



CULTIVANDO LA PAZ

GUÍA PARA LA GESTIÓN CONSTRUCTIVA DE LOS CONFLICTOS ORGANIZACIONALES EN EL PODER JUDICIAL

Al servicio de los ambientes de trabajo saludables



Compilación

MSc. Victoria Oviedo Soto

Licda. Adriana Valverde Mora

MPsc. Gabriela Arcia Morales

Licda. Katia Saborío Soto

Revisión y aprobación

Licda. Katia Saborío Soto

Subproceso de Ambiente Laboral

Abril 2025



Contenido

Presentación	6
Objetivo general	7
Objetivos específicos	7
Metodología	7
Agradecimientos	7
Capítulo 1: Conceptos claves	8
Generalidades de los conflictos	9
La persona frente a los conflictos	10
Características de los conflictos	12
Causas frecuentes de los conflictos	12
Impacto de los conflictos no resueltos	13
Escalada del conflicto.....	15
Mirada sistémica de los conflictos organizacionales	16
Estilos de resolución de los conflictos	16
Competencias claves para la sana resolución de los conflictos	18
Ocho pasos para gestionar el conflicto	19
Capítulo 2: Gestión de los conflictos en el Poder Judicial	20
Causas comunes de conflictos en el Poder Judicial	20
Conflictos y régimen disciplinario	23
Capítulo 3: Modelo preventivo para la resolución de conflictos en el trabajo	24
Primer nivel: Diálogo directo entre las personas involucradas	24
Segundo nivel: Resolución de conflictos con intervención de la jefatura	26
Tercer nivel: Gestión de conflictos con intervención profesional	27
Capítulo 4: Estrategias para gestionar conflictos	28
Estrategias individuales	28
Estrategias para las jefaturas	30
Estrategias para los equipos de trabajo	34
Capítulo 5: Técnicas y ejercicios para gestionar conflictos	37
Ejercicios para desarrollar habilidades y gestionar conflictos	37



Capítulo 6: Oficinas y servicios del Poder Judicial para la gestión de los conflictos organizacionales	45
Reflexiones finales.....	49
Anexo 1	50
Anexo 2	52
Plan de acción para la gestión de conflictos con intervención de la jefatura	52
Registro de acuerdos	53
Registro del seguimiento de acuerdos	55
Preguntas sugeridas que puede emplear la jefatura	55



Poder Judicial

Dirección de Gestión Humana

Subproceso de Ambiente Laboral

2025



Presentación

Las diferencias entre las personas son una parte natural de nuestra diversidad, pero cuando no se gestionan adecuadamente, pueden crear un ambiente de tensión y desconfianza, afectando la motivación y bienestar de las personas y eventualmente el logro de los objetivos de trabajo. Es crucial anticipar y resolver estos conflictos de manera proactiva.

El Poder Judicial reconoce el efecto adverso de los conflictos mal gestionados en la salud, el bienestar y el desempeño laboral. Por ello, se promueve una cultura de paz interna mediante la prevención y la resolución colaborativa de los conflictos, utilizando métodos alternativos que fortalezcan habilidades de diálogo y negociación.

Esta guía es parte integral de la Política de Bienestar y Salud y está diseñada para sensibilizar al personal con estrategias efectivas de resolución de conflictos organizacionales y facilitar el acceso a los recursos institucionales. Así se fomentan las relaciones laborales saludables y se evita la necesidad de medidas disciplinarias tradicionales.

Es esencial subrayar que la prevención y gestión de conflictos son pilares fundamentales para unas relaciones laborales sólidas.

La capacidad de las personas trabajadoras para resolver disputas mediante el diálogo, la negociación y los acuerdos contribuye a mantener la salud del sistema organizacional.

**¡Acompáñenos en este viaje
de resolución de conflictos y
construcción de relaciones
saludables!**

Objetivo general

Fortalecer la resolución oportuna, colaborativa y efectiva de los conflictos organizacionales.

Objetivos específicos

1. Sensibilizar sobre la importancia de gestionar los conflictos de manera oportuna y saludable para prevenir el deterioro de las relaciones interpersonales y del ambiente laboral.
2. Ofrecer estrategias, técnicas y ejercicios prácticos que faciliten la gestión efectiva y constructiva de los conflictos en el entorno laboral.
3. Informar sobre los recursos institucionales disponibles para apoyar la resolución de los conflictos organizacionales.

Metodología

Para desarrollar esta guía de resolución alternativa de conflictos, se llevaron a cabo las siguientes acciones:

- Revisión de literatura y material relevante sobre enfoques alternativos para la resolución de conflictos.
- Entrevistas con personas claves, quienes en su función están involucradas de alguna manera con la resolución alternativa de conflictos, recopilando experiencias y estrategias efectivas.
- Recopilación de la experiencia de la Oficina de Ambiente Laboral, examinando los tipos de conflictos más comunes en la institución y los enfoques utilizados para abordarlos.

Agradecimientos

Se agradece a las siguientes personas por sus valiosos aportes en la construcción de esta guía:

- MSc. Sara Castillo Vargas, Directora Ejecutiva de la Comisión Nacional para el Mejoramiento de la Administración de la Justicia (CONAMAJ).
- Licda. Kattia Escalante Barboza, Subdirectora a.i. de Escuela Judicial.



- Lic. Kenneth Sánchez Montero, psicólogo del Equipo Interdisciplinario de Carrera Judicial, Dirección de Gestión Humana.
- Licda. Sandra Mora Venegas, Supervisora de la Unidad de Pensiones Alimentarias y Familia y del Proceso de Gestión del Conocimiento de la Defensa Pública.
- Licda. Mayela Pérez Delgado y Licda. Priscila Elizondo Hernández, profesionales de Capacitación y Supervisión del Ministerio Público.
- Lic. Freddy Fallas Barrantes y Licda. Nancy Solano Salazar, profesionales de Área de Valoración Psico-Sociolaboral del Ministerio Público (AVAL).
- Lic. Jairo Duarte Acuña, Coordinador General de los Centros de Conciliación del Poder Judicial, Licda. Karla Montenegro Meza, Oficina de jueces conciliadores Santa Cruz y la Licda. Wendy Fernández Solorzano, Líder de Proyecto de la Política RAC.
- Máster Jeannette Durán Alemán, psicóloga de Gestión de la Capacitación, Dirección de Gestión Humana.
- Licda. Anais Bolaños Zeledón y Lic. Gabriel Quirós Calderón, profesionales en Psicología de la Sección de Apoyo Psicológico Operacional del Organismo de Investigación Judicial (SAPSO).
- Lic. Erick Zúñiga Madrigal de la Oficina de Asuntos Disciplinarios de la Defensa Pública.
- Lic. José Campos Valverde, Fiscal de la Inspección Fiscal.
- Licda. Cris Portuguese Obando, Abogada de la Oficina de Asuntos Internos del Organismo de Investigación Judicial (OIJ).
- Lic. Jason Alfaro Carballo, Jefe de supervisores del Tribunal de la Inspección Judicial.





Capítulo 1: Conceptos claves

Generalidades de los conflictos

El conflicto a menudo se asocia con luchas y emociones negativas, pero también puede representar una oportunidad para el cambio y el crecimiento, tanto a nivel individual como en equipos de trabajo. Es un proceso natural y necesario en la vida laboral.

Las causas de los conflictos incluyen problemas de comunicación, relaciones tensas, diferencias de valores y estructuras organizativas desfavorables. Estas situaciones pueden generar tensiones y confrontaciones entre las partes involucradas.

Cuando los conflictos se gestionan inadecuadamente, pueden afectar las relaciones interpersonales, limitar los resultados y provocar emociones desagradables. Sin embargo, también

ofrecen la posibilidad de desarrollar habilidades como el autoconocimiento, la comunicación, la negociación y la innovación, facilitando así soluciones creativas a los desafíos laborales.

Es importante entender que el conflicto no surge de forma repentina, sino que sigue un proceso gradual. Conocer las etapas del conflicto permite prevenir su escalada y abordarlo de manera constructiva.

Como se indicó anteriormente, esta guía tiene como objetivo proporcionar conocimientos, estrategias y técnicas útiles para el manejo saludable de los conflictos.



La persona frente a los conflictos

Reacciones ante el conflicto según la percepción personal

Las personas no somos completamente objetivas; filtramos la información a través de nuestras experiencias y creencias, lo que influye en cómo interpretamos y respondemos a las situaciones. Por lo tanto, nuestra reacción al conflicto depende de nuestra percepción.

Si vemos el conflicto como una amenaza, es probable que respondamos con agresión, evasión o conductas violentas. En cambio, si lo percibimos de manera positiva, nuestra respuesta será más reflexiva y cooperativa. Esto se debe a que nuestro cerebro tiende a simplificar la información en categorías como dañino/inofensivo o amigo/enemigo.

Las emociones y los conflictos

Los conflictos están moldeados por nuestra percepción y las emociones que esta desencadena.

A menudo, estas percepciones están distorsionadas por patrones de crianza que consideran el conflicto de manera negativa, lo que puede generar emociones intensas como ira, tristeza o

miedo, especialmente en situaciones familiares o con personas cercanas.

Para gestionar las emociones en momentos de conflicto, es necesario identificar y atender los sentimientos displacenteros que surgen.

Tomar pausas, utilizar silencios en lugar de reacciones impulsivas y separar a las personas del problema son estrategias valiosas que pueden ayudar a armonizar las emociones y facilitar una resolución constructiva del conflicto.

Para gestionar las emociones en un conflicto y prevenir su impacto negativo, es fundamental identificarlas.





Reconocer y comprender tanto nuestras emociones como las de las otras personas es una habilidad que se puede aprender.

La empatía juega un papel clave en este proceso, mejorando nuestra percepción emocional.

En relaciones duraderas, como las familiares o laborales, los conflictos pueden generar emociones intensas y desafiantes

Rol del ego en los conflictos

El ego es la imagen que cada persona tiene de sí misma y su necesidad de afirmarse ante las otras personas. Si no se gestiona adecuadamente, puede generar conflictos, aumentar la competitividad y obstaculizar la colaboración, afectando negativamente la productividad y el clima laboral.

El ego se manifiesta a través de una voz interna que impulsa a imponer criterios y a creer que siempre tenemos razón.

Según Maslow, la necesidad de reconocimiento puede activar el ego cuando no se siente validado, lo que conduce a comportamientos defensivos y disfuncionales.

Estos y otros mensajes en nuestra mente pueden llevar a tener falta de tolerancia, falta de humildad, de escucha y de empatía para llegar a acuerdos o ideas, que satisfagan a ambas partes.

Una manifestación común es la "guerra de egos", donde las personas compiten por demostrar superioridad, lo que provoca impulsividad y rigidez.

Paladino (2023) señala que el ego fomenta una competencia que desvía la atención del objetivo principal y crea tensiones en el equipo. Un ego desmedido puede resultar en falta de colaboración, duplicidad de esfuerzos y pérdida de tiempo.

Para mitigar estos efectos, es útil "apagar el ego", encontrando calma interna y enfocándose en el presente.

Al practicar la empatía y la humildad, podemos superar las limitaciones del ego y promover un ambiente laboral más armonioso.

El ego no es el enemigo, pero debe ser gestionado apropiadamente.

Características de los conflictos

- Son parte natural de la condición humana.
- Es esencial distinguir entre conflicto, agresividad, agresión y violencia.
- No son inherentemente buenos o malos; simplemente existen.
- Pueden ser oportunidades para el crecimiento personal y el cambio social.
- Pueden reflejar resistencia al cambio.
- Si se perciben como obstáculos, pueden causar desequilibrios continuos.
- Están influidos por los sistemas personales, familiares y organizacionales.

Causas frecuentes de los conflictos

Problemas de información.....	Falta de datos o interpretaciones diversas de la misma información
Problemas de relación.....	Emociones intensas, estereotipos, mala comunicación, comportamientos negativos
Diferencias de valores.....	Imposición de valores, creencias, estándares diferentes para evaluar ideas o comportamientos
Problemas estructurales.....	Sistemas o procesos que perpetúan desigualdades o injusticias
Incompatibilidad de intereses	

Fuente: Ortega Pinto, Herbert David. La teoría del conflicto y la resolución de conflictos: Universidad para la Paz (San José, Costa Rica, 1996).



Impacto de los conflictos no resueltos

Si los conflictos no se atienden apropiadamente pueden generar consecuencias negativas a nivel personal y en los equipos de trabajo.

A nivel personal, los conflictos no atendidos efectivamente pueden provocar:





A nivel del trabajo, los conflictos no atendidos efectivamente pueden provocar:

División, pues algunos apoyarán a una persona y otra parte del grupo puede apoyar a la otra.

Rencillas o rencores, rumores y hostilidad, entre las partes o entre “los bandos”.

Desgano, falta de compromiso y por consiguiente, se reduce la productividad y no se alcanzan las metas.

Tomar la decisión de renunciar.

Una mala imagen del despacho u oficina, de manera que no sea un lugar de trabajo atractivo y falte personal idóneo que cubra vacaciones, permisos, otros.

Afectación del servicio a las personas usuarias.

Contagio de emociones displacenteras.

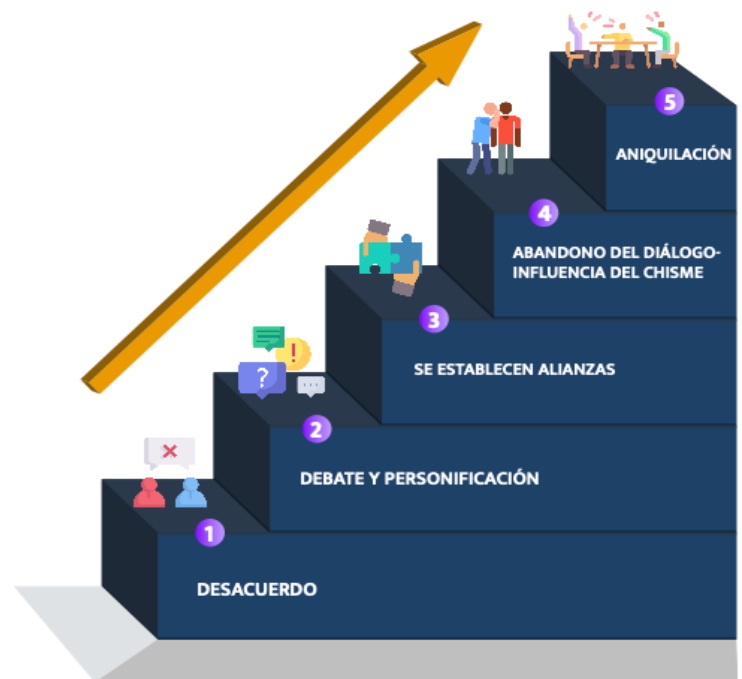




Escalada del conflicto

El conflicto no es un hecho puntual, sino un proceso que se desarrolla gradualmente. Tiende a confundirse con un "**hecho crítico**" o con la "gota que derrama el vaso", pero en realidad, el conflicto atraviesa diferentes etapas.

Un proceso de escalada no sigue una trayectoria caótica, sino que se desarrolla gradualmente (Spillmann, 1991).



Este proceso se conoce como: **escalada del conflicto**, según se describe a continuación:

Fase 1. Desacuerdo. Surgen tensiones por expectativas, necesidades o ideas opuestas, creando un conflicto latente y una sensación de incomodidad. Es básico reconocer estas tensiones y considerar soluciones objetivas junto con la otra parte, manteniendo cautela, reflexión y empatía. Quejarse no ayuda a resolver el conflicto; en cambio, puede perjudicar la imagen laboral tanto personal como de la oficina al compartir las quejas con otras personas.

Fase 2. Debate y personificación. Las partes alternan entre cooperación y competencia, lo que provoca síntomas de tensión y roces en la comunicación. Aumentan los puntos en disputa, y se busca convencer al "adversario" a través de la lógica. Pueden surgir imposiciones para mantener posiciones fuertes, se juzga a la otra persona como culpable, y en lugar de buscar soluciones conjuntas, se enfocan en atacar a las personas en lugar de abordar los problemas.



Fase 3. Alianzas. Se forman subgrupos o "bandos". La interacción se vuelve tensa, generando confusión y generalizaciones sobre el conflicto. Las esperanzas de encontrar puntos en común se desvanecen y no hay disposición al cambio. Aumenta la presión para unificar opiniones, se rechazan las ideas contrarias y se estereotipa a la otra parte. Mientras tanto, las causas reales del conflicto pierden importancia y la hostilidad se dirige hacia quien se considera la persona adversaria.

Fase 4. Abandono del diálogo y aparición del chisme. No se considera a la otra parte, desaparecen las diferencias individuales y surgen juicios absolutos. La distancia entre los grupos se amplía, los hechos se distorsionan y se estereotipan conductas. En lugar de hablar directamente, se comentan problemas con terceras personas, utilizando mensajes ocultos y explotando debilidades.

Fase 5. Aniquilación. Las personas contendientes utilizan amenazas y miedo para mantener el control, lo que agrava el conflicto. Surgen actitudes autoritarias y descalificaciones y el enfoque de "ojo por ojo" puede llevar a la violencia. Esta fase se caracteriza por un "estado de guerra", donde el enojo se convierte en hostilidad abierta y el objetivo es causar daño. También se le llama "zona de dolor", ya que las emociones son difíciles de expresar.

Mirada sistémica de los conflictos organizacionales

Cuando los conflictos se vuelven frecuentes en un lugar de trabajo, a menudo reflejan patrones comunes derivados de disfunciones en el sistema, como falta de orden, poca claridad en la información, desigualdad, injusticias o exclusiones de personas del equipo.

Es necesario abordar las causas subyacentes para prevenir que las personas entren en conflicto por situaciones que a menudo están fuera de su ámbito de responsabilidad.





Estilos de resolución de los conflictos

Las actitudes asumidas ante una situación conflictiva pueden variar de una persona a otra. Las reacciones emocionales y sentimientos involucrados en el conflicto lo matizan.

Según Ken Thomas y Ralph Kilmann, existen cinco formas distintas de manejar un conflicto, pero en la práctica, solemos utilizar solo uno o dos estilos dependiendo de la situación y la importancia de la relación. Estos estilos son:

Competición (ganar/perder):



Las personas que adoptan este estilo se centran en conseguir lo que quieren, incluso de manera agresiva, sin tener en cuenta las necesidades y sentimientos de los demás. Ven los conflictos como una competencia en la que uno gana y otro pierde. A corto plazo, puede generar satisfacción, pero a largo plazo puede tener un efecto negativo en la cultura y el ambiente laboral.

Acomodación (perder/ganar):



Se trata de evitar confrontaciones. Las personas que adoptan este estilo desean agradar y ser aceptadas, y están dispuestas a renunciar a sus necesidades por temor a dañar la relación. Si bien esto mantiene la relación, el conflicto no se resuelve. Sin embargo, esta postura puede afectar negativamente al equipo a largo plazo.

Colaboración (ganar/ganar):



Toma en cuenta tanto los objetivos individuales como la relación entre las partes. Se busca identificar los deseos de todas las personas involucradas y se trabaja en conjunto para encontrar una solución beneficiosa para todos. Este estilo necesita un ambiente de escucha y respeto a las ideas y posiciones de las partes.

Evitación (perder/perder):



Se reconoce la existencia del conflicto, pero evitan enfrentarlo. Piensan que no vale la pena intentar resolver la situación y esperan que el tiempo lo solucione o actúan como si no existiera. Esto conduce a que ninguna de las partes logre sus objetivos y deteriora la relación. A mediano o largo plazo, puede tener implicaciones negativas tanto en las relaciones laborales como en el rendimiento del equipo.

Compromiso

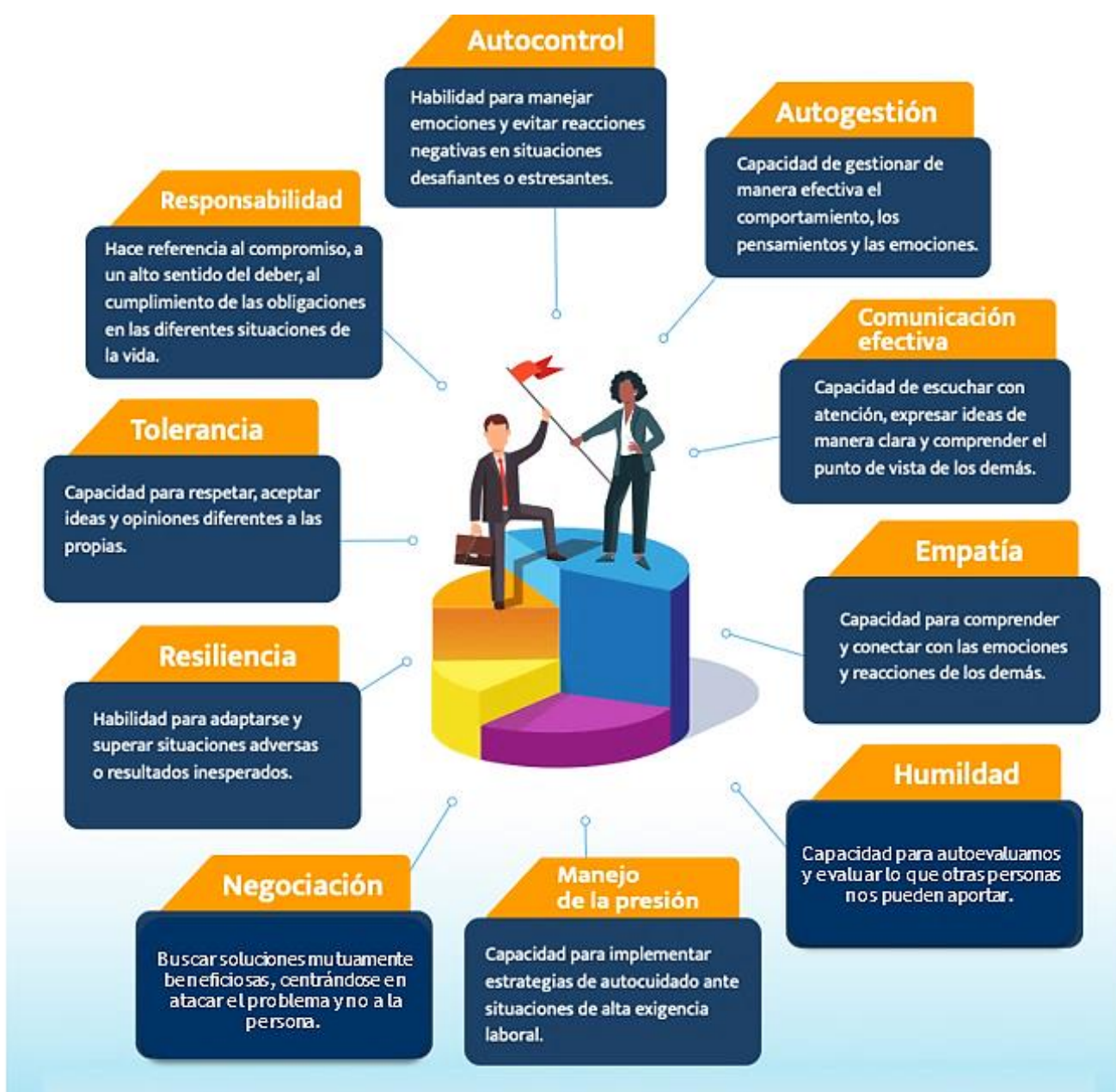


Se busca alcanzar acuerdos o consensos que no requieran renunciar a lo esencial. Se cede en aspectos menos importantes y se presiona por metas, pero sin arriesgar la situación. En ocasiones, el compromiso es necesario dentro de una organización, ya que las propuestas y estrategias para alcanzar los objetivos suelen ser co-creadas, y no todos estarán completamente de acuerdo. Lo importante es que, más allá de los intereses personales, se priorice el bienestar y la sostenibilidad del equipo y la organización.



Competencias claves para la sana resolución de los conflictos

Desarrollar y fortalecer ciertas habilidades es fundamental para gestionar conflictos en el entorno laboral. Promover estas competencias es esencial para garantizar ambientes de trabajo sanos y colaborativos. Algunas de las competencias clave incluyen:





Ocho pasos para gestionar el conflicto

1. Propiciar una atmósfera afectiva

Se debe superar la mentalidad de "*yo contra usted*" y elegir el momento adecuado para dialogar.

2. Clarificar percepciones

Ampliar el contexto y considerar las percepciones, puntos de vista y necesidades de la otra parte.

3. Comprender las necesidades individuales y compartidas

Entender las necesidades de cada parte, así como los elementos que deben cambiar -según las partes- para que el conflicto deje de existir.

4. Construir un poder compartido positivo

A menudo utilizamos el poder para demostrar quién tiene la razón. El poder positivo compartido fomenta la colaboración e impulsa el proceso hacia una resolución constructiva.

5. Mirar al futuro, luego aprender del pasado

Abordar el conflicto desde el presente, con una perspectiva futura, mientras se aprende de experiencias pasadas.

6. Generar opciones

Proponer opciones y fomentar la creatividad e imaginación. Las opciones deben analizarse, pero no todas necesitan ser desarrolladas.

7. Crear opciones factibles

Avanzar gradualmente y evitar soluciones generales. Las opciones deben ser concretas, realistas y satisfacer las necesidades compartidas.

8. Crear acuerdos mutuamente beneficiosos

Los acuerdos deben ser realistas, sostenibles y basarse en un poder positivo individual y compartido.

Fuente: <https://www.fundaciongizagune.net/8-pasos-gestion-conflictos/>. basado en el libro de Dudley Weeks, 8 pasos para resolver conflictos (1997).

Capítulo 2: Gestión de los conflictos en el Poder Judicial

Causas comunes de conflictos en el Poder Judicial

a. Relaciones de amistad y relaciones sentimentales en la oficina

En el ámbito laboral, las relaciones de amistad y las relaciones sentimentales entre el personal y las jefaturas pueden surgir, pero también generar conflictos que afectan el clima laboral. Estas relaciones pueden disminuir la productividad, dañar la cordialidad y dar pie a favoritismos o encubrimientos de errores.

Aunque el Poder Judicial no puede prohibir estas relaciones, sí puede establecer controles internos para proteger sus intereses y asegurar un servicio público de calidad. Es importante que el personal informe sobre relaciones que puedan comprometer la ética, especialmente en situaciones de jerarquía o supervisión.

El Estatuto de Servicio Judicial establece en el artículo 18 bis que no pueden prestar servicio en la misma dependencia quienes sean cónyuges o estén en el grado de parentesco especificado, y si esto ocurre, se trasladará a la persona correspondiente, sin demérito del cargo que ocupa.

b- El ascenso en el mismo despacho judicial

En el Poder Judicial es común que las personas se preparen para ascender profesionalmente dentro del mismo despacho donde iniciaron laboralmente. Sin embargo, al ascender a un puesto de coordinación o jefatura, pueden surgir conflictos si los compañeros y compañeras continúan tratándole como un igual y esperan menos supervisión o más permisividad. Si estas expectativas no se cumplen, pueden generarse tensiones y resentimientos, con comentarios como "se le subió el puesto".

Además, si la persona ascendida no comprende bien las responsabilidades de su nuevo rol y prefiere ser "una más" en lugar de ejercer un liderazgo efectivo, el equipo puede perder dirección, lo que fomenta la confusión y los conflictos.

c. Trato desigual en el despacho

El trato desigual entre las personas del equipo es una fuente significativa de conflictos. Por ejemplo, si una resolución idéntica es firmada para una persona y devuelta para otra, se generan confusión, malestar y frustración.



También otorgar permisos o solicitar comprobantes de asistencia a algunas personas pero no a otras, crea tensión y división.

Asimismo, la exclusión injustificada de algunas personas del grupo de reuniones y de actividades grupales contribuye a un ambiente tenso y potencialmente conflictivo.

Igualmente, cambiar las directrices según quien sea la persona también genera conflictos.

De la misma forma, los criterios de nombramiento siempre deben ser claros y transparentes para evitar conflictos, incluso si son nombramientos interinos, y estos deben realizarse a tiempo para evitar retrasos salariales y no utilizarse como herramienta de manipulación.

d. Comunicación interna deficiente

La falta de una comunicación clara provoca múltiples interpretaciones y alimenta rumores. La situación se agrava si

las jefaturas participan en estos rumores o no establecen límites claros. Debe gestionarse la comunicación de manera formal a través de reuniones, memorandos, circulares internas y correos electrónicos.

e. Aumento de la presión laboral

La forma en que las personas afrontan las altas cargas de trabajo, los indicadores y metas por cumplir en determinado plazo facilitan reacciones de estrés laboral que en ocasiones se manifiesta en conductas inapropiadas en el lugar de trabajo.

f. Recursos limitados (materiales y humanos)

La distribución de recursos limitados entre el personal, basada en necesidades estratégicas, puede causar que quienes reciban menos se sientan menospreciados o propiciar luchas por dichos recursos.

g. Conflictos relacionados con las tareas

Cuando una persona del equipo no cumple con sus responsabilidades, la carga de trabajo puede ser que se reparta entre las otras personas del equipo, lo que puede generar desmotivación y enojo. Además, las personas que asumen el exceso de trabajo pueden sufrir una disminución en su rendimiento y a





mediano o largo plazo, estar propensas a enfermarse.

h. Conflictos de liderazgo y luchas de poder

Las diferencias en los estilos de liderazgo pueden dar lugar a conflictos. Algunas jefaturas adoptan un enfoque directivo, mientras que otras son más participativas. También la falta de respeto a la jerarquía, afirmar "él o ella no es mi jefatura", son comportamientos que pueden provocar caos -desorden- y división en el equipo.

La persona intermediaria gestiona o se hace cargo del conflicto, lo que permite a las partes involucradas no hacerse responsables de resolverlo.

Esta dinámica puede desviar la atención de los problemas reales y complicar la solución efectiva del conflicto.

i. Suplantación de roles

La suplantación de roles ocurre cuando alguien asume responsabilidades ajenas, ya sea supervisando a las personas de la oficina o tratando de estar al tanto de todo. Tanto el involucramiento excesivo como la falta de compromiso pueden ser perjudiciales.

j. Involucrar a personas ajenas al conflicto

Estos conflictos surgen cuando las partes involucradas recurren a terceras personas para comentar acerca del conflicto con la intención que esta los atienda o resuelva.



Conflictos y régimen disciplinario

Los conflictos que alcanzan un nivel crítico pueden requerir la aplicación del régimen disciplinario según las normativas institucionales. Se puede recurrir a mecanismos restaurativos si ambas partes están dispuestas a reparar el daño, siempre que no involucren el erario, corrupción, hostigamiento sexual o faltas graves según la Ley Orgánica del Poder Judicial.

Los conflictos más frecuentes en las distintas unidades disciplinarias son:

El Tribunal de la Inspección Judicial

Conflictos relacionados con las jefaturas. De carácter personal más que profesional. Comúnmente surgen por la pérdida de formalidad en las relaciones laborales, exceso de confianza o luchas por poder.

Unidad de Inspección Fiscal del Ministerio Público

Conflictos frecuentes por discriminación, maltrato y tratos desconsiderados, así como hostigamiento laboral y sexual, los cuales son remitidos directamente a la Inspección Judicial.

Asuntos Internos OIJ

Conflictos por disputas personales, faltas de respeto, abusos de confianza, negligencia y pérdidas de activos.

Principales motivos de conflicto que conducen a investigaciones disciplinarias

- Conflictos de poder y divisiones entre jefaturas.
- Problemas entre colegas que afectan la cohesión del equipo.
- Faltas de respeto, a menudo relacionadas con denuncias de acoso laboral.
- Sobrecarga laboral y favoritismo.
- Nombramientos interinos y en propiedad.
- Comunicación inadecuada por parte de las jefaturas.
- Falta de habilidades administrativas en la gestión de personal.
- Exceso de confianza que deteriora las relaciones interpersonales.

Fuente: Unidad Disciplinaria de la Defensa Pública



Capítulo 3: Modelo preventivo para la resolución de conflictos en el trabajo

Para gestionar eficazmente los conflictos y prevenir su escalada, es fundamental seguir un proceso estructurado.

El modelo propuesto en esta Guía promueve la autogestión desde el inicio, permitiendo a las personas directamente involucradas tomar la iniciativa en la resolución de sus problemas y agotar todas las opciones antes de buscar ayuda externa.

La intervención de las jefaturas y/o de los equipos de atención psicosocial se considera un apoyo adicional, no un reemplazo de la responsabilidad individual.

Primer nivel: Diálogo directo entre las personas involucradas

Si experimenta un conflicto en su trabajo, siga los siguientes pasos:

Reconozca sus emociones

Tómese un momento para identificar y reflexionar sobre las emociones, creencias y valores que están involucrados en el conflicto. Tome conciencia de cómo estas emociones afectan su percepción de la situación y tenga en cuenta factores externos que puedan influir en su comportamiento, como problemas económicos, familiares, de salud o el estrés laboral.

Propicie una reunión privada

Organice una reunión con la(s) persona(s) involucradas en un espacio privado y cómodo que propicie un diálogo respetuoso y productivo. Asegúrese de que todas las personas se sientan seguras y cómodas para hablar abiertamente y sin temor a represalias o a ser juzgadas o señaladas.



Establezca el diálogo directo

Aborde el conflicto de manera temprana y directamente con las personas implicadas, evitando la intervención de terceros en esta etapa inicial. La comunicación clara y honesta es esencial.

Escuche activamente

Practique la escucha activa: preste atención plena a lo que la otra persona dice, y muestre empatía y respeto. Exprese sus propios puntos de vista e intereses de manera constructiva, lo que ayudará a prevenir que el conflicto se intensifique y afecte negativamente la relación.

Reflexione conjuntamente con la otra parte sobre el conflicto

Trabajen juntos(as) para identificar las causas y motivaciones del conflicto. Propongan soluciones que sean mutuamente beneficiosas y comprométanse a implementar acciones concretas que favorezcan una solución sostenible y protejan la relación laboral y el servicio público.

Asuma un compromiso con el cambio

Reconozca su propio comportamiento y cómo usted ha podido contribuir al conflicto. Aclare malentendidos y muestre disposición a realizar cambios en su conducta. Asumir la responsabilidad es básico para evitar la escalada del conflicto y resolver.

Asegure la confidencialidad

Mantenga la confidencialidad de las conversaciones para preservar la confianza en el proceso. Considere utilizar las estrategias y ejercicios individuales descritos en esta guía para mejorar la gestión de los conflictos.



Segundo nivel: Resolución de conflictos con intervención de la jefatura

Solicite la intervención de la jefatura

Cuando las personas involucradas en el conflicto no logran llegar a un acuerdo satisfactorio, deben comunicar y explicar a la jefatura la situación. Deben informar que ya se intentó un diálogo directo y que no se alcanzaron soluciones satisfactorias.

Participe en la reunión con la jefatura

La jefatura organizará una reunión que facilite un diálogo constructivo. En este ambiente neutral y respetuoso, se aclararán las causas del conflicto y se fomentará la comunicación abierta entre las partes.

Evaluación de las condiciones laborales por parte de la jefatura

La jefatura deberá analizar si existen factores en el entorno laboral que contribuyen al conflicto. Si se identifican tales factores, se deben implementar mejoras, como optimizar la organización del trabajo, clarificar funciones y ajustar la carga laboral. También es una oportunidad para reconocer errores y proponer acciones reparadoras.

Aplicación de prácticas restaurativas

La jefatura debe promover un ambiente de respeto y apertura, utilizando prácticas como:

- Escucha empática: Comprender las perspectivas de todas las partes involucradas.
- Declaración afectiva: Facilitar la expresión de sentimientos sin entrar en discusiones, ni juzgar o etiquetar.
- Expresión de sentimientos: Comunicar sentimientos de manera clara y positiva.
- Preguntas restaurativas: Fomentar diálogos constructivos que analicen la situación.

Identificación de soluciones y plan de acción

La jefatura debe recopilar y analizar todas las posibles soluciones, implementando un plan que contemple acciones específicas, personas responsables y plazos definidos para superar el conflicto de manera sostenible. Todos los acuerdos alcanzados deben ser documentados y firmados por las partes involucradas, utilizando el registro **“Plan de acción para la gestión de conflictos” (Anexo 2)**. Estas acciones no solo deben abordar el problema inmediato, sino también fortalecer las relaciones interpersonales y la cohesión del equipo, asegurando la continuidad y calidad del servicio.



Establecer un sistema de seguimiento

La jefatura debe establecer un sistema para evaluar la efectividad de las soluciones implementadas. Esto permitirá realizar ajustes según sea necesario y asegurarse de que las acciones acordadas se cumplan.

Tercer nivel: Gestión de conflictos con intervención profesional

Si el conflicto persiste, la jefatura superior puede solicitar el servicio de apoyo y mediación de conflictos en las siguientes oficinas técnicas del Poder Judicial, según corresponda:

-
- **Sección de Apoyo Operacional del OIJ (SAPSO) para el personal del Organismo de Investigación Judicial.**
 - **El Área de Valoración Psicosocial del Ministerio Público (AVAL), para el personal del Ministerio Público.**
 - **El Subproceso de Ambiente Laboral de la Dirección de Gestión Humana**
-

Dichas oficinas realizarán una evaluación inicial del conflicto, en donde recopilarán información sobre el conflicto: antecedentes, partes involucradas, esfuerzos previos de resolución y resultados obtenidos. Asimismo interesan los puntos críticos por los cuales no ha sido posible solucionarlo entre las personas involucradas ni con la intervención de la jefatura.

Posteriormente se aplicará el **Procedimiento de Apoyo y Mediación de Conflictos** de la Dirección de Gestión Humana.

En caso de que el conflicto haya escalado a un proceso disciplinario, se podría valorar la aplicación de un proceso restaurativo por medio de la Oficina Rectora de Justicia Restaurativa para el Bienestar Laboral.



Capítulo 4: Estrategias para gestionar conflictos

Estrategias individuales

Ante un conflicto, es importante preguntarnos: ¿por qué deseo alcanzar este objetivo? y ¿por qué rechazo la postura de la otra persona? A menudo, la oposición puede deberse simplemente a quién es la persona que presenta la propuesta, sin considerar su validez. Por ello, la estrategia efectiva es centrarse en los intereses subyacentes en lugar de en las posiciones.

Los intereses son las motivaciones detrás de nuestras posturas y explican el "por qué" de nuestras posiciones. Un ejemplo clásico es:

Dos personas pugnan por la última naranja, ¿cuál es el interés y la posición de cada una?





Preguntas para reflexionar

¿Qué fue lo que pasó?

¿Quién más estuvo involucrado o involucrada?

¿Qué fue lo que hicieron?

¿Qué emociones estoy sintiendo: ira, dolor o frustración? ¿Por qué me siento así?

¿Cómo pude haber contribuido al problema?

¿Estoy exagerando? De ser así, ¿por qué?

¿Cuál resultado deseo para este conflicto? ¿Cuál sería una solución mutuamente exitosa?

Si yo fuera la otra persona en esta situación, ¿cómo quisiera ser tratada?

¿Esto ya había pasado antes o es la primera vez que ocurre?

¿Cómo me afecta a mí y a mi trabajo esta situación?

¿Quién más resulta perjudicado o perjudicada? ¿Cómo?

¿Qué puedo hacer para aumentar mis posibilidades de obtener el resultado que quiero?

¿Qué conductas debo evitar?



Recuerde:

1. La calma es básica. Mantenga un trato respetuoso, evitando la culpabilización y enfocándose en la resolución. No fomente ataques personales, burlas o rumores, ya que las palabras ofensivas pueden tener consecuencias.
2. No involucre ni comparta comentarios sobre el conflicto con otras personas. Evite mensajes por celular y no use indirectas o gestos ofensivos. No asuma el rol de víctima; busque apoyo médico, psicológico o espiritual para gestionar adecuadamente sus emociones, reflexionar sobre su parte de responsabilidad en el conflicto y sobre todo, explorar posibles soluciones.
3. No recurra a denuncias anónimas, ya que esto resta legitimidad a su queja. Evite comportamientos destructivos que incrementen la desconfianza y no tome todo como un ataque personal. Pregúntese: ¿Es esto lo que quiero para mi futuro laboral? ¿Qué alternativas tengo? ¿Cómo puedo sentirme mejor?

Al final de un conflicto, no se trata de ganadores y perdedores. Si se traslada a otro despacho, evite repetir los patrones de conducta del pasado. Busque apoyo para reflexionar sobre su comportamiento, prevenir futuros conflictos y para establecer relaciones más sanas en su nuevo entorno laboral.

Estrategias para las jefaturas

Para liderar un equipo de manera efectiva, las jefaturas deben integrar sus habilidades emocionales con un sólido conocimiento de las normativas aplicables. Al identificar un conflicto, es esencial que la jefatura observe, interprete y utilice su intuición con un enfoque equitativo. Practicar la escucha activa y demostrar comprensión y empatía para todas las personas, son habilidades fundamentales que le permitirán gestionar adecuadamente un conflicto dentro del equipo de trabajo a cargo, facilitar el diálogo entre las personas, promover acuerdos y asegurar un seguimiento adecuado.

Tome en consideración los siguientes aspectos:

1- Trate de encontrar la causa del conflicto

Para resolver un problema, primero debe entender su origen. Programe conversaciones individuales con cada persona involucrada en el conflicto para descubrir los problemas que enfrentan y sus posibles causas. Fomente un ambiente de confianza para que se expresen abiertamente sin temor a represalias.

Haga preguntas específicas para recopilar información y luego evalúe si el conflicto se debe a:

- Diferencias en la forma de trabajar
- Falta de comunicación
- Cambios constantes en las directrices
- Distribución desigual del trabajo
- Percepción de trato desigual (favoritismos)
- Deficiencias en la organización del despacho
- Desacuerdos personales
- Falta de herramientas de trabajo adecuadas
- Estrés laboral excesivo
- Trato irrespetuoso, maltrato o rumores
- Falta de controles

2- Comprenda los orígenes del conflicto

Trate de tener una visión completa del conflicto que le permita analizarlo a partir de las visiones y percepciones de todas las personas involucradas. Esa visión debe ser imparcial, es decir, no debe tomar partido por una persona u otra, solo debe comprender el punto de vista de todas las partes.



3-Atienda el conflicto

Para abordar un conflicto, organice una reunión con todas las partes involucradas en un ambiente cómodo y de confianza. Esto permitirá discutir y explorar diferentes soluciones. Es importante que cualquier acuerdo alcanzado se documente por escrito para que luego le dé seguimiento y quede como futura referencia. Sin un seguimiento adecuado, el conflicto puede resurgir.

Si usted es parte del conflicto, recurra a una tercera persona imparcial para mediar. La persona mediadora debe generar confianza y ser percibida como neutral, puede ser una persona profesional de una instancia institucional o alguien de la oficina. Una intervención percibida como sesgada puede aumentar la desconfianza.

Si el conflicto persiste, considere buscar otros apoyos institucionales como capacitaciones en habilidades emocionales, círculos de paz o programas de prevención de violencia laboral.

4- Delimite el comportamiento aceptable en la oficina

Para manejar conflictos, establezca claramente los comportamientos y actitudes que se esperan en la oficina. Como jefatura, defina y comunique las buenas prácticas y los comportamientos inaceptables y refuerce constantemente los valores que deben seguir todas las personas del equipo.

Diferencie entre discrepancias de opiniones o criterios y conductas inaceptables como irrespeto, maltrato, violencia laboral o discriminación. Estas últimas no son mediables y deben ser reportadas a las instancias administrativas correspondientes.

5- No minimice ningún conflicto

Incluso los conflictos menores no deben ser ignorados, ya que pueden crecer y llegar a provocar que se normalicen comportamientos negativos como gritos, falta de colaboración, chismes y desacreditar a compañeros (as) y a personas usuarias. Como jefatura, es esencial estar atenta a todas las situaciones que enfrenta el personal, grandes o pequeñas. Aborde cada problema con imparcialidad y fomente un ambiente de confianza para que las personas de su oficina se sientan cómodas al comunicarse con usted sobre cualquier problema.



6- Promueva acciones para unir al personal

Apoye y participe en actividades que fortalezcan los lazos entre el personal de la oficina, mejoren la comunicación y refuercen la mentalidad de equipo. Promueva una cultura de colaboración y responsabilidad compartida mediante reuniones, pausas para café y talleres. Delegue la organización de estas actividades para promover la participación general. Lo importante es que no sea siempre usted quien tome la iniciativa, sino que delegue y se apoye en otras personas.

7- Conozca la normativa institucional

Como jefatura debe conocer los procedimientos disciplinarios. Antes de escalar una situación a instancias formales, agote las vías internas como el diálogo, acuerdos, planes de mejora y seguimiento. Registre todas las acciones tomadas y si la situación no se resuelve, escale el asunto a la instancia correspondiente.

Es indispensable que conozca las leyes, reglamentos y políticas relevantes para desempeñar su rol de manera clara, objetiva e informada. Entre estas se encuentran:

Ley Orgánica del Poder Judicial, N°7333

Ley General de Control Interno, N°8292.

Ley contra el Hostigamiento o Acoso Sexual en el Empleo y la Docencia, N° 7476.

Ley contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública, N° 8422.

Reglamento para Prevenir, Investigar y Sancionar el Hostigamiento Sexual en el Poder Judicial.

Reglamento "Regulación para la Prevención, Identificación y la Gestión Adecuada de los Conflictos de Interés en el Poder Judicial".

Reglamento Autónomo para Prevenir, Investigar y Sancionar el Acoso Laboral en el Poder Judicial.

Política de Igualdad de Género del Poder Judicial.

Política Institucional de Lenguaje Inclusivo.

Código de Ética Judicial.

Reglamento Programa de Justicia Restaurativa para el Bienestar Integral del Personal Judicial.



Estrategias para los equipos de trabajo

Pasamos en el trabajo gran parte de nuestra vida. Convivimos con personas muy distintas y a menudo nos enfrentamos a situaciones bajo presión por cumplir objetivos y plazos. Esto irremediablemente provoca conflictos que, cuando no se resuelven adecuadamente suelen ser como una bola de nieve que crece y arrasa por donde pasa, afectando la calidad del servicio, el logro de objetivos, el clima laboral y la salud de las personas trabajadoras.

Es fundamental reconocer que, aunque las personas directamente involucradas tienen un papel clave en la gestión de conflictos, todos(as) en la oficina comparten la responsabilidad de su manejo. Esto implica elegir si se unirán a la tensión existente o tomarán decisiones que contribuyan a la solución.





Reflexión

Antes de brindar algunas recomendaciones para la prevención y gestión de los conflictos, se invita a los equipos de trabajo a plantearse las siguientes preguntas:

- ¿Cuándo fue la última vez que tuvo un enfrentamiento verbal con un compañero o compañera? ¿O cuándo presenció un conflicto sin estar directamente involucrado(a)?
- Identifique el origen: ¿Qué eventos de la dinámica grupal consideran que originaron estos conflictos? ¿Qué acciones u omisiones contribuyeron a su escalada? ¿Qué necesidades del equipo surgieron durante estos conflictos?
- Reflexione sobre los conflictos ocultos: Piense en los enfrentamientos o tensiones entre compañeros(as), incluso si no son evidentes. ¿Cómo están afectando el ambiente laboral y la calidad del servicio que se ofrece?
- ¿Cómo podemos sumar positivamente a la resolución del conflicto?

Para prevenir y gestionar los conflictos en el lugar de trabajo, hay que reconocer primeramente que estos pueden suceder en cualquier momento y que ningún equipo está exento de ellos.

Recomendaciones para gestionar efectivamente los conflictos en equipos de trabajo

- Fomentar una cultura de valores: Visibilizar y practicar los valores institucionales mediante el ejemplo personal.
- Establecer un contrato de convivencia: Definir en un documento las actitudes esperadas y conductas inaceptables, alineándolas con las políticas institucionales.
- Capacitación continua: Capacitarse en resolución de conflictos, gestión emocional, comunicación efectiva y prácticas restaurativas.
- Crear espacios de comunicación seguros: Que puedan expresar dudas y necesidades para prevenir conflictos.
- Conocimiento de roles: Facilitar el acceso a información sobre las funciones y tareas, promoviendo claridad en los roles.



- Promover la humildad: Fomentar la humildad en todos los niveles, ayudando a reconocer el impacto de las acciones en el éxito colectivo.
- Reconocer contribuciones: Valorar y destacar cómo los aportes individuales benefician al equipo y fomentan un ambiente colaborativo.
- Evitar bandos y faltas de respeto: No permitan ataques personales ni divisiones entre las personas de la oficina.
- Actuar rápidamente: Si el conflicto no se puede resolver internamente, buscar ayuda externa antes de que escale, conociendo las instancias institucionales disponibles.

Importante

En cualquier etapa del conflicto, la o las partes involucradas pueden solicitar apoyo emocional en los Servicios de Salud del Poder Judicial, o en la Sección de Apoyo Psicológico Operacional -SAPSO-, según corresponda.





Capítulo 5: Técnicas y ejercicios para gestionar conflictos

Ejercicios para desarrollar habilidades y gestionar conflictos

A continuación, encontrará algunos ejercicios que pueden ayudarle a entrenar diferentes habilidades para afrontar conflictos. Práctquelos en forma consciente y regular para lograr un mayor dominio.

Ejercicio 1: Silla vacía – Técnica Gestáltica

Reserve tiempo a solas: Encuentre un espacio privado donde pueda hablar consigo mismo(a) sin interrupciones.

Prepare el espacio: Coloque dos sillas una frente a la otra.

Visualice a una persona consejera: Siéntese en la silla 1 y visualice a una persona sabia y empática sentada en la silla 2. Puede ser alguien que conozca o alguien que usted cree.

Comparta sus sentimientos:

Hable con esa persona sobre cómo se siente, expresando sus emociones sin filtros. Esta persona lo escuchará sin juzgar.

Cambie de rol: Después de hablar, levántese y siéntese en la silla 2. Asuma el rol de la persona sabia y empática. Reflexione sobre qué consejos le daría a la persona en la silla 1.

Regrese a la silla 1: Al finalizar, vuelva a la silla 1 y reflexione sobre lo que ha compartido y aprendido.





Ejercicio 2: Tomo conciencia de mi respiración

Encuentre un lugar tranquilo: Siéntese en una silla o en el suelo, o apóyese en una pared. Si tiene frío, envuélvase en un chal o manta. Puede encender una vela si lo desea.

Conéctese con el cuerpo: Céntrese en las sensaciones de las partes de su cuerpo en contacto con el suelo o la silla. Simplemente "sienta" su cuerpo y respire lentamente.

Respire profundamente: Inhale lentamente por la nariz y exhale por la boca. Dirija su atención al pecho y al vientre, notando cómo se elevan al inhalar y bajan al exhalar.

Presencie cada respiración: Observe cada inhalación y exhalación. Puede notar pausas entre ellas; eso es normal.

Redirija la atención: Si su mente divaga o se distrae, reconózcalo y observe qué le hace perder el enfoque. Luego, redirija su atención al vientre y a la sensación de respirar.

Fuente: Collard, Patricia (2014). El pequeño libro del mindfulness. 10 minutos al día para reencontrarse con la vida. España: Gaia Editores.





Ejercicio 3: “Háblele” a la ira y déjela salir

Encuentre un lugar tranquilo y siéntese cómodamente. Abríguese con una manta para evitar el frío y si quiere, enciende una vela.

Coloque los pies en el suelo: Siéntese con los glúteos y la parte baja de la espalda apoyados y los brazos en su regazo. Relaje los músculos de la cara.

Observe su respiración: Permita que su cuerpo respire naturalmente. Saboree cada inhalación y exhalación.

Acérquese a su ira: Mentalmente explore su ira. Reconózcala como una sensación o una imagen. Es normal sentir agitación.

Háblele a su ira: Dígale: "Quiero comprenderte. Estoy aquí para observarte, sin reaccionar".

Mantenga la atención en la respiración: Continúe centrado en su respiración mientras "baila" con su ira, aceptando su presencia.



Ejercicio 4: Escritura expresiva

Para iniciar con esta práctica, siga estos sencillos pasos:

Encuentre un espacio tranquilo: Busque un lugar donde no le interrumpan. Muchas personas prefieren escribir al final del día.

Escriba durante 20 minutos: Dedique cuatro días a escribir sobre sus emociones, preocupaciones e ideas relacionadas con una situación actual.

Escriba solo para usted: No se preocupe por ortografía o puntuación. El objetivo es expresar sus reacciones y emociones, no crear un relato para otras personas.

Deshágase de lo escrito: Al finalizar, deseche lo que escribió. No lo guarde ni lo lea nuevamente.

Escriba sobre lo que puede afrontar: Si se siente abrumado o abrumada por las emociones, tómese un tiempo para procesarlas. Intente escribir nuevamente al día siguiente con más calma

Ejercicio 5: Desarrollar la empatía

Haga algo nuevo: Pruebe una actividad que haya visto hacer a otra persona y experimente su perspectiva por un tiempo.

Tenga apertura: Antes de interactuar con alguien, examine y deje de lado sus ideas preconcebidas. Concéntrese en el momento presente; los prejuicios obstaculizan la comprensión y la empatía.

Escuche activamente: Al escuchar a las otras personas, intente identificar sus emociones y necesidades.

Desarrolle curiosidad: Hable con las personas sin un motivo específico y muestre un interés sincero en sus vidas.

Haga el bien: Comprométase a ayudar a alguien que lo necesite y actúe en consecuencia.

Fuente: Adaptado de Verni, Kean A. (2015). Mindfulness práctico. Guía paso a paso. España: Penguin Random House.



Ejercicio 6: Entrene la escucha atenta

Cuando nos sentimos escuchados(as), nos sentimos también respetados(as) y menos presionados(as), por eso la escucha ayuda a mejorar las relaciones y a solucionar conflictos.

Con este ejercicio se practica una forma de escucha especial, más atenta, porque es de forma consciente.

¿Qué necesita para aprender a escuchar en forma atenta?

- Un lugar tranquilo; una persona con la que tenga algún tipo de relación (pareja, amigos, pariente, hijos); las ganas de practicar juntos(as) y un temporizador o un reloj para calcular el tiempo de cada ejercicio.
- Elimine todo tipo de distracción. Siéntese frente a la otra persona a una distancia cómoda y en posición relajada. Uno de los dos va a hablar durante 10 minutos el otro va a escuchar. Luego se cambia el rol.
- Empiece usted. Durante 10 minutos cuente todo lo que le pase por la cabeza. Cualquier reflexión. No hay temas buenos o malos. Si se le acaban las ideas antes de que terminen los 10 minutos, no importa, quédese en silencio.



Y la persona que escucha, ¿qué debe hacer?

- Escuchar en total silencio, prestando mucha atención para captar los sentimientos, necesidades, para conectar con esa persona.
- Cuando esté escuchando es normal que empiece a distraerse o que juzgue sin querer a la persona que habla.
- No pasa nada, respire hondo y vuelva a dirigir su escucha atenta sin juzgar a la otra persona.
- Vigile también su lenguaje no verbal, que sea lo más relajado y neutro posible.

Cuando hayan transcurrido los primeros 10 minutos cambian los roles. Posteriormente, ambas personas pueden comentar la experiencia por un plazo de cinco minutos.

Fuente: Aprendedores tv. Mejorar la empatía a través de la escucha activa – Elsa Punset. Video publicado en 2016 en el portal de internet YouTube.



Ejercicio 7: El mensaje del yo

Utilice formas efectivas de comunicación, como los mensajes que comienzan con "YO".

Estos tienden a ser menos provocadores que aquellos que empiezan con "USTED". Por ejemplo, frases como "usted ha roto su promesa", "usted no me escucha" o "usted siempre llega tarde" pueden generar respuestas hostiles y defensivas, lo que complica la resolución del conflicto.

Los mensajes del "YO" enfocan la atención en sus sentimientos sobre una situación o comportamiento.

Al exponer la situación de forma objetiva y explicar su impacto en usted, evita críticas y agresiones.

Los mensajes del "YO" son más efectivos para resolver conflictos.

Este enfoque puede cambiar el comportamiento de la otra persona al proteger su autoestima y mejorar la comprensión de lo que está fallando en la relación.

Ejemplo:

Un mensaje del "YO" consta de cuatro pasos:

1. **Yo me siento:** exprese su emoción o sentimiento.
2. **Cuando:** describa la acción que le afecta.
3. **Porque:** explique cómo le afecta esa acción.
4. **Y me gustaría:** sugiere cómo se sentiría mejor.

Fuente: Punset, Elsa. (2016). El manual de las pequeñas revoluciones. España



Ejercicio 8: Mejore su estado emocional a través de su cuerpo

Nuestra postura corporal, los gestos faciales, la forma de mirar, la respiración y la manera de andar—en resumen, nuestro lenguaje corporal—envían constantemente información a las otras personas sobre nosotros(as). Esto influye en cómo nos perciben y responden.

El lenguaje corporal también afecta nuestra mente, provocando cambios en nuestro estado emocional según el mensaje que transmitimos.

Para comprobarlo, levántese un momento e imagine la postura de una persona apática y desmotivada. Adopte esa postura. Si alguien le viera, ¿qué diría? Mantenga esa postura y reflexione: ¿Cómo se siente? ¿Qué pensamientos surgen? ¿Qué le dan ganas de hacer: ¿nada, quizás acostarse?

Ahora, adopte la postura de una persona segura de sí misma: erguido(a), con los hombros hacia atrás y la mirada al frente, respirando lenta y profundamente. ¿Qué siente en esta postura? ¿Qué pensamientos le vienen a la mente? Tal vez un "¡Yo puedo!".

¿Cuál postura le hace sentir mejor?

Ahora tiene dos tareas:

1. Tome conciencia de su postura, respiración y expresiones faciales.
2. Reflexione sobre cómo estos aspectos afectan su estado emocional.





Ejercicio 9: Mis 10 cosas favoritas, entrenando el pensamiento positivo

Pensar en positivo genera reacciones más favorables en las personas y situaciones, mejorando nuestra actitud hacia la vida. Nos ayuda a reconocer nuestros recursos internos para enfrentar desafíos.

En contraste, el pensamiento negativo tiende a magnificar problemas, dejándonos paralizados(as) y agotados(as).

La buena noticia es que podemos entrenar el pensamiento positivo con un sencillo ejercicio:

Identifique 10 cosas que le gustan de momentos, situaciones o personas. Por ejemplo, antes de una reunión con alguien con quien tiene dificultades, haga una lista de 10 cualidades positivas de esa persona. Esto cambiará su percepción y disposición hacia ella.

Practique este ejercicio intencionalmente varias veces al día, como al volver a casa, después de almorzar o mientras se cepilla los dientes. Coloque recordatorios visuales en lugares clave para ayudarle a mantener este enfoque.

Este ejercicio no elimina los conflictos, pero sí ayuda a gestionar la carga emocional que generan.

Fuente: Adaptado de "Cómo entrenar el pensamiento positivo" – Mónica Villamarín – Video publicado en el 2011 en el portal de internet YouTube.



Capítulo 6: Oficinas y servicios del Poder Judicial para la gestión de los conflictos organizacionales

En el Poder Judicial diversas oficinas brindan servicios de apoyo a las personas servidoras y a la institución para la gestión de los conflictos organizacionales que van desde la capacitación para desarrollar habilidades en resolución de conflictos, como recursos especializados para aplicar mecanismos alternos e incluso oficinas encargadas de la gestión disciplinaria cuando el conflicto ha escalado y se requieren medidas administrativas disciplinarias. Estas oficinas son:

Escuela Judicial. Ofrece los módulos de Soluciones Alternas y Círculos de Paz dentro del Programa de Formación Inicial para Aspirantes a la Judicatura (FIAJ), además del Subprograma de Especialización en Resolución Alterna de Conflictos. También brinda asesoría y capacitación en estos mecanismos. **Para más información:** <https://escuelajudicialpj.poder-judicial.go.cr/>

Subproceso de Gestión de la Capacitación. Ofrece cursos virtuales permanentes para el personal judicial en temas como Círculos de Paz, Régimen Disciplinario y Desarrollo de Habilidades Directivas. También se ofertan cursos sobre ambientes libres de violencia, multigeneraciones, educación emocional y estilos de vida saludable. Asimismo, realizan estudios periódicos para identificar necesidades de capacitación. Si se detecta una necesidad en resolución de conflictos, se programan acciones específicas. **Para más información:** <https://ghcapacitacion.poder-judicial.go.cr/index.php/oferta-de-cursos-virtuales>

Unidad de Gestión del Conocimiento de la Defensa Pública. Esta unidad ofrece formación al personal en gestión de conflictos, salud mental, manejo del estrés y autocuidado.

Adicionalmente disponen de prácticas internas para resolver los conflictos del personal de la Defensa Pública. Para resolver conflictos internos, la persona coordinadora de la oficina involucrada gestiona la situación inicialmente para buscar acuerdos consensuados con las partes. Si no se resuelve, la persona supervisora regional interviene y, si es necesario, se convoca la persona supervisora de la materia. Se realizan sesiones grupales. Si el conflicto persiste, se solicita apoyo al Subproceso de Ambiente Laboral o se remite a la instancia disciplinaria institucional.



Unidad de Capacitación y Supervisión del Ministerio Público.

Ofrece capacitaciones y formación en temas clave como autocuidado, patrones de personalidad, habilidades directivas, relaciones interpersonales, gestión de equipos, comunicación y resolución de conflictos, adaptadas a las distintas unidades y disciplinas del Ministerio Público.

Además, ofrece el curso de Justicia Restaurativa dirigido a personal técnico, de apoyo, fiscales y fiscalas, el cual consta de tres módulos que incluyen una sesión práctica de resolución de conflictos desde la perspectiva de la justicia restaurativa y su aplicación en el régimen disciplinario. **Para más información:** <https://ministeriopublico.poder-judicial.go.cr/index.php/ucs>

Oficina Rectora de Justicia Restaurativa para el Bienestar Laboral.

Esta oficina tiene como parte de sus objetivos el brindar apoyo a personas servidoras en riesgo o vulnerabilidad debido a comportamientos negativos personales, interpersonales o laborales. Su propósito es fomentar la reflexión sobre la responsabilidad de sus acciones, el impacto causado y el compromiso de no reincidir.

El Programa se centra en la salud y calidad de vida mediante el autocuidado. La oficina también maneja asuntos disciplinarios conforme a los artículos 192 y 193 de la Ley Orgánica del Poder Judicial, por ejemplo:

- Faltas de respeto a terceras personas, a los superiores jerárquicos o servidores judiciales.
- Incumplimiento de obligaciones patrimoniales.
- Riesgo institucional.
- Abandono Injustificado de labores (distinto a ausencias en el trabajo).
- Exceso o abuso cometido contra otra persona servidora judicial, profesional en Derecho o particulares.
- Retraso injustificado en los asuntos de trabajo.
- Acoso laboral cuando no concurren circunstancias como: relación de desequilibrio de poder e identificación de una situación de riesgo.

Para más información: <https://justiciarestaurativa.poder-judicial.go.cr/>

Sección de Apoyo Operacional del OIJ (SAPSO). Esta oficina apoya al personal del Organismo de Investigación Judicial con una gama de servicios para gestionar conflictos de manera saludable. Ofrecen charlas virtuales sobre temas como inteligencia emocional, salud mental, manejo del enojo y estrés, relaciones interpersonales y violencia. También proporcionan atención psicológica individual y grupal, abordajes restaurativos, capacitaciones y elaboración de proyectos psicológicos e implementación de temas psicológicos aplicables al quehacer del O.I.J.



También organizan reuniones conciliatorias, restaurativas y círculos de paz para resolver conflictos laborales. **Para más información:** <https://sitiooj.poder-judicial.go.cr/index.php/oficinas/secretaria-general/unidad-de-apoyo-psicologico-operacional>

Subproceso de Ambiente Laboral de la Dirección de Gestión Humana.

Esta oficina promueve entornos de trabajo saludables para mejorar la calidad de vida laboral y fortalecer el compromiso, la responsabilidad, la motivación y la excelencia. Ofrece capacitación y asesoría en gestión del estrés, liderazgo consciente, prevención de la violencia laboral y creación de ambientes de trabajo saludables.

Asimismo brinda apoyo y mediación en conflictos para el personal que desea resolver diferencias de manera voluntaria y no adversarial. Implementa protocolos para prevenir la escalada de conflictos grupales y proporciona atención postcrisis para mitigar el impacto emocional en el personal. También elabora informes y recomendaciones técnicas para instancias superiores, con el fin de aplicar acciones administrativas que eliminen o reduzcan el impacto de conflictos organizacionales. **Para más información:** <https://ghambiente laboral.poder-judicial.go.cr/>

Área de Valoración Psicosocial del Ministerio Público (AVAL).

Además de llevar a cabo valoraciones psico-socio-laborales para detectar riesgos, vulnerabilidades y posibles infiltraciones de organizaciones criminales, la AVAL gestiona el clima laboral en las oficinas del Ministerio Público. Esto incluye la resolución de conflictos organizacionales para asegurar un entorno de trabajo seguro y estable. Entre sus estrategias, puede incorporar el modelo de justicia restaurativa o, si es necesario, remitir los casos a la Inspección Fiscal. **Para más información:** <https://ministeriopublico.poder-judicial.go.cr/index.php/ucs/area-de-seleccion-de-talento-humano>

Equipo de acompañamiento de la Sección Administrativa de la Carrera Judicial de la Dirección de Gestión Humana.

Es un equipo especializado en Psicología, Trabajo Social y Medicina que apoya a las personas juzgadoras en su desarrollo integral, brindando atención personalizada desde un enfoque humanista. Es un órgano de apoyo del Consejo de la Judicatura. Está presente en las primeras etapas de la carrera judicial y acompaña a las personas juzgadoras durante su promoción a través de diferentes jurisdicciones. Las personas juzgadoras en propiedad pueden solicitar voluntariamente el acompañamiento de este equipo o pueden ser referidas por el Subproceso de Ambiente Laboral, el Consejo de la Judicatura, el Consejo Superior o Corte Plena. Se brinda un programa personalizado, con enfoque interdisciplinario, con acciones adaptadas a las necesidades individuales para fortalecer competencias laborales. **Para más información:** <https://ghcarrerajudicial.poder-judicial.go.cr/>



Centro de Conciliación. El Centro de Conciliación del Poder Judicial se especializa en la aplicación de mecanismos de Resolución Alternativa de Conflictos (RAC), particularmente la conciliación, a través de juezas y jueces conciliadores. Además de gestionar audiencias de conciliación y medidas alternas en procesos judiciales, ofrece charlas de capacitación y sensibilización sobre paz social y alternativas de resolución de conflictos para el público interno y externo. **Para más información:** <https://rac.poder-judicial.go.cr/>

Comisión Nacional para el Mejoramiento de la Administración de Justicia (CONAMAJ). En colaboración con el Subproceso de Gestión de la Capacitación de la Dirección de Gestión Humana ofrece el Curso sobre Círculos de Paz. Este curso enseña a facilitar Círculos de Paz, que utiliza el diálogo empático y el consenso para resolver conflictos y reconstruir relaciones. Las personas participantes, de manera voluntaria, comparten sus historias y preocupaciones para alcanzar acuerdos en un entorno respetuoso. El curso, con una duración aproximada de mes y medio, incluye contenidos teóricos y prácticos evaluados en diversas etapas. Aunque CONAMAJ no facilita los círculos directamente, capacita a las personas para hacerlo. Para solicitar capacitaciones, contacte a CONAMAJ en conamaj@poder-judicial.go.cr.



Reflexiones finales

La resolución de conflictos organizacionales, como se expone en esta guía, es un proceso que exige atención, tiempo y, sobre todo, disposición de cada persona implicada para abordarlo de manera temprana, directa y saludable.

Los desacuerdos son parte de la convivencia diaria, por lo que es vital establecer mecanismos de prevención y atención: informarse, implementar códigos de conducta internos en las oficinas, buscar capacitación y solicitar apoyo en las diversas instancias del Poder Judicial.

Desarrollar habilidades personales como la reflexión, la inteligencia emocional y la capacidad de diálogo son cada vez más necesarias en el contexto laboral. Cada persona debe ser consciente de que las situaciones son percibidas de manera diferente por las otras personas, lo que implica un ejercicio de autoobservación y control emocional. Reconocer los propios errores y tener disposición al cambio son componentes vitales en el proceso de negociación constructiva.

Resulta relevante que las personas se acerquen y resuelvan sus conflictos de manera temprana y preventiva, sin involucrar a terceros ni esperar que personas ajenas tomen la iniciativa. La capacidad de enfrentar conflictos de forma autónoma y responsable es esencial para mantener un ambiente laboral positivo donde las personas se sientan a gusto y puedan lograr los objetivos.

Las jefaturas deben intervenir activamente para promover una comunicación abierta y soluciones colaborativas, especialmente cuando las partes no logran un acuerdo satisfactorio. Su intervención debe centrarse en preservar la integridad de las personas y la calidad del servicio.

Si los conflictos persisten, la institución cuenta con oficinas especializadas que facilitan la resolución alternativa de los conflictos. Estos espacios formales son vitales para encontrar soluciones equitativas y sostenibles,

La combinación de capacitación y recursos especializados asegura una respuesta eficaz a los desafíos en la gestión de conflictos, contribuyendo a un ambiente laboral armonioso.

Esperamos que estas reflexiones y herramientas sean de utilidad para cada persona trabajadora judicial y que inspiren un enfoque proactivo y empático en la resolución de conflictos. Cada persona tiene un papel esencial en la creación de un entorno de trabajo más constructivo y respetuoso.

“Lo importante no es saber cómo evitar o suprimir el conflicto, porque esto suele tener consecuencias dañinas y paralizadoras.

Más bien, el propósito debe ser encontrar la forma de crear las condiciones que alienten una confrontación constructiva y vivificante del conflicto”
Folberg.



Anexo 1

Inventario de la gestión del conflicto ¹

Este ejercicio, que se realiza por escrito, pretende poner de relieve las creencias y los sentimientos personales a la hora de resolver los conflictos.

Para mí, un conflicto es _____

Para mí, un desacuerdo es _____

Para mí, un problema es _____

Para mí, el éxito en la gestión del conflicto _____

Evito desacuerdos _____

Busco acuerdos _____

Impongo mi punto de vista cuando _____

Cedo ante _____

Busco una solución aceptable para ambos cuando _____

Busco comprender a la otra persona cuando _____

Intento convencer cuando _____

Generalmente actúo como desea _____

Intento satisfacer a _____

Busco sugerencias de _____

Pido ayuda cuando _____

Soy capaz de ceder ante la necesidad de _____

Me gusta influir en _____

No me siento cómodo(a) cuando _____

Me bloqueo cuando _____

Creo que la dominación es _____

¹ Tomado de Liderazgo y gestión de conflictos. Recuperado de:
<https://herminiagoma.com/blog/liderazgo-gestion-de-conflictos/>



Creo que el servilismo es _____

Creo que el compromiso es _____

Creo que la evitación es _____

Creo que la comprensión es _____

Creo que ceder es _____

Actúo como una persona considerada cuando _____

Actúo como una persona flexible cuando _____

Actúo como una persona sumisa cuando _____

Actúo como una persona agresiva cuando _____

Actúo como una persona conciliadora cuando _____

Actúo como una persona justa cuando _____

Ante un conflicto me siento bien cuando _____

Ante un conflicto me siento mal cuando _____

Ante un conflicto siento vergüenza cuando _____

Ante un conflicto me siento culpable cuando _____

Ante un conflicto siento que he fracasado cuando _____

La relación entre conflicto y reto para mí es _____

Mi rol en los conflictos con mis jefaturas es _____

Mi rol en los conflictos con las personas de mi oficina es _____

Me ayudaría a gestionar mejor los conflictos _____

Para gestionar mejor los conflictos necesito _____



Anexo 2

Plan de acción para la gestión de conflictos con intervención de la jefatura

Lograr una correcta gestión de los conflictos laborales debe ser un objetivo por cumplir en cualquier equipo de trabajo que desea mejorar la relación entre sus integrantes.

La aparición de problemas en el trabajo es inevitable porque las personas tienen diferentes personalidades, intereses, valores, creencias, etc. Sin embargo, dejarlos pasar no es una buena opción, especialmente si se desea mejorar el clima laboral.

Cuando su intervención como jefatura sea necesaria, siga los siguientes pasos:

- Convoque a una reunión en un ambiente neutral, donde se asegure el respeto y la apertura. En este ambiente neutral, se aclararán las causas del conflicto y se fomentará la comunicación abierta entre las partes.
- Fomente el diálogo constructivo, asegurándose de que todas las partes tengan la oportunidad de expresarse sin interrupciones.
- Escuche a todas las partes involucradas para comprender las diferentes perspectivas del conflicto.
- Identifique las causas subyacentes del conflicto, ya sea problemas de comunicación, inadecuada distribución de tareas, carga laboral excesiva, entre otros.
- Recopile y analice diferentes soluciones y/o acciones reparadoras, si corresponde, para mejorar la situación.
- Mantenga la imparcialidad durante todo el proceso.
- Documente los acuerdos alcanzados, incluyendo acciones específicas, responsables y plazos definidos para superar el conflicto de manera sostenible.

Los acuerdos alcanzados deben ser documentados y firmados por las partes involucradas, utilizando el siguiente registro. Estas acciones no solo deben abordar el problema inmediato, sino también fortalecer las relaciones interpersonales y la cohesión del equipo, asegurando la continuidad y calidad del servicio.



Registro de acuerdos

Fecha:	
Oficina o despacho:	
Nombre de las personas participantes:	
Nombre de la jefatura:	

Objetivos de la reunión

--

Breve descripción de la situación

--

Acuerdos alcanzados (acciones concretas con responsables, plazos y metas)

--



Las personas participantes en este proceso se comprometen a mantener la confidencialidad de la reunión y a contribuir al cumplimiento de los acuerdos, a los que se les dará seguimiento en un plazo de _____ meses.

Si existiera incumplimiento a los acuerdos tomados, la jefatura podrá elevar el asunto a la instancia correspondiente, según la normativa interna del Poder Judicial.

En prueba de conformidad lo firmamos en _____, a las
_____ horas del _____

Firmas de las personas participantes:

Nombre y firma: _____

Nombre y firma: _____

Nombre y firma: _____

Nombre y firma de la jefatura: _____



Registro del seguimiento de acuerdos

Fecha:	
Oficina o despacho:	
Nombre de las personas participantes:	
Nombre de la jefatura:	

Preguntas sugeridas que puede emplear la jefatura:

¿Cómo se han sentido con lo acordado?

¿Sienten que el problema se ha solucionado?

¿Qué actitudes han favorecido o limitado el cumplimiento de los acuerdos?

¿Cómo ha sido la relación entre ustedes a partir del cumplimiento o incumplimiento de los acuerdos?



Acuerdos	Cumplimiento de acuerdos			Acciones por seguir/Observaciones
	SI	PARCIAL	NO	
1-				
2-				
3-				

Nuevos acuerdos alcanzados (en caso necesario, se pueden agregar nuevas acciones con responsables, plazos y metas)

--

En prueba de conformidad lo firmamos en _____, a las
_____ horas del _____

Firmas de las personas participantes:

Nombre y firma: _____

Nombre y firma: _____

Nombre y firma: _____

Nombre y firma de la jefatura: _____