cabría preguntarse por la configuración de las diferentes dimensiones del conflicto (el patrón resultante) y su posible interpretación en el contexto de la situación de trabajo estudiada.

En conjunto, los diferentes resultados nos permiten sacar una instantánea de la percepción del conflicto y comparar diferentes unidades de análisis, de ahí el nombre instrumento (pics: fotos).



Los resultados obtenidos en la muestra estudiada indican que el conflicto percibido en mayor medida es el conflicto de tarea, seguido del conflicto de contexto. Los conflictos percibidos en menor medida son los conflictos de relación. El índice *PICS-Index* obtiene un valor de 43,29 sobre 100. Por otro lado, encontramos un promedio de 4,57 ítems contestados con valores iguales o mayores a 6 (un 38,08% de los 12 ítems). Para obtener una interpretación más precisa de los resultados se debería realizar un estudio con los datos segregados (por profesiones, por valores, por ítems, etc.).

*Anexo II***Swedish Occupational Fatigue Inventory**

(Adaptación española de Sebastián Cárdenas, Idoate García, Llano Lagares y Almanzor Elhadad, 2008)

SOFI-SM**Instrucciones:**

Piense en cómo se siente usted cuando está muy cansado al finalizar la jornada laboral. A continuación, se muestran expresiones que pueden describir su sensación.

Indique en qué medida tales expresiones describen cómo se siente habitualmente al final de su jornada laboral. Para ello, marque el número que mejor corresponda a cómo se siente, respondiendo a cada una de las expresiones de forma espontánea.

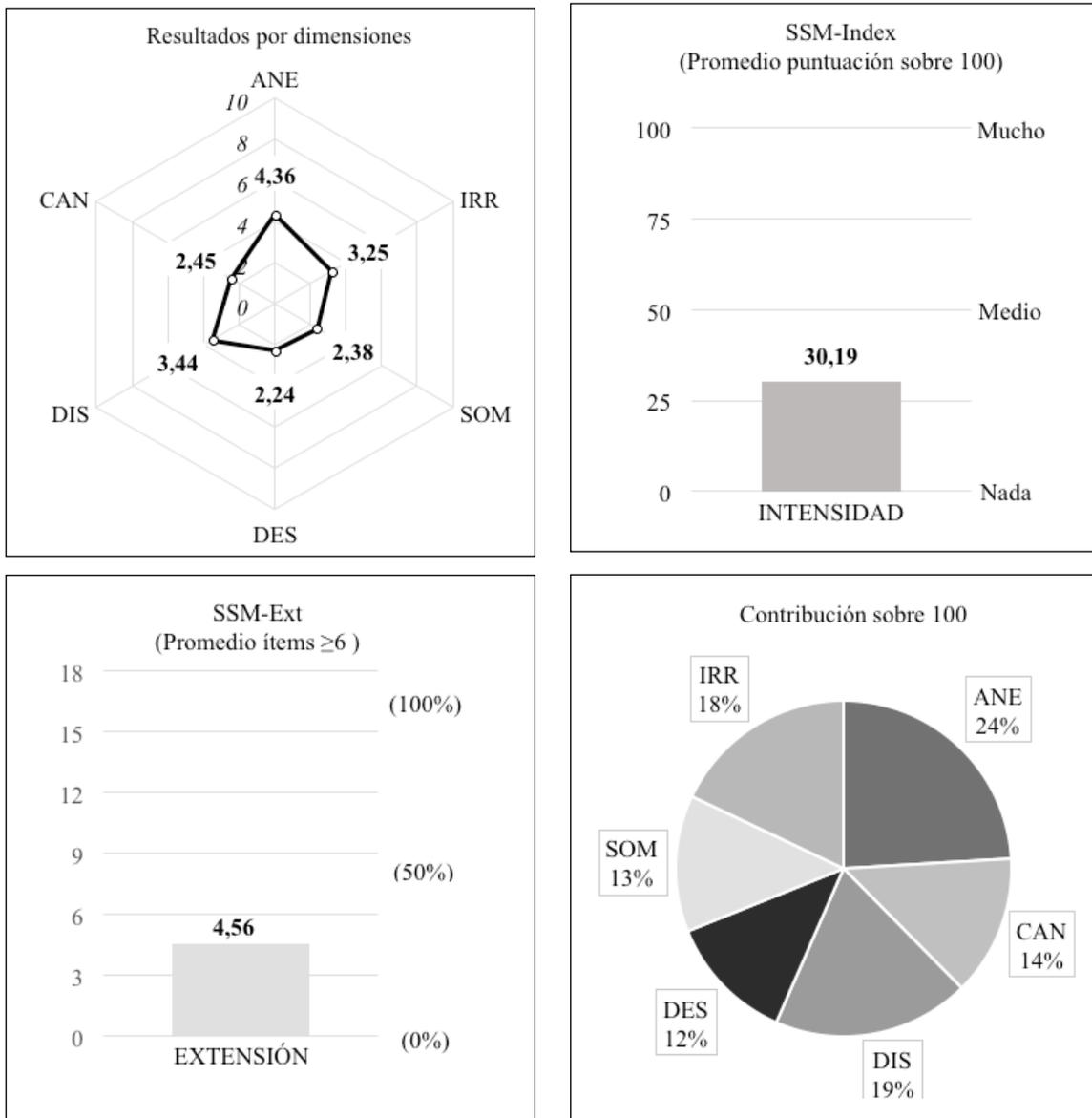
Nos interesa saber cómo se siente de la forma más exhaustiva posible. Por ello le rogamos que intente diferenciar entre las expresiones que se describen, es decir, los números que marque en las expresiones pueden ser totalmente diferentes entre sí.

Por favor, conteste a todas las expresiones. Los números varían entre (0 nada y 10 en muy alto grado).

	<i>Nada en absoluto</i>					<i>Máximo grado</i>				
	0	1	2	3	4	6	7	8	9	10
AGOTADO	0	1	2	3	4	6	7	8	9	10
RESPIRANDO CON DIFICULTAD	0	1	2	3	4	6	7	8	9	10
IRRITABLE	0	1	2	3	4	6	7	8	9	10
CON LAS ARTICULACIONES AGARROTADAS	0	1	2	3	4	6	7	8	9	10
APÁTICO	0	1	2	3	4	6	7	8	9	10
SOMNOLIENTO	0	1	2	3	4	6	7	8	9	10
ENTUMECIDO	0	1	2	3	4	6	7	8	9	10
PASIVO	0	1	2	3	4	6	7	8	9	10
DURMIÉNDOME	0	1	2	3	4	6	7	8	9	10
PALPITACIONES	0	1	2	3	4	6	7	8	9	10
ENOJADO	0	1	2	3	4	6	7	8	9	10
EXHAUSTO	0	1	2	3	4	6	7	8	9	10
BOSTEZANTE	0	1	2	3	4	6	7	8	9	10
CON CALOR	0	1	2	3	4	6	7	8	9	10
EXTENUADO	0	1	2	3	4	6	7	8	9	10
FURIOSO	0	1	2	3	4	6	7	8	9	10
DOLORIDO	0	1	2	3	4	6	7	8	9	10
INDIFERENTE	0	1	2	3	4	6	7	8	9	10

Presentación gráfica e interpretación de resultados del *Swedish Occupational Fatigue Inventory* (SOFI-SM)

Para la interpretación de los resultados de SOFI-SM utilizaremos criterios similares a los utilizados en la escala anterior. Observaremos en primer lugar la dimensión de fatiga más destacada y, en segundo lugar, prestaremos atención al promedio global (*SSM-Index*). Un valor muy alto de *SSM-Index* y de *SOFI-Ext* sugeriría que existen problemas en diferentes frentes o que existe un sesgo de magnificación en las respuestas (valorando con alta intensidad problemas relativamente poco frecuentes). Un valor muy bajo tanto de *SSM-Index* como de *SOFI-Ext* podría indicar la inexistencia de fatiga o la existencia de un sesgo de minimización en las respuestas (minimizando la frecuencia o la intensidad de los problemas percibidos). En último lugar cabría preguntarse por la configuración de las diferentes dimensiones de fatiga (el patrón resultante) y su posible interpretación en el contexto de la situación de trabajo estudiada. En conjunto, los diferentes resultados nos permiten sacar una instantánea de la fatiga percibida y comparar diferentes unidades de análisis.



Los resultados obtenidos en la muestra estudiada indican que la dimensión de fatiga percibida en mayor medida es la anergia, seguida del disconfort. La dimensión de fatiga percibida en menor medida es la desmotivación. El índice *SSM-Index* obtiene un valor de 30'19 sobre 100. Por otro lado, encontramos un promedio de 4'56 ítems contestados con valores iguales o mayores a 6 (un 25'33% de los 18 ítems).

Para obtener una interpretación más precisa de los resultados se debería realizar un estudio con los datos segregados (por profesiones, por valores, por ítems, etc.).

