



Universidad Internacional de La Rioja
Facultad de Derecho

Máster Universitario en Dirección en la Gestión Pública

“El valor estratégico del conflicto humano en la modernización de la gestión pública”

Trabajo fin de estudio presentado por:	Sònia Sánchez Real
Tipo de trabajo:	Teórico o de investigación
Director/a:	Javier Rosiles Salas
Fecha:	

Resumen

El conflicto humano supone un fenómeno inherente en toda organización y, de forma concreta, en el ámbito de la Administración Pública, en el ámbito de la gestión pública, adquiere una importancia muy significativa ya que impacta de forma directa en el funcionamiento de las instituciones públicas, la prestación de servicios y el grado de confianza por parte de los ciudadanos hacia la Administración. El conflicto se manifiesta en tres dimensiones: el conflicto dentro del propio trabajador público, las tensiones en sus relaciones con un equipo y los conflictos que derivan del tipo de liderazgo que se manifiesta en la organización. El análisis de estas tres vertientes, así como la búsqueda de herramientas constructivas para la gestión de este tipo de conflicto constituyen el eje fundamental del presente estudio. Además de entender el conflicto humano como una dificultad presente en la mayor parte de las instituciones, las tensiones pueden transformarse en oportunidades de mejora, y motores de impulso hacia la innovación y la modernización de las administraciones públicas. En este sentido, el conflicto humano no solo representa un desafío para la administración pública, sino que también puede convertirse en una herramienta transformacional y de modernización si se gestiona de manera adecuada.

Palabras clave: Personalidad, inteligencia emocional, liderazgo, mediación.

Abstract

Human conflict is an inherent phenomenon in every organization, and specifically in the field of Public Administration. In the field of public management, it takes on significant importance, as it directly impacts the functioning of public institutions, the delivery of services, and the degree of trust citizens have in the Administration. Conflict manifests itself in three dimensions: conflict within the public employee themselves, tensions in their relationships with a team, and conflicts arising from the type of leadership displayed within the organization. The analysis of these three aspects, as well as the search for constructive tools for managing this type of conflict, constitute the fundamental axis of this study. In addition to understanding human conflict as a difficulty present in most institutions, tensions can be transformed into opportunities for improvement and drivers of innovation and the modernization of public administrations. In this sense, human conflict not only represents a challenge for public administration but can also become a transformational and modernizing tool if managed appropriately.

Keywords: Personality, emotional intelligence, leadership, mediation

Índice de contenidos

1.	Introducción	6
1.1.	Evidencia y justificación del tema elegido.....	9
1.2.	Problema y finalidad del trabajo.....	12
1.3.	Objetivos	13
1.4.	Metodología.....	15
2.	El conflicto Humano	17
2.1.	El conflicto intrapersonal	19
2.1.1.	Delimitación del concepto.....	19
2.1.2.	Formas del conflicto intrapersonal.....	20
2.1.2.1.	Conflicto intrapersonal de valores	20
2.1.2.2.	Conflicto intrapersonal de roles.....	22
2.1.2.3.	Conflicto intrapersonal emocional.....	23
2.1.2.3.	Conflicto intrapersonal motivacional	25
2.2.	El conflicto interpersonal	26
2.2.1.	Delimitación del concepto.....	26
2.2.2.	Formas del conflicto interpersonal	27
2.2.2.1.	Conflicto interpersonal por tipo de tarea	28
2.2.2.2.	Conflicto interpersonal por relaciones personales	30
2.2.2.3.	Conflicto interpersonal vinculado al rol	31
2.2.2.4.	Conflicto interpersonal por escasez de recursos	32
2.2.2.5.	Conflicto interpersonal derivado del cambio organizativo.....	33
2.3.	El conflicto de liderazgo	34
2.3.1.	Delimitación del concepto.....	34

2.3.2.	Formas del conflicto de liderazgo.....	35
2.3.2.1	Conflicto de líder autoritario.....	36
2.3.2.2.	Conflicto de líder ausente	37
2.3.2.3.	Conflicto de líder contradictorio	39
2.3.2.4.	Conflicto de líder incompetente	39
2.3.2.5.	Conflicto de líder politizado	41
2.3.2.6.	Conflicto de líder controlador	41
2.3.2.7.	Conflicto de líder deshumanizado	43
3.	Consecuencias de los conflictos humanos en la Administración Pública.....	44
3.1.	Consecuencias del conflicto intrapersonal	46
3.2.	Consecuencias del conflicto interpersonal	47
3.3.	Consecuencias del conflicto de liderazgo	51
4.	Resolución del conflicto humano como estrategia institucional	54
4.1.	Resolución del conflicto intrapersonal	55
4.2.	Resolución del conflicto interpersonal	56
4.3.	Resolución del conflicto de liderazgo	58
5.	Conclusiones.....	60
	Referencias bibliográficas.....	63

Índice de figuras

Figura 1. Tipos de conflicto humano (Elaboración propia)	12
Figura 2. Formas del conflicto intrapersonal, conflicto de valores (Elaboración propia)	21
Figura 3. Formas del conflicto intrapersonal, conflicto de roles (Elaboración propia)	22
Figura 4. Tipos de conflicto interpersonal (Elaboración propia)	28
Figura 5. Factores del conflicto interpersonal por tipo de tarea (Elaboración propia)	29
Figura 6. Conductas de un líder ausente (Elaboración propia)	38
Figura 7. Consecuencias de la no gestión del conflicto humano (Elaboración propia)	44

Índice de cuadros

Cuadro 1. Manifestaciones conflictivas del líder incompetente.....	40
Cuadro 2. Características del líder controlador.....	42
Cuadro 3. Características del líder deshumanizado	43
Cuadro 4. Consecuencias en la Administración por tipo de líder disfuncional.....	53
Cuadro 5. Herramientas de abordaje en el conflicto intrapersonal	56
Cuadro 6. Herramientas de abordaje en el conflicto interpersonal	58
Cuadro 7. Herramientas de abordaje en el conflicto de liderazgo	59

Introducción

El presente trabajo se fundamenta en una trayectoria de más de veinte años de dedicación a la gestión pública, desarrollada tanto en el ámbito de la Administración como en el académico, a través de las Ciencias Políticas. Esta experiencia ha consolidado en su autora la convicción de que la dimensión humana constituye un elemento determinante y esencial para explicar el éxito o el fracaso de las formas en que se organiza la gestión de las políticas públicas.

El comportamiento humano y su peso en las organizaciones públicas, sobre todo en el devenir de iniciativas y proyectos, resulta uno de los pilares a desarrollar en cuanto a crítica se refiere.

Las personas, en su gran mayoría, en un momento u otro, tienen problemas en sus centros de trabajo, y con ello, no solo pueden marcar el sí de la cultura organizativa de la institución, sino también el resultado de dichas iniciativas. Estudiar el comportamiento humano, así como gestionar las personas en las instituciones públicas constituye, pues, un eje estratégico dado que los empleados públicos son, precisamente, los eslabones que conectan las decisiones estratégicas de los responsables políticos con la realidad cotidiana de los ciudadanos. Su función no se centra en la ejecución de un programa o normativa, por el contrario, su actuación contribuye a transformar los objetivos definidos en resultados concretos y evaluables.

Asimismo, su interacción directa con la sociedad convierte a los trabajadores públicos en generadores de confianza y legitimidad institucional. La calidad de sus actuaciones influye en la percepción ciudadana sobre cómo de eficaz, transparente o eficiente es la administración a la que se dirige, reforzando o debilitando el nivel de respaldo institucional al sistema democrático.

Además, su proximidad a la realidad social les permite obtener información de primera para la retroalimentación y mejora de las, convirtiéndose en actores estratégicos para la modernización administrativa.

1.1. Evidencia y justificación del tema elegido

En la actualidad, la gestión del empleo público y de las personas que lo integran constituye una preocupación creciente para quienes lideran las instituciones y proyectos del Sector Público. Se reconoce cada vez con mayor claridad que las reformas normativas, los cambios en la estructura organizativa o la incorporación de nuevas tecnologías, aunque relevantes, no bastan por sí solos para transformar de manera profunda el funcionamiento de las administraciones públicas.

La presencia de conflictos humanos en el seno de la Administración Pública no supone un marco hipotético, sino una realidad respaldada por evidencias a nivel teórico, empírico, normativo e institucional.

A nivel teórico, diversos autores en gestión pública han demostrado que las organizaciones públicas, por su origen formalista, son más propensas al desarrollo del conflicto humano. Tal y como ya anticipaba Weber (1922) *“la burocracia puede generar tensiones derivadas de la una jerarquía tan estricta y la coexistencia de multitud de roles dentro de la organización”*. Según el autor, el funcionario está obligado a obedecer normas que resultan impersonales y que, en ocasiones, pueden generar contradicción y falta de adaptación al entorno real. La estructura jerarquizada y el exceso de normas lleva consigo pues una fragmentación de responsabilidades y una continua necesidad de coordinación. También dentro del marco teórico, otros autores como Lazarus & Folkman (1984) ya delimitaban las tensiones en la Administración como estrés y conflicto intrapersonal, lo que amenazaba el bienestar del empleado.

A través de informes, encuestas y estudios comparativos (nacionales e internacionales) se evidencia empíricamente los diagnósticos internos que refleja el sector público a través de su clima laboral. A nivel nacional, en España se han realizado estudios para conocer la situación de salud mental, bienestar laboral y situaciones de conflicto en el conjunto de las Administraciones públicas españolas (AGE, CCAA, entidades locales, justicia, sanidad, educación, empresas públicas), como el Estudio CSIF 2024. Entre sus hallazgos más importantes, un 76% de los empleados públicos de España considera que su trabajo afecta negativamente a su salud mental. Respecto al clima de confianza, el 57% de los encuestados, percibe que no hay una cultura que les ofrezca confianza en la organización, lo que evidencia

la falta generalizada de un liderazgo constructivo. La desmotivación estructural también es una de las evidencias que aporta el estudio, ya que el 48% declara que su trabajo ni les motiva, ni se siente realizados con él.

A través de autores antiguos y también contemporáneos que establecieron un marco teórico a cerca del conflicto en las Administraciones, así como a partir de estudios empíricos que aportan datos empíricos de las tensiones y la falta de liderazgo que vive actualmente la Administración, países como España han reconocido a través de sus propias leyes y estatutos normativos de desarrollo la existencia y la importancia del conflicto humano.

La Ley 31/1995 incluye de forma explícita el riesgo psicosocial del entorno laboral público, como también el Estatuto Básico del Empleado Público (EBEP) menciona la obligación de garantizar un entorno laboral respetuoso, la prevención del acoso y la gestión adecuada de relaciones en la organización, por lo que los legisladores reconocen que existe un riesgo real de conflictividad en la Administración. Los planes de igualdad y clima laboral o los protocolos contra el acoso suponen, a su vez, mecanismos de regulación y prevención de conflictos.

Otros estudios internacionales, como el que realiza la publicación bienal de la OECD Government at a Glance 2025, ofrece comparativas de cómo funcionan aspectos como gestión pública y la gobernanza entre España y otros países. Se trata de una fuente objetiva, fiable y ampliamente reconocida donde se evidencia la falta de recursos, problemas de liderazgo y tensiones debido al exceso de burocracia, déficits en integridad y transparencia a través de multitud de indicadores cuantitativos y cualitativos.

Ante este escenario, se vuelve ineludible prestar atención y, de ahí la justificación del presente trabajo, al ámbito del conflicto humano y a las estrategias para su adecuada gestión, en la medida en que estas prácticas no solo favorecen un clima organizativo más saludable, sino que también inciden positivamente en los procesos de innovación y modernización de las organizaciones públicas.

Sobre la modernización administrativa en España abundan trabajos específicos, como pueden ser los Carles Ramió (2022) quien propone la introducción de un nuevo modelo de burocracia inteligente que fomente el análisis prospectivo y la gestión del conocimiento; o Manuel Villoria (1996) fortaleciendo la coherencia institucional y la coordinación como pilares

fundamentales hacia una administración mayormente estratégica y preparada para aportar mecanismos de rendición de cuentas, transparencia y participación ciudadana.

De igual manera, existen abundantes autores que han trabajado el conflicto humano en la administración pública en España; el mencionado Manuel Villoria (2024) escribe sobre los códigos éticos y los problemas que se pueden derivar de los conflictos de valores en el servicio público, así como también sobre las emociones, sentimientos e intuiciones en la generación de las decisiones. De igual manera, Gamero Casado (2006) se centra en la mediación como técnica de resolución de conflictos en el ámbito de la función pública; así como otros autores que han trabajado la gestión del conflicto humano en cada una de sus particularidades.

En el ámbito internacional, autores como Fisher (2020) exploran como la gobernanza colaborativa puede aportar soluciones para gestionar conflictos a través de la participación con principios de diálogo y respeto mutuo, capacidad conjunta o la motivación compartida como condiciones esenciales; aportando un enfoque donde los conflictos no van a ser vistos tan solo como brechas inevitables, sino como elementos inherentes al proceso de la colaboración entre empleados de la administración pública.

Existen, a nivel nacional, algunos artículos que han abordado enfoques similares, como el de A.G. Fullaondo (2019) quien entiende la regulación del conflicto en la administración pública no solo como un mecanismo correctivo o de control de buena práctica, sino también como un espacio de aprendizaje e innovación.

Sin embargo, en el presente trabajo, se ha optado por centrar el análisis en la tipología del conflicto humano, con el fin de profundizar en cómo las tensiones intrapersonales, interpersonales y de liderazgo influyen en el funcionamiento de las instituciones públicas y en los procesos de modernización administrativa. Por lo tanto, además de abordar una visión teórica y de investigación acerca del conflicto humano en la función pública en el marco de la Administración Pública española, se le otorga un carácter funcional al conflicto como palanca de cambio e impulso a la mejora de la cultura organizativa institucional.

1.2. Problema y finalidad del trabajo

La investigación realizada delimita la problemática central en el estudio del conflicto humano en tres planos complementarios: el intrapersonal, el interpersonal y el jerárquico, vinculado a la interacción con los líderes o superiores inmediatos.

Esta triple perspectiva permite comprender de una manera muy definida cómo la dimensión humana constituye un factor decisivo en la calidad de la gestión de los servicios públicos y de cómo estos son percibidos por la ciudadanía. Dicho estudio debe situarse, por supuesto, en un contexto teórico, a través de la investigación y desarrollo de la triple dimensión del conflicto humano partiendo de literatura sobre inteligencia emocional, estudios sobre la personalidad, las relaciones interpersonales o la gestión del líder; así como también en un contexto práctico ya que tanto el abordaje del trabajo como sus resultados pueden aplicarse a la realidad administrativa aportando algunas herramientas de gestión, identificando buenas prácticas que favorezcan el clima laboral o recomendaciones en plano del desarrollo personal y la evaluación del desempeño.

Figura 1. Tipos de conflicto humano



Fuente: elaboración propia

Anteriormente, además de remarcar la relevancia de los conflictos humanos en el ámbito de la gestión pública, también se afirma que la mayoría de estudios sobre los avances administrativos se han centrado en aspectos más organizativos, estructurales o tecnológicos,

desplazando a otro plano la dimensión humana a pesar de ser uno de los pilares del funcionamiento de las administraciones públicas.

El punto de partida del presente trabajo es otorgar una especial trascendencia al conflicto humano manifestado no solo en la interacción entre individuos sino también en la esfera interna del propio empleado y la vinculada al liderazgo. La problemática actual es la falta de una gestión adecuada del conflicto humano partiendo de esta triple dimensión y de cómo el hecho de no abordarlo puede obstaculizar el avance de las organizaciones públicas.

La finalidad de este estudio, por tanto, es analizar cómo la gestión positiva del conflicto humano puede convertirse en un elemento estratégico para la evolución y modernización de las administraciones públicas. Se trata de un paradigma a través del cual, los directivos en gestión pública, líderes de equipos, altos cargos, etc. dispongan de sistemas de identificación eficaces de conflictos en sus plantillas de trabajo, así como también de las incidencias que pueden estar repercutiendo en el funcionamiento y avance de la administración. Una vez identificados ambos aspectos, el equipo directivo estará en condiciones de diseñar un plan de actuación orientado a superar este tipo de bloqueo y a potenciar las líneas de mejora organizativa, contribuyendo de esta manera, a las buenas prácticas de una buena administración.

1.3. Objetivos

Tras observar la finalidad del presente trabajo, resulta necesario valorar la operatividad de dicho propósito con el fin de delimitar de una manera clara qué se pretende obtener y demostrar con el presente estudio.

El objetivo general, clave sintetizadora del principal propósito del estudio, es el análisis de la influencia del conflicto humano en los procesos de modernización de las administraciones públicas, con el fin de establecer modelos de gestión con fines constructivos que contribuyan a la mejora generalizada en los perfiles directivos, así como también en los equipos de gestión administrativa.

Para una adecuada comprensión del objetivo general del trabajo, resulta necesario desglosar la estructura de su contenido y precisar su definición. El primero de los elementos que diferencian la investigación Uno de los primeros elementos diferenciadores del presente

estudio se basa en el conocimiento profundo del conflicto humano y en la observación de como éste influye en la dinámica relacional de las personas que integran las administraciones públicas. En este sentido, el trabajo pretende abordar el conflicto no como un hecho circunstancial, sino como un aspecto intrínseco al funcionamiento organizativo y a las interacciones cotidianas entre empleados públicos, los equipos de trabajo y los órganos directivos.

En consecuencia, se establece una tipología de los conflictos humanos acontecidos recurrentemente en el marco de la función pública, con el propósito de identificar sus causas y tipos de apariciones. En otras palabras, como indica el objetivo general del trabajo, la intención es establecer las repercusiones que esos conflictos tienen en la eficacia y eficiencia de la Administración. En este contexto, el enfoque relacional entre el conflicto humano y sus consecuencias en las dinámicas institucionales, llevan por último a la identificación de modelos de gestión constructivos con el fin de transformar los conflictos en oportunidades de mejora, estableciendo propuestas de aplicación directa para así, impulsar la buena gobernanza y la buena administración.

La secuenciación del objetivo general, deriva en la identificación de otros objetivos específicos, ya que el propósito se desglosa en tareas o dimensiones concretas, como pueden ser los siguientes:

- Examinar la naturaleza y las características del conflicto humano en el contexto de la función pública, considerando su impacto en el desempeño y eficacia institucional, abordando aspectos como el origen del conflicto, la dimensión humana y la función o propósito del conflicto como factor de cambio.
- Analizar cómo las prácticas de liderazgo pueden influir en la aparición, gestión o resolución de conflictos humanos en la administración. Este objetivo concreto, se trata de analizar los diferentes modos de dirigir y de cómo estos pueden favorecer o reducir la probabilidad de que surjan tensiones entre empleados y, por consiguiente, consecuencias negativas en el funcionamiento de la administración.
- Formular propuestas o recomendaciones que integren la gestión del conflicto como herramienta estratégica de mejora en las administraciones públicas.

1.4. Metodología

El presente trabajo fin de máster, se ha desarrollado a partir de una metodología de carácter cualitativo, analítico y descriptivo, orientada a comprender, sistematizar y abordar la gestión del conflicto humano en el ámbito de las administraciones públicas.

En una primera fase, tal y como se mencionó con anterioridad, se ha partido de un análisis exhaustivo de las evidencias empíricas, teóricas, normativas e institucionales que acreditan la existencia y la importancia del conflicto humano en el ámbito de las instituciones públicas. Para ello, se ha llevado a cabo una revisión de la literatura especializada en gestión del conflicto, conducta organizacional, gestión de los recursos humanos y gestión pública, así como el marco normativo e institucional vigente que regula las relaciones laborales y de organización del Sector Público. Esta fase ha permitido establecer una base conceptual sólida del conflicto como un elemento estructural en lo público y de sus consecuencias en el global de sus organizaciones.

A partir de esta fase inicial de las evidencias del conflicto, la metodología ha adoptado un enfoque tipológico definiendo, identificando y analizando los diferentes tipos de conflicto humano que se manifiestan en el seno de las organizaciones públicas. Concretamente, el estudio se centra en tres categorías: conflicto intrapersonal, interpersonal y conflicto vinculado al estilo de liderazgo. Esta clasificación responde a criterios de análisis por lo que se ha permitido abordar el conflicto desde diferentes niveles de interacción, ya sea a nivel individual como relacional y organizativo.

Para cada una de estas tipologías, la metodología aplicada ha seguido una estructura sistemática, lo que ha logrado facilitar la comparativa y el análisis transversal del conflicto. En primer lugar, se ha realizado una definición conceptual precisa de cada tipo de conflicto, apoyada en aportaciones teóricas y empíricas relevantes. En segundo lugar, se ha realizado una clasificación de los subtipos de conflictos dentro de cada categoría, atendiendo a sus características, causas y dinámicas concretas; permitiendo una profundización en la complejidad del fenómeno.

Posteriormente, el trabajo ha analizado de forma detallada las consecuencias derivadas de cada tipo de conflicto, haciendo una diferenciación de sus efectos tanto en la institución

pública como para el empleado. Desde el punto de vista organizativo, se han examinado impactos como la disminución de la eficiencia, el deterioro del clima laboral, el aumento del absentismo laboral o la pérdida del talento. Desde la perspectiva individual, se han considerado aspectos relacionados con el bienestar psicológico, la motivación, el rendimiento profesional y el nivel de satisfacción laboral. Dicho análisis ha permitido evidenciar que una gestión inadecuada, o una falta de gestión del conflicto puede derivar en efectos negativos de enorme consideración, a diferencia de una gestión adecuada que puede revertir en resultados positivos.

Finalmente, para cada tipo de conflicto identificado, la metodología ha incorporado un análisis propositivo, orientado a la identificación de posibles soluciones y estrategias de intervención destinadas a reconducir, mejorar o transformar el conflicto. Estas propuestas se basan en principios de gestión del talento, comunicación efectiva, liderazgo positivo, mediación, planificación estratégica y desarrollo organizacional, adaptados al contexto específico de las administraciones públicas. El enfoque adoptado no pretende eliminar el conflicto, sino gestionarlo de forma consciente y planificada, convirtiéndolo en una herramienta de cambio y mejora continua.

Como fase final del trabajo, se han elaborado unas conclusiones integradoras, en las que se sintetizan los principales hallazgos derivados del análisis y se pone de relieve la importancia de una adecuada planificación y gestión del talento en las organizaciones públicas. La metodología aplicada permite concluir que una gestión estratégica del conflicto humano, alineada con los objetivos institucionales y centrada en las personas, puede generar resultados altamente positivos en términos de eficiencia, calidad del servicio público y desarrollo profesional de los empleados.

En conjunto, la metodología empleada en este TFM se caracteriza por su enfoque integral, estructurado y orientado a la mejora, combinando el rigor teórico con una clara vocación práctica. Este planteamiento metodológico ha permitido abordar el conflicto humano no como un problema a evitar, sino como una oportunidad para impulsar el cambio positivo y la optimización de los recursos en el ámbito de la Administración Pública.

2. El conflicto humano

Iniciar el estudio con una delimitación tipológica del conflicto humano resulta esencial para dotar al trabajo un marco analítico coherente y sistemático. La clasificación de los conflictos en las tres dimensiones escogidas - intrapersonal, interpersonal y vinculada al liderazgo - permiten ordenar la complejidad del suceso y establecer criterios muy claros para su análisis dentro de las instituciones públicas.

Diversos autores y corrientes teóricas han abordado la clasificación del conflicto humano desde perspectivas complementarias y han contribuido a establecer tipologías que facilitan el análisis y la comprensión para su consecuente gestión.

Una de las primeras autoras en elaborar una tipología de los conflictos en el ámbito laboral fue Mary Parker Follett (1941) quien fue pionera en contemplar el conflicto como una oportunidad para el crecimiento. Su visión sentó bases para posteriores enfoques a cerca de la gestión del conflicto y en modelos de negociación. Otras teorías, desde perspectivas centradas en la negociación y a través de autores como Deutsch (1973) plantean una tipología centrada en la cooperación y la competencia como elementos que definen el tipo y evolución del conflicto y como el tipo de relación determina si el conflicto se resuelve de forma constructiva o destructiva.

De manera concreta, y por lo que al presente trabajo se refiere, la clasificación del conflicto humano que se ha realizado viene influenciada por las aportaciones de Robbins y Judge (2017) que clasifican los conflictos en función del nivel que se manifiestan las tensiones dentro de la estructura de una organización: intrapersonal, interpersonal y organizacional. Se trata de una influencia clave en la comprensión moderna del conflicto humano. Además de diferenciar los tipos de conflicto según el nivel en el que se manifiestan, redefine el conflicto como un fenómeno potencialmente funcional para la mejora del rendimiento organizativo, cuando se gestiona adecuadamente.

En tal sentido, el presente trabajo establece tres grandes tipologías del conflicto humano en las organizaciones públicas: el INTRAPERSONAL (que afecta al equilibrio emocional y motivacional del propio individuo), el INTERPERSONAL (que se produce en las interacciones

laborales y comunicativas entre miembros de un equipo de la organización) y el de LIDERAZGO (derivado de las dinámicas de poder y las relaciones entre líder y subordinado).

El conflicto humano y su impacto en el trabajo es una realidad compleja que se presenta de muchas maneras, por lo cual se estudia y analiza desde varias disciplinas, cada una con un sistema de enfoque diferente.

Una de las disciplinas que se encarga de examinar los procesos del ser humano que contribuyen a la creación de conflictos es la Psicología. En el caso de algunas subdisciplinas, como la rama de la psicología laboral, se dedican a investigar el comportamiento humano en el trabajo y las interacciones entre las personas y las entidades para las que laboran.

La Sociología, por su parte, a través del campo de la sociología del trabajo o de las organizaciones estudia cómo las estructuras organizacionales y los procesos normativos pueden generar tensiones en los trabajadores. A pesar de que la base del conflicto siga perteneciendo al ámbito psicológico, la sociología lo enfoca bajo una visión relacional poniendo énfasis en el aspecto normativo, condiciones del entorno en general y la cultura que prima en la organización, como efectos determinantes en la aparición de conflictos en el seno del individuo.

Las ciencias de la Comunicación, constituyen, asimismo, otra de las disciplinas que aborda el tipo conflicto humano, como un suceso que implica consecuencias en la calidad del proceso comunicativo, en la toma de decisiones determinantes y en su propio desempeño profesional. Es fundamental entender la comunicación no tan solo como la transmisión del mensaje o información entre individuos, sino como un proceso ampliamente relacional que aporta una identidad, ambiente y cultura dentro de las instituciones.

Las Ciencias de la Administración y la Gestión Pública, y, en concreto, corrientes de pensamiento actuales que estudian la gestión, organización y el avance de las instituciones públicas en un contexto donde la sociedad civil es mayormente más compleja y está sumergida en una imparable innovación tecnológica, también abordan el conflicto humano. En el ámbito de las instituciones públicas, este tipo de conflicto puede afectar de forma directa al grado de motivación y dedicación al interés general.

Por último, a pesar de que existen otras disciplinas o subdisciplinas alternativas, cabe mencionar la Neurociencia, siendo una disciplina que se encarga de investigar los procesos cerebrales y sus vínculos con las emociones, la conducta y la cognición, brinda un fundamento científico para entender el surgimiento y la administración del conflicto humano en el entorno laboral. La neurociencia posibilita entender cómo el estrés, las respuestas emocionales y los sesgos cognitivos afectan la actuación y la productividad de los trabajadores públicos en el marco de las administraciones públicas, donde son comunes las tensiones éticas, la presión institucional y la toma de decisiones.

En síntesis, el conflicto humano y su impacto profesional se trata de un fenómeno que requiere una gestión interdisciplinar en cada una de los tipos de conflictos que se establece en el presente trabajo.

Con el propósito de dotar claridad y análisis práctico al estudio, los apartados siguientes se dedican a entrar en detalle en la naturaleza y esencia de cada tipología ofreciendo una ampliación de los aspectos distintivos, así como una ejemplificación de sus manifestaciones más recurrentes en el ámbito profesional del empleado público.

2.1. El conflicto intrapersonal

2.1.1. Delimitación del concepto

El conflicto intrapersonal supone una de las dimensiones más internas y latentes del conflicto humano y aparece cuando la persona manifiesta una incoherencia o desacuerdo entre su perfil emocional y expectativas propias y las que su entorno laboral exigen en el conjunto de su organización. Es interna ya que se manifiesta en el interior de la persona, en la manera de fabricar sus pensamientos, sentir sus emociones, expresar valores o tomar decisiones; y es latente, ya que, en principio, carece de expresión abierta y manifiesta, por lo que la dimensión del conflicto interno que esté viviendo el individuo puede pasar desapercibido por su entorno laboral.

Leon Festinger (1957), fue uno de los primeros analistas que escribió a cerca del conflicto intrapersonal, introduciendo el término “disonancia cognitiva” refiriéndose a que cuando en un individuo conviven dos o más pensamientos contradictorios, esto le genera una tensión muy incómoda.

El conflicto intrapersonal puede definirse, por tanto, como aquellas tensiones de índole emocional o racional que un individuo experimenta en su interior cuando percibe una divergencia entre sus creencias, sensaciones, prioridades o ambiciones personales. El empleado se enfrenta a una serie de demandas incongruentes consigo mismo o con aquellos principios fundamentales para su persona.

Se trata de un concepto analizado desde diferentes perspectivas, no solo psicológico, sino también neurofisiológico, condicionando así el desempeño del individuo en la organización para la que trabaja. El estudio del conflicto intrapersonal resulta esencial para comprender mejor el comportamiento de las personas en las instituciones públicas, donde el equilibrio entre la misión de la institución, el aspecto normativo y las expectativas de la persona originan una fuente constante de tensiones.

2.1.2. Formas del conflicto intrapersonal

Tal y como se refería anteriormente, el conflicto intrapersonal se le considera como silencioso ya que, mayormente, no se expresa de forma abierta. El empleado suele mantener la tensión internamente, sin compartirla con su entorno. Esta parte del fenómeno lo hace especialmente difícil de delimitar y, por tanto, gestionar en el contexto organizacional ya que el efecto del conflicto se percibe de forma indirecta a través de actitudes similares a la falta de motivación, indiferencia, angustia, falta de rendimiento.

Cabe analizar pues, cuáles son estas posibles formas de manifestación del conflicto intrapersonal, es decir, como se hace visible este tipo de conflicto en la conducta, emociones y actitudes del individuo dentro de la organización pública. Cada una de estas formas responde a la naturaleza que ha propiciado la tensión que experimenta la persona.

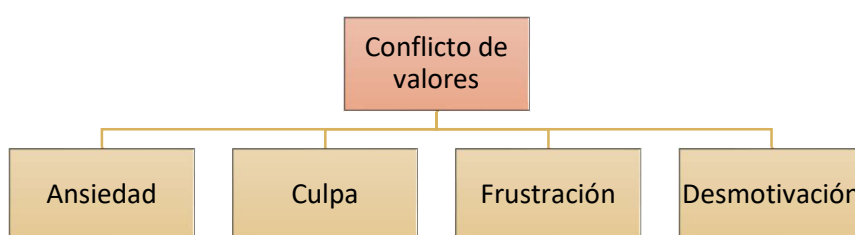
2.1.2.1. Conflicto intrapersonal de valores

Esta es una de las manifestaciones más relevantes del conflicto intrapersonal en el contexto de las administraciones públicas. Se trata de una forma compleja de conflicto relacionada con la aportación de Leon Festinger, mencionada con anterioridad, la llamada disonancia cognitiva.

Este tipo de manifestación de conflicto intrapersonal implica una incoherencia interna entre las convicciones personales del empleado y lo que su contexto organizativo le exige

diariamente. La persona percibe que actuar bajo las órdenes o reglas institucionales de las que se compone su administración, deteriora los valores éticos-profesionales del individuo. El grado de complejidad se debe al plano donde se origina este tipo de conflicto, ya que se trata de un plano emocional muy profundo en la persona, por lo que ocasiona un malestar interno que puede manifestarse en diferentes formas como las que ilustra la siguiente figura:

Figura 2. Formas del Conflicto Intrapersonal, el conflicto de valores



Fuente: elaboración propia

En la función pública, la disonancia cognitiva suele expresarse en dicotomías éticas, por ejemplo, en una administración pública, un empleado siente una contradicción entre la misión del servicio público que debe ofrecer al ciudadano, y la percepción del conjunto de incoherencias y las malas prácticas que se ejercen en su núcleo de trabajo.

El conflicto de valores aparece frecuentemente cuando los empleados se enfrentan a dilemas éticos como pueden ser: cumplir con una orden que piensan que no es justa, priorizar el objetivo burocrático de la organización frente al servicio que se debe proporcionar al ciudadano, aceptar instrucciones contrarias a las buenas prácticas en el marco de la transparencia de la administración pública, admitir decisiones que amenazan la equidad del servicio administrativo, etc.

Este conjunto de situaciones daña la coherencia moral del empleado y su sentido de identificación con la institución, afectando de forma directa a su bienestar personal y a su compromiso con la organización. El conflicto de valores no surge de la relación del individuo con otros, sino del enfrentamiento entre diferentes sistemas de valores que conviven dentro de la propia persona, existiendo pues una lucha entre lo que el empleado considera como correcto y lo que se ve obligado a hacer.

Debido a ello, la gestión del conflicto de valores es, no solo necesaria, sino clave para la preservación de la integridad de la institución y la generación de confianza por parte de los ciudadanos hacia la administración.

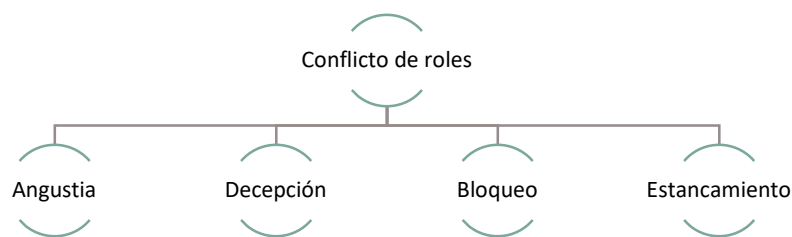
2.1.2.2. Conflicto intrapersonal de roles

Robbins y Judge (2017) definieron este tipo de manifestación del conflicto intrapersonal, en la que existe una incompatibilidad entre la expectativa del puesto que ocupa el empleado y sus habilidades o deseos del trabajador.

Se trata de una de las manifestaciones más representativas del conflicto humano en la administración pública ya que, debido a la rigidez normativa en los procesos selectivos, así como también, en la provisión de lugares de trabajo, los empleados públicos comienzan su vínculo con la Administración en un cuerpo inferior al que su nivel académico y experiencia profesional le podría permitir.

El resultado en el individuo es una sensación de ineficacia personal y profesional que puede derivar en angustia, frustración, apatía o incluso resistencia al cambio debido al alto grado de insatisfacción con el que trabaja cada día, tal y como muestra la siguiente figura:

Figura 3. Formas del Conflicto Intrapersonal, el conflicto de roles



Fuente: elaboración propia

El empleado experimenta un choque entre rol prescrito (es decir aquello que se espera que haga en la organización) y el rol percibido (lo que realmente considera que debe hacer).

Dentro del conflicto de roles, aun se pueden perfilar mejor, algunas subcategorías u otras formas del mismo, aquí se pueden ver:

- Conflicto INTER-ROL: el conflicto está entre roles diferentes. Un ejemplo podría ser el trabajador público que es técnico especializado en un departamento y, a la vez, delegado sindical.
- Conflicto INTRA-ROL: el conflicto está dentro del mismo rol. Bajo esta forma, el empleado recibe o percibe instrucciones contradictorias de diferentes unidades. Ejemplo: el director político pide al empleado celeridad en su trabajo y el director técnico exige un cumplimiento y verificación minuciosa del procedimiento.
- Conflicto AMBIGÜEDAD DE ROL: suele ser habituales tras reestructuraciones departamentales, cambios organizativos, incorporación de procesos modernizadores, etc. El trabajador tiene una falta de claridad respecto a sus funciones, responsabilidades o límites de sus competencias.
- Conflicto de SOBRECARGA DE ROL: el individuo recibe una serie de exigencias muy por encima de los recursos que dispone para su desarrollo, ya sean de tiempo, de capacidad (debido a su formación), a nivel personal, etc.

El empleado es quien recibe instrucciones que pueden resultar contradictorias, ya sea por su propia percepción de rol, o bien por las exigencias contradictorias de superiores. Su rol vive expectativas diferentes y, además, la institución no lo percibe, de ahí que se trate de conflicto INTRAPERSONAL.

2.1.2.3. Conflicto intrapersonal emocional

El conflicto emocional es una de las expresiones más notables del conflicto intrapersonal en las entidades públicas, pues afecta directamente el comportamiento del trabajador, su motivación y su habilidad para interactuar apropiadamente con los ciudadanos y con otros miembros de la institución. A nivel interno, el conflicto emocional se manifiesta mediante sensaciones de tensión psicológica, ansiedad, inseguridad, frustración o una percepción persistente de incoherencia entre lo que el empleado desea, valora o necesita y lo que la organización le exige o espera de él.

Esta dinámica se relaciona también con lo señalado por Lazarus y Folkman (1984) respecto al estrés emocional derivado de la valoración subjetiva, por parte del individuo, de si las demandas laborales superan sus propios recursos personales. Estas emociones no resueltas pueden convertirse en estados afectivos prolongados que erosionan el bienestar personal y la

claridad en la toma de decisiones. Se tratan de reacciones internas estrechamente ligadas al proceso de como el trabajador está afrontado el desequilibrio que siente entre la manera que su entorno le demanda (carga de trabajo, presión, ambigüedad) y aquello que es capaz de aportar para superarlo.

A nivel externo, estas tensiones emocionales suelen traducirse en transformaciones detectables en la conducta laboral del empleado público. Estas incluyen comportamientos de distanciamiento emocional del usuario, comunicación menos empática, reacciones defensivas, disminución del rendimiento, pérdida de iniciativa, resistencia a los cambios o incluso un trato menos cuidadoso hacia la ciudadanía. La comunicación se vuelve más fría, escueta y sin apenas recorrido dentro de la organización.

De esta manera, el conflicto emocional no solo afecta al individuo, sino que repercute en la calidad del servicio público, generando un impacto organizacional más amplio y visible.

Algunas de las manifestaciones concretas sobre actitudes del empleado público por su estado interno y desempeño laboral son las siguientes:

- Desgaste emocional: el empleado siente que los recursos emocionales que dispone para afrontar lo que se demanda, se están agotando, no son suficientes. El servicio público no para, siempre está, el ciudadano cada vez demanda más, y el trabajador se siente cansado (física y psicológicamente).
- Anticipación negativa: el empleado público percibe o interpreta que existen demasiadas situaciones en su entorno profesional amenazantes, y en consecuencia se preocupa constantemente incluso antes de que sucedan. Es decir, la manifestación del conflicto no lo genera la situación en sí, sino la percepción subjetiva de que se pueden generar momentos indeseados.
- Repercusión psicológica: ante un estado de alerta constante en el empleado por no conseguir el equilibrio entre aquello que es demandado en su entorno laboral y su manera de afrontarlo, el individuo experimenta una preocupación continua que le conduce a una incapacidad para gestionar la carga mental y a no desconectar. Algunas formas complejas derivadas pueden ser la ansiedad generalizada, el pánico o la escasa tolerancia al cambio
- Sentimientos morales negativos: este tipo de manifestación enlaza con la forma del conflicto de valores (desarrollado anteriormente) donde los propios valores, éticos y

profesionales, chocan con las injusticias que percibe en su entorno. Estos sentimientos, además de afectar a su estado anímico, activan un proceso interno de evaluación moral que incrementa la tensión intrapersonal: culpa, vergüenza, tristeza o decepción.

2.1.2.4. Conflicto intrapersonal motivacional

Se trata de una de las manifestaciones más frecuentes por la existencia de una combinación de factores culturales, estructurales y personales que inciden directamente en cómo los empleados públicos valoran sus aspiraciones, objetivos y misión dentro de la organización. El trabajador experimenta una tensión interna entre diferentes impulsos, metas o necesidades que está compitiendo entre sí, generando una contradicción interna entre lo que el individuo quiere y debe hacer. La motivación debe entenderse como el tipo de inercia positiva que orienta y sostiene, a nivel psicológico, la conducta que manifiesta el empleado.

Al tratarse de una forma del conflicto intrapersonal, el foco desde el que el individuo percibe la contradicción sigue el epicentro del conflicto, aquello que él mismo identifica como un bloqueo para mantener su motivación, es decir de cómo éste evalúa lo que se le demanda laboralmente en relación con sus recursos.

En el contexto de la Administración Pública, se desglosan tres grandes focos determinantes donde se genera la contradicción: estructural, organizativo y socio-relacional.

Los motivos estructurales se basan en la contradicción entre la vocación y la rigidez del sistema, nace de la propia estructura misma del empleo público. Muchos empleados llegan a la administración por vocación de servicio o un cierto deseo de estabilidad con el fin de lograr desarrollar proyectos a largo plazo. Sin embargo, este estímulo inicial se enfrenta a restricciones estructurales que limitan las posibilidades de crecimiento y promoción del empleado. Ello genera un conflicto motivacional profundo ya que el empleado quiere, desea aportar más y llegar más lejos, pero el sistema no lo permite.

Un segundo foco de conflicto se base en motivos organizativos debido a las aspiraciones de modernización y digitalización por parte de la Administración Pública. El Sector Público es consciente que debe implantar estrategias de modernización y herramientas electrónicas que pueden convertirse en fuentes de contradicción interna en aquellos casos en los que el

empleado no disponga de la formación suficiente, o percibe que “lo nuevo” incrementa su carga laboral. En estos casos, la motivación se transforma en amenaza porque el trabajador siente que se le exige adaptarse constantemente, pero sin recursos adaptativos o de tiempo y claridad suficientes para integrar estas nuevas dinámicas.

Por último, el tercer foco, probablemente el más humano y emocional, está relacionado con motivos socio-relacionales ya que se genera una contradicción entre el esfuerzo personal, la falta de reconocimiento y las expectativas, cada vez mayores, de los ciudadanos respecto a la prestación del servicio público. El empleado público siente que la institución no reconoce su esfuerzo, su grado de implicación profesional, percibiendo que su impulso emocional y profesional no vuelve en forma de valoración, apoyo ni legitimidad por parte de la ciudadanía. La consecuencia directa de este conflicto es una disminución del compromiso y vocación del empleado.

2.2. El conflicto interpersonal

2.2.1. Delimitación del concepto

El conflicto humano interpersonal en el contexto del Sector Público se puede definir como toda tensión, desavenencia, contradicción o enfrentamiento dado entre dos o más personas dentro de una organización; ya sean empleados públicos, cargos intermedios, ejecutivos, cargos políticos; des del momento en que sus percepciones e intereses entran en choque.

A diferencia del conflicto intrapersonal, en éste, las percepciones ya dependen de más de un individuo por lo que la tensión será siempre relacional, marcada por diversos factores comunicativos, emocionales, organizativos, etc.

En la literatura española, algunos autores han abordado la especificación del conflicto interpersonal en el Sector Público. Manuel Villoria Mendieta (2024), nombrado anteriormente por su aportación en la gestión del conflicto intrapersonal, y a pesar de que su mayor aportación se orienta a la ética y la integridad en la gestión pública, algunos de sus artículos son útiles como marco delimitador del concepto del conflicto interpersonal.

Por lo tanto, estamos ante una aparición del conflicto que emana de procesos donde resulta fundamental la interpretación de la conducta ajena, el tono o el grado de intencionalidad en el contexto de las organizaciones públicas. Además, este tipo de conflicto adquiere

connotaciones particulares debido al contexto institucional en el que se desarrolla, como puede ser una estructura jerárquica muy rígida, un proceso normativo estandarizado en cuanto al acceso y promoción de los trabajadores públicos, así como una posible distribución del poder regulada por criterios técnicos, a través de perfiles directivos, o políticos. Cabe añadir igualmente, la presión asociada en determinados escenarios públicos como la prestación de servicios esenciales por parte de empleados públicos, como la sanidad, educación, servicios sociales, atención ciudadana, justicia.

A diferencia de las empresas privadas, la Administración opera bajo principios de legalidad, equidad y control, por lo que se condiciona de manera muy profunda las relaciones entre trabajadores ya que los procedimientos son estrictos. Esta rigidez se puede convertir en un foco de fricción interpersonal ya que los empleados no disponen de margen de maniobra para gestionar la diferencia, ni las prioridades o protocolos de actuación. Cada empleado va a defender “su” interpretación profesional del proceso y es aquí, donde se genera el conflicto.

La interdependencia derivada de una cadena de tareas que conecta a varios empleados en un mismo proceso también supone un aumento de la probabilidad de la aparición del conflicto interpersonal; por ejemplo, ante la aparición de un retraso o un error. Este nivel de dependencia intensifica uno de los factores que proporcionan mayores conflictos interpersonales: la comparación.

La Administración Pública es un entorno complejo donde conviven una normativa muy rígida, un nivel de interdependencia importante, bastante tensión emocional y una presión cada vez mayor por parte del ciudadano exigente en su demanda al Sector Público. Todos estos factores interactúan y generan la aparición de conflictos interpersonales humanos entre los empleados públicos.

2.2.2. Formas del conflicto interpersonal

El conflicto interpersonal dentro de la Administración Pública se manifiesta en diferentes formas ya que nace de la interacción entre dos o más empleados públicos en un entorno profesional, complejo tal y como se ha mencionado con anterioridad. La aparición del conflicto depende de cómo la persona lo interpreta y ello implica que dos trabajadores pueden reaccionar de forma distinta ante una misma situación. Lo que para uno se trata de un

conflicto de comunicación, para otro puede ser de tipo emocional. La subjetividad es un factor multiplicador de las maneras en que se puede manifestar el conflicto interpersonal.

La manera de clasificar las distintas formas de manifestación de este tipo de conflicto resulta amplia. En la siguiente figura se ilustran los tipos de conflicto interpersonal que se manifiestan en el contexto de la Administración Pública clasificados por el factor que los desencadena, así como su posterior desarrollo en detalle.

Figura 4. Tipos de conflicto interpersonal

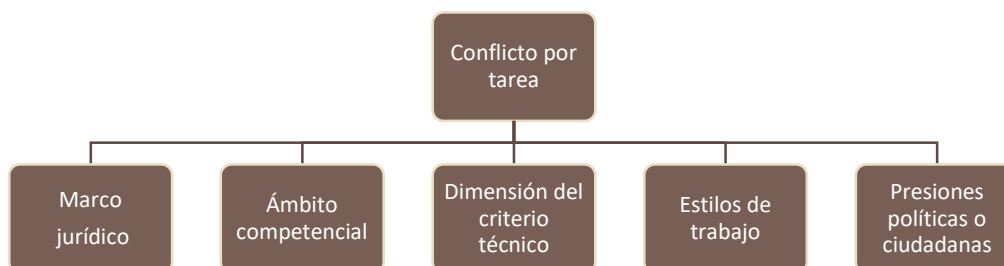


Fuente: elaboración propia

2.2.2.1. Conflicto interpersonal por tipo de tarea

También se puede denominar conflicto por el contenido del trabajo, y es una de las manifestaciones más habituales del conflicto interpersonal en las organizaciones públicas. Éste tiene lugar cuando dos o más trabajadores no se ponen de acuerdo para determinar qué debe hacerse, o cómo obrar, bajo qué criterios específicos actuar o con qué grado de priorización deben decidir ante una situación concreta dada en la organización pública para la que trabajan.

Existen factores que desencadenan este tipo de conflicto como lo muestra, de forma esquemática la siguiente figura:

Figura 5. Factores del conflicto interpersonal por tipo de tarea

Fuente: elaboración propia

La Administración opera bajo una estructura jurídica muy amplia y compleja a través de multitud de normas, reglamentos específicos, instrucciones internas, la aparición en muchos casos de una jurisprudencia, informes y procedimientos que arman un entramado que, frecuentemente, se manifiesta de forma incoherente. Ello fomenta ciertas lagunas normativas debido a las posibles diferentes interpretaciones que se puedan dar, así como también una ambigüedad y contradicción en algunos procedimientos ya que se percibe más de una única manera de actuar ante una misma necesidad.

El ámbito competencial deriva de la propia naturaleza del funcionamiento administrativo del Sector Público y el conjunto de sus instituciones. Las tareas se estructuran en fases desencadenantes, mayormente, en donde se necesita la implicación de múltiples unidades, perfiles profesionales y niveles de jerarquización. Algunas de las manifestaciones del conflicto son la simultaneidad de competencias, la falta de delimitación competencial o el intrusismo por competencias (o invasión de tareas)

El conflicto por tipo de tarea puede también aparecer en el momento en que los empleados disponen de criterios interpretativos distintos. Este tipo de manifestación suele ser recurrente en ámbitos técnicos como urbanismo, intervención, contratación, subvenciones, entre otros; donde la interpretación técnica suele variar considerablemente. Las diferencias se deben al ámbito estrictamente profesional, pero se generan conflictos interpersonales en el momento del impacto a través de la diferenciación de criterios técnicos de ambos.

El estilo de trabajo también supone un factor generador de conflicto por tarea, cuando dos o más empleados públicos abordan la tarea de manera diferente y, además, interpretan que su

forma es la adecuada bajo criterios de eficiencia y seguridad. Este tipo de desencadenante es muy frecuente en la generación de conflictos interpersonales en gran parte debido a la coexistencia de múltiples generaciones, perfiles profesionales, así como también diferentes trayectorias laborales y niveles de adaptación a los procesos de modernización de la Administración Pública. El choque no se produce tanto por el ritmo de trabajo, sino sobre cómo debe hacerse la tarea. En organizaciones donde no hay protocolos claros, se van desarrollando hábitos propios sin estar recogidos en un procedimiento, favoreciendo el conflicto interpersonal.

Tanto las presiones políticas como las de los ciudadanos también explican multitud de tensiones interpersonales en torno al contenido y ejecución de las tareas en el ámbito público. Este tipo de conflicto surge cuando las dinámicas externas al equipo de trabajo – cambios políticos, gubernamentales, expectativas ciudadanas, urgencias, fenómenos sociales sobrevenidos – impactan de forma directa en cómo los empleados interpretan y ejecutan sus tareas.

2.2.2.2. Conflicto interpersonal por relaciones personales

Este tipo de manifestación del conflicto interpersonal humano en el contexto de la Administración Pública supone una de las formas más complejas ya que se origina en la profundidad del ser humano: su personalidad, emociones, estilos; así como los antecedentes relacionales entre compañeros. Estos conflictos afloran cuando dos o más empleados presentan estilos comunicativos incompatibles, como diferencias en la forma de dar órdenes, en la expresividad, en la asertividad, o en la gestión del desacuerdo. También emergen por tensiones acumuladas a lo largo del tiempo, pequeñas fricciones que no se gestionan adecuadamente y que terminan cristalizando en rechazo, distancia emocional o incluso conductas defensivas. En unidades públicas sometidas a alta rotación o presión continua, la falta de habilidades sociales, la escasa comunicación interna y la ausencia de espacios para expresar malestar pueden derivar en un deterioro de las relaciones personales.

La estructura jerárquica vertical característica de muchas administraciones también influye en la aparición de este tipo de conflicto. Relaciones entre superior y subordinado basadas en instrucciones unilaterales, falta de escucha, escaso reconocimiento o un liderazgo distante

pueden generar tensiones personales que trascienden lo profesional. El empleado no solo percibe un desacuerdo técnico, sino una falta de respeto, de sensibilidad o de trato personal adecuado, lo que amplifica la carga emocional del conflicto.

Finalmente, la escasez de formación institucional en habilidades sociales, comunicación efectiva y gestión emocional contribuye a que estos conflictos sean más frecuentes y duraderos. En muchos organismos públicos no existe una cultura de diálogo interpersonal, mediación temprana o *feedback* constructivo, lo que provoca que las tensiones personales se mantengan invisibles hasta que explotan en incidentes, reproches abiertos o deterioro del clima laboral.

Con el objetivo de alinear las capacidades de los trabajadores con las metas corporativas y maximizar su aporte a la institución en su conjunto, estas prácticas incluyen tanto la comunicación organizativa e interpersonal como la evaluación sistemática del rendimiento. Debido a ello, la etiqueta tradicional de “recursos humanos” ha ido perdiendo peso en el escenario organizativo de las empresas, al percibirse como una visión más instrumental y menos evolucionada para, en su lugar, tomar fuerza el término “gestión del talento”, que pretende reflejar un enfoque más integrado y dirigido hacia el valor añadido que aportan las personas, reconociendo su potencial, creatividad y rol estratégico en la generación de innovación y ventaja competitiva.

2.2.2.3. Conflicto interpersonal vinculados a rol

Este tipo de conflicto interpersonal surge cuando la interacción entre trabajadores públicos se ve condicionada por el conjunto de normas, atribuciones o las posiciones que cada empleado ocupa dentro de la Administración Pública. Es decir, no se trata exclusivamente de un desajuste individual (como ocurre en el conflicto intrapersonal de rol) sino de tensiones relacionales que aparece cuando el significado atribuido a un rol interfiere con el rol desempeñado por otro compañero o superior. Se trata de conflictos que nacen en el seno de la organización y de forma en que vayan interactuando los diferentes roles, ya que estos, a menudo se superponen o colisionan en el día a día.

En el contexto de la Administración, estas dinámicas adquieren importancia debido algunos factores, como son la alta formalización de los procedimientos, la gran pluralidad normativa, la rigidez jerárquica o la simultaneidad de varios perfiles técnicos, administrativos y políticos. La interacción entre los diferentes roles se desarrolla de una forma irregular y cambiante, lo que aumenta la posibilidad de desencuentros. El conflicto aparece por cómo el rol de cada persona influye o limita el desempeño de otros y se manifiesta cuando un trabajador, por ejemplo, interpreta que otro está invadiendo su ámbito competencial, o deslegitima su autoridad, o se genera una ambigüedad en el reparto de funciones. La fricción no nace del contenido de la función, sino de la relación entre las posiciones organizativas.

El conflicto interpersonal vinculado al rol también refleja elementos simbólicos: el estatus, el reconocimiento, la influencia o la legitimidad percibida. En el sector público —donde la autoridad formal, las categorías funcionariales y la antigüedad tienen un fuerte peso— estas percepciones pueden tensar las relaciones cotidianas. Las personas no solo interactúan entre sí, sino a través de los roles que ocupan, de las expectativas que generan y de los límites que representan.

Este tipo de conflicto es especialmente relevante para la gestión pública, ya que afecta directamente a la coordinación interdepartamental, la calidad del servicio, el clima laboral y la eficiencia en la toma de decisiones. Comprender cómo los roles se relacionan —y dónde chocan— es esencial para diseñar estructuras más cooperativas, transparentes y equilibradas, que minimicen las tensiones derivadas de la propia arquitectura organizativa.

2.2.2.4. Conflicto interpersonal por escasez de recursos

Las organizaciones públicas tienen como uno de sus orígenes más comunes de tensión, los conflictos interpersonales que surgen a raíz de la falta de recursos. Sucede cuando dos o más trabajadores sienten que los recursos disponibles (ya sean materiales, humanos, tecnológicos o temporales) no son suficientes para satisfacer de forma adecuada las exigencias de su trabajo. Esto da lugar a dinámicas de aire competitivo, rencores o fricciones en sus relaciones interpersonales.

Algunos de los factores más frecuentes en la Administración Pública y que provocan la proliferación de este tipo de conflicto son las restricciones presupuestarias, las plantillas cada vez más envejecidas o la creciente carga burocrática.

Por su parte, la escasez de tiempo resulta ser uno de los recursos más críticos y generadores de conflictos interpersonales por falta de recursos. En unidades saturadas (como son las de atención ciudadana o áreas técnicas con un gran volumen de expedientes) los empleados pueden generar reproches recíprocos entre sí por retrasos, falta de organización o incumplimiento de los plazos establecidos. La escasez de recursos tecnológicos o materiales también desencadena conflictos interpersonales. La falta de equipos suficientes, la coexistencia de sistemas informáticos obsoletos o la compartición de recursos imprescindibles (vehículos, herramientas, licencias de software, archivadores, salas, etc.) obligan a los empleados a negociar constantemente su uso.

Desde una perspectiva organizativa, este tipo de conflicto interpersonal expresa también un fallo en la gestión estratégica de recursos, pues evidencia que la estructura y los procesos no están acompañados de los medios necesarios para su funcionamiento. Ello repercute directamente en la calidad del servicio público, en la cooperación entre empleados y en el clima laboral, pudiendo derivar en desgaste emocional, resistencia al cambio y desconfianza institucional.

Así, los conflictos interpersonales por falta de recursos no son meros desencuentros puntuales, sino manifestaciones que engloban una problemática estructural muy importante. Es determinante la comprensión de este conflicto y afrontarlo para la búsqueda e implantación de políticas de gestión pública más eficientes y transparentes.

2.2.2.5. Conflicto interpersonal derivados del cambio organizativo

Este tipo de conflicto interpersonal humano en la Administración Pública surge cuando los procesos de transformación institucional (ya sean de tipo estructural, tecnológico, normativo o de ámbito cultural) alteran los ritmos de trabajo habituales, así como las expectativas previas y las relaciones que existían entre los empleados antes de la transformación.

No se trata de casos aislados de resistencias individuales al cambio, sino de tensiones que aparecen con la interacción entre equipos, mandos o compañeros, en el momento en que

estas personas afrontan la adaptación al cambio de forma diferente o se ve afectada de manera desigual por la nueva dinámica organizativa.

La longevidad de las rutinas administrativas y el gran peso que ejerce la cultura burocrática de la Administración Pública provocan que los cambios organizativos sean especialmente sensibles. Otros factores que inciden en la aparición de este tipo de conflicto son la digitalización, nuevas herramientas de gestión, reorganizaciones de plantilla, externalización de servicios o actualizaciones de procedimientos.

De igual forma, los cambios estructurales —como fusiones de unidades, rediseños de procesos o variación en los niveles de responsabilidad— modifican las interacciones cotidianas entre empleados: nuevos jefes, nuevos equipos, alteración de jerarquías, redistribución de funciones o ruptura de redes informales de apoyo. Todo ello puede provocar incertidumbre, rivalidades y deterioro en las relaciones previamente consolidadas.

El cambio organizativo también impacta en la dimensión emocional de las relaciones. La incertidumbre genera ansiedad, y esta, a su vez, puede traducirse en irritabilidad, conductas defensivas o evitativas hacia los compañeros. En ocasiones, la sobrecarga derivada de la transición —nuevos sistemas que fallan, duplicidad temporal de tareas, necesidad de reaprender procedimientos— precipita reproches mutuos y deterioro del clima laboral.

Por todo ello, los conflictos interpersonales derivados del cambio organizativo deben ser entendidos como manifestaciones relacionales de un proceso de transición mal gestionado o insuficientemente acompañado. No surgen solo por la novedad en sí misma, sino por la forma en que esta impacta de manera asimétrica en las percepciones, roles, emociones y expectativas de los empleados. Una gestión del cambio basada en la comunicación transparente, la participación, la formación continua y el respeto por las identidades profesionales minimiza estas fricciones y favorece relaciones interpersonales más colaborativas y resilientes.

2.3. El conflicto de liderazgo

2.3.1. Delimitación del concepto

El conflicto humano derivado del liderazgo hace referencia a aquellas tensiones, fricciones y disfunciones que surgen en la relación entre los empleados públicos y quienes ejercen

funciones de dirección, mando o supervisión. A diferencia del conflicto interpersonal general —centrado en la dinámica entre iguales—, este tipo se origina específicamente en la interacción vertical dentro de la organización, es decir, en la forma en que el liderazgo se ejerce, se percibe y se experimenta en el contexto administrativo.

Este conflicto tiene su raíz en la asimetría de autoridad, en la capacidad del líder para asignar tareas, supervisar, evaluar, sancionar o influir en el trabajo y en la carrera profesional del empleado. Cuando el liderazgo resulta ambiguo, inconsistente, autoritario, ausente o técnicamente insuficiente, se generan tensiones que afectan no solo al propio trabajador, sino al clima de la unidad, a la cooperación interna y al desempeño institucional.

En la Administración Pública, esta forma de conflicto adquiere matices propios por la coexistencia de direcciones políticas, direcciones administrativas, mandos intermedios y estructuras fuertemente regladas, lo que puede producir múltiples focos de tensión: liderazgo técnico vs liderazgo político, directrices contradictorias, mandos con autoridad formal, pero sin respaldo competencial, o superiores incapaces de gestionar equipos en entornos de alta normatividad y complejidad procedimental.

El conflicto humano derivado del liderazgo se manifiesta cuando el estilo de dirección, la conducta del mando o las decisiones que adopta generan en los empleados sensación de injusticia, falta de reconocimiento, trato desigual, sobrecarga, falta de apoyo, comunicación deficiente o control excesivo. También aparece cuando el liderazgo no sabe gestionar el cambio, no favorece la participación o no proporciona orientación clara en contextos de incertidumbre. Constituye así una forma particular de conflicto humano que se sitúa en la intersección entre el comportamiento directivo y la experiencia psicosocial del trabajador público.

2.3.2. Formas del conflicto de liderazgo

La clasificación interna del conflicto humano derivado del liderazgo resulta adecuada porque permite comprender que no todas las tensiones que emergen entre un directivo y su equipo tienen la misma naturaleza ni responden a los mismos mecanismos causales. Un estilo autoritario, por ejemplo, genera conflictos asociados a la coerción, la vigilancia excesiva o la ausencia de participación; mientras que un estilo *laissez-faire* provoca tensiones por

abandono, ambigüedad de rol o falta de orientación. Aunque ambos se engloben dentro del conflicto ligado al liderazgo, sus dinámicas psicológicas, sus efectos sobre el trabajador y las estrategias para intervenir son claramente diferentes. Clasificar permite, por tanto, distinguir patrones, anticipar riesgos y adaptar la gestión a la especificidad del problema.

Clasificar los tipos de conflictos derivados del liderazgo es útil porque facilita la intervención. Cada categoría (autoritario, paternalista, directivo pasivo, transformacional mal aplicado, etc.) activa mecanismos diferentes de malestar: desde el miedo a la sanción, hasta la frustración por indefinición o la saturación emocional. Al identificar estas formas, se pueden diseñar acciones más precisas. De este modo, la clasificación no es un ejercicio teórico, sino una herramienta práctica que ayuda a orientar políticas de desarrollo directivo y a prevenir que el conflicto se cronifique o afecte al servicio público. Los tipos de conflicto van a venir derivados por el tipo de líder autoritario, ausente, contradictorio, incompetente, politizado, controlador y deshumanizado.

2.3.2.1 Conflicto de líder autoritario

El liderazgo autoritario constituye una fuente recurrente de conflicto humano en general, en todo tipo de organizaciones, ya sean públicas o privadas. Concretamente, en el Sector Público, debido a la forma en que están estructuradas las relaciones de poder y la toma de decisiones (muy jerarquizadas), suele ser un conflicto frecuente. Este estilo directivo se caracteriza por el control unilateral, la escasa participación del personal, la rigidez en la supervisión y el énfasis en la obediencia como mecanismo de funcionamiento interno. En contextos administrativos, este tipo de liderazgo puede intensificar tensiones preexistentes y generar conflictos persistentes entre mandos y empleados.

Desde la perspectiva del trabajador público, el liderazgo autoritario crea un clima relacional basado en la asimetría extrema, donde la opinión profesional del empleado queda relegada y la discrecionalidad técnica se ve limitada por instrucciones verticales. Esto produce una sensación de anulación profesional, especialmente entre perfiles cualificados cuya experiencia es fundamental para garantizar la calidad del servicio. La imposición de criterios sin espacio para la deliberación, junto con la vigilancia continua, genera percepciones de injusticia, falta de reconocimiento y escaso margen de autonomía, lo que deriva frecuentemente en conflictos interpersonales y resistencias veladas: desde conductas de

mínima implicación, hasta bloqueos comunicativos o cuestionamientos indirectos a las decisiones del mando.

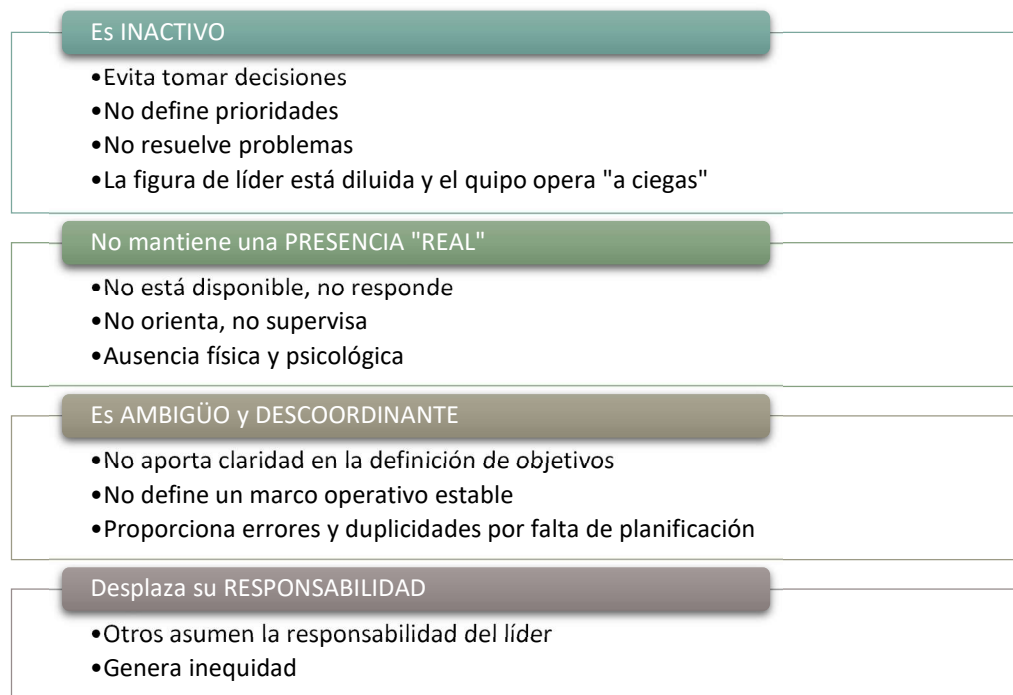
En términos organizativos, el liderazgo autoritario también genera conflictos por su efecto sobre la dinámica de los equipos. La ausencia de diálogo y el exceso de control inhiben la creatividad, desalientan la innovación y reducen la capacidad de adaptación del personal a cambios procedimentales. Esto es particularmente problemático en administraciones sometidas a procesos de modernización, digitalización o reorganización interna, donde se requiere flexibilidad y aprendizaje continuo.

Fernández y Hernández (2020) destacan que los estilos autoritarios o excesivamente jerárquicos tienden a intensificar la resistencia y a bloquear la innovación. En definitiva, el liderazgo autoritario genera conflictos humanos profundos porque transforma la relación laboral en un espacio de subordinación estricta, restringe la autonomía técnica, dificulta la comunicación horizontal y produce un entorno emocional basado en el miedo, la vigilancia y la desconfianza. En el ámbito público —donde la profesionalidad, la legalidad y la orientación al interés general son pilares esenciales— este estilo directivo no solo deteriora las relaciones internas, sino que compromete la eficacia, la legitimidad y la calidad del servicio.

2.3.2.2 Conflicto de líder ausente

El liderazgo ausente constituye una de las fuentes más silenciosas, persistentes y dañinas de conflicto humano dentro de las Administraciones Públicas. A diferencia de los conflictos provocados por liderazgos autoritarios, que suelen ser visibles y generan reacciones inmediatas, el liderazgo ausente se caracteriza por su baja intensidad aparente, pero alta capacidad erosiva sobre el clima laboral, la coordinación y la prestación del servicio público.

El mando que se ocupa de una posición directiva no ejerce efectivamente su responsabilidad de conducción, ya sea por desinterés, falta de nivel competitivo, para evitar un conflicto, por sobrecarga, inseguridad personal o profesional o una cultura organizativa acorde a la pasividad directiva. Algunas de las conductas habituales de un líder ausente respecto a su equipo son las que se ilustran en la siguiente figura:

Figura 6. Conductas de un líder ausente*Fuente: elaboración propia*

En el ámbito público, este tipo de conducta favorece la burocracia defensiva, es decir, el empleado actúa intentando protegerse por la falta de dirección que sufre ya que su líder, no da instrucciones claras, no interviene en los conflictos que se generan, ni corrige ningún tipo de desviación, así como tampoco reconoce los logros que acontecidos. El líder ausente no muestra interés, ni conecta con la misión del servicio, por lo que además de generar conflictos con el equipo que "lidera" se aleja también de las expectativas de la institución y de los ciudadanos.

Northouse (2016) describe el líder laissez-faire (dejar de hacer) como el líder que se inhibe de asumir la responsabilidad de coordinar y le otorga uno de los estilos de liderazgo más ineficaces ya que genera diversos tipos de conflictos en los equipos y en la organización para la que trabaja, manifestándose en una descoordinación, sobrecarga e incertidumbre muy considerables.

Los empleados han de interpretar de forma subjetiva las funciones que deben desempeñar y cómo han de hacerlo, por lo que los vacíos de poder se llenan con liderazgos espontáneos o informales que suelen generar otros conflictos derivados por la presencia del líder ausente.

2.3.2.3 Conflicto de líder contradictorio

A diferencia del líder ausente, el líder contradictorio sí actúa, pero lo hace de forma inestable e incoherente, provocando un entorno laboral imprevisible y conflictivo. El liderazgo contradictorio se produce cuando el directivo emite mensajes, decisiones o expectativas que son incompatibles entre sí, cambiantes o incongruentes con su propio comportamiento. Esta disonancia acerca de lo que se debe hacer —y cómo hacerlo— genera un escenario de confusión normativa, ambigüedad de rol y malestar psicológico.

En el sector público, este tipo de liderazgo puede emerger en situaciones de presiones políticas que generan entornos cambiantes; culturas organizativas que se han ido superponiendo a lo largo de la vida de la institución, falta de autonomía profesional del directivo o, fundamentalmente, debido a un estilo propio indeciso por parte del cargo.

El resultado es que los empleados dependientes del líder, no saben a qué atenerse, interpretan las instrucciones de manera subjetiva y desarrolla estrategia para protegerse, hecho que genera mayor conflictividad.

Algunas de las características comunes del perfil del líder contradictorio son las directrices incompatibles entre sí, la doble moral (por ejemplo, cuando un jefe exige puntualidad, pero él siempre llega tarde), mensajes equívocos, lenguaje impreciso o cambios de criterio sin justificación alguna.

El liderazgo contradictorio es especialmente nocivo en organizaciones públicas donde existe una alta dependencia de las leyes y normas específicas. La seguridad jurídica de los procedimientos administrativos es claramente crítica al respecto, y la presión del ciudadano es cada vez mayor y más constante. Los equipos, por ello, necesitan coherencia con el fin de no incurrir en sanciones.

La inconsistencia directiva que provoca un líder contradictorio minimiza la capacidad técnica del personal y produce conflictos internos, así como también quejas formales por parte de los ciudadanos objeto de los servicios públicos.

2.3.2.4 Conflicto de líder incompetente

El liderazgo incompetente es una importante fuente de conflicto humano en las Administraciones Públicas, porque impacta directamente en la coordinación, la calidad del

servicio, la toma de decisiones, y el ambiente laboral. El liderazgo incompetente se distingue del liderazgo ausente (sin acción) o contradictorio (sin coherencia) por la incapacidad tangible de un directivo para desempeñar correctamente las funciones que su puesto requiere.

Es un liderazgo que *sí actúa*, pero lo hace mal, causando errores, decisiones ineficaces y frustración en los empleados, así como una falta de organización interna. Esta incompetencia puede ser resultado de la falta de conocimientos técnicos, del poco talento para gestionar, de las carencias en habilidades directivas o de dificultades personales que impactan el rendimiento.

En la Administración Pública, este fenómeno puede agravarse debido a los sistemas de promoción basados, generalmente, en méritos de antigüedad; así como también nombramientos políticos de libre designación que, a menudo, carecen de evaluación previa de sus competencias. Cabe remarcar también la escasez de programas formativos en liderazgo directivo ya que las estructuras organizativas tradicionales carecen de incentivos de desarrollo de habilidades de gestión. A través de la siguiente tabla se ilustra de forma sencilla las formas en las que el liderazgo incompetente puede generar conflicto humano:

Cuadro 1. Manifestaciones conflictivas del líder incompetente

Manera en que genera conflicto	Descripción
Decisiones incorrectas o técnicamente deficientes	Decisiones mal fundamentadas que generan errores en expedientes, retrasos, incumplimientos normativos y mayor carga de trabajo para corregir fallos.
Desorganización y planificación deficiente	Falta de pautas claras, cronogramas, prioridades o seguimiento, lo que produce caos operativo y aumentos en la tensión interpersonal.
Sobrecarga y redistribución ineficiente del trabajo	El líder desplaza sus responsabilidades al personal técnico, incrementando la carga de trabajo y generando fuertes percepciones de inequidad.
Incapacidad para resolver conflictos	No sabe intervenir en disputas, lo que agrava conflictos existentes y cronifica tensiones entre miembros del equipo.
Falta de credibilidad y pérdida de autoridad informal	La plantilla pierde confianza en el directivo, afectando la disciplina, el respeto y la cohesión dentro del grupo.
Obstaculización de la innovación	La falta de conocimientos o visión provoca resistencia o bloqueo ante cambios tecnológicos o procedimentales, frenando la modernización.
Incremento del conflicto emocional e intrapersonal	Los empleados experimentan frustración, sentimiento de injusticia, anticipación negativa y desamparo institucional.

Fuente: elaboración propia

Normalmente, el personal percibe la incompetencia del líder, aumentando el malestar en el equipo, el aumento del conflicto humano y el empeoramiento de la calidad del servicio.

2.3.2.5 Conflicto de líder politizado

En aquellos casos en que un directivo público ejerce su rol de líder priorizando aquellos intereses o presiones de índole política por encima de los criterios profesionales aparece este tipo de líder politizado. Con ello, no se trata de ocupar un puesto de confianza política (ya que esto se trata de algo habitual en la Administración Pública), sino de subordinar la importancia de la toma de decisiones a actitudes partidistas o estratégicas que, pueden no coincidir con los principios fundamentales de la Administración, como son la legalidad y la eficiencia, así como la necesidad real del servicio.

Este tipo de liderazgo genera un conflicto humano ya que distorsiona por completo la misión institucional alterando la neutralidad básica que ha de mantener el directivo. Se crean desigualdades internas y sitúa a los miembros de su equipo en posiciones inseguras fuera de toda ética profesional y buena práctica administrativa.

Los criterios con los que este tipo de líder dirige la organización son partidistas ya que busca satisfacer, de forma prioritaria, las expectativas de los cargos electos, para así obtener un rédito político vinculado. Cualquier decisión va a estar para este líder sometido al calendario electoral fuera de cualquier lógica técnico-administrativa necesaria para la salvaguarda de la misión de la institución.

El equipo percibe que el líder no actúa como garante del interés general en la prestación del servicio público y por ello, se generan tensiones y un ambiente de desconfianza y sensación de una instrumentalización de la práctica pública por parte del empleado.

Algunas de las características esenciales de este tipo de líder politizado son la existencia de una excesiva dependencia del poder político, el favoritismo a personas afines a través de un trato desigual, la desviación de la misión institucional o la inestabilidad de conductas súbitas.

2.3.2.6 Conflicto de líder controlador

El liderazgo controlador es aquel estilo directivo que basa su autoridad en la supervisión excesiva, la centralización extrema de decisiones y la desconfianza hacia la autonomía profesional del personal. Se trata de un liderazgo que concibe el control como el mecanismo

principal para garantizar resultados, lo que conduce a dinámicas rígidas, relaciones jerárquicas tensas y una reducción significativa del margen de actuación del empleado público.

Este tipo de liderazgo genera conflicto humano porque inhibe la creatividad, la iniciativa y la confianza, aumenta la presión laboral y produce una sensación permanente de vigilancia y dependencia jerárquica. Al reducir la autonomía profesional —fundamental en un entorno técnico y normativo como el público— aumenta la frustración, la resistencia y la conflictividad interpersonal.

El líder controlador se basa en una supervisión constante del detalle, incluso de tareas rutinarias, de todo cuanto se ejerce en su equipo de trabajo. A menudo, este estilo se suele justificar por la rigidez procedimental de la Administración, si bien cuando se convierte en el eje principal del estilo con el que el líder se manifiesta, se ocasionan conflictos a través de un entorno laboral asfixiante y de mucho desgaste.

Las características principales de este tipo de líder se pueden ver en la siguiente tabla:

Cuadro 2. Características del líder controlador

Categoría	Características clave
Control excesivo	• Supervisión constante • Micro gestión del detalle • Revisión continua de tareas
Centralización total	• El líder decide todo • Delegación mínima • Dependencia jerárquica para avanzar
Comunicación unidireccional	• Órdenes sin diálogo • Pocas oportunidades de participación • Escasa escucha activa
Desconfianza hacia el equipo	• Dudas sobre la competencia profesional • Justificaciones constantes • Correcciones continuas
Uso del control como poder	• Necesidad de vigilancia • Autoridad basada en el control, no en el apoyo • Dependencia jerárquica reforzada.
Rigidez normativa	• Interpretación estricta de protocolos • Baja flexibilidad • Bloqueo de iniciativas

Fuente: elaboración propia

En las organizaciones públicas, donde se requiere una importante interpretación técnica y un criterio profesional que se adapte para resolver casos complejos, este tipo de liderazgo entorpece muchísimo el servicio y provoca la proliferación del conflicto humano, así como un deterioro del clima organizativo.

2.3.2.7 Conflicto de líder deshumanizado

Este tipo de líder es el que genera más impacto con el conflicto humano a nivel emocional. Se caracteriza por un ejercicio del poder directivo que ignora la dignidad, las emociones, las circunstancias del personal, y que aplica exclusivamente criterios arbitrarios y discriminatorios. Este líder trata a los miembros de su equipo como recursos reemplazables y no como profesionales con valor y ética propios. Este tipo de conducta genera intensos conflictos humanos en la Administración Pública, tanto intrapersonales (malestar emocional, estrés, frustración y una pérdida de autoestima) como interpersonales (tensiones relacionales, falta de cooperación, deterioro progresivo del clima laboral).

El líder deshumanizado actúa desde una perspectiva instrumental, prescindiendo de toda consideración por el bienestar emocional y profesional de su equipo, para este líder, los empleados son medios que han de servir para cumplir sus objetivos.

En la siguiente tabla se observan las características principales del tipo de líder deshumanizado, así como también situaciones observables a partir de este tipo de conducta.

Cuadro 3. Características del líder deshumanizado

Características principales	Situaciones observables
Falta de equidad y trato injusto.	Aplicación desigual de criterios o decisiones.
Desconsideración y ausencia de empatía.	Asignación de cargas sin considerar límites personales o contextuales.
Insensibilidad ante el impacto humano.	Ignorar señales de estrés, malestar o conflicto interno en el equipo.
Arbitrariedad en la toma de decisiones.	Favorecimiento discrecional de determinados empleados.
Estilo relacional frío y distante.	Comunicación unilateral, escasa escucha y mínima participación.
Despersonalización del trabajador.	Tratar al personal como recurso funcional y no como profesional.
Ejercicio autoritario y poco ético del poder.	Uso de sanciones o correcciones desproporcionadas.

Fuente: elaboración propia

El tipo de liderazgo autoritario junto con el deshumanizado, suponen las formas de liderazgo más destructivas en el Sector Público, ya que rompe los principios de igualdad, profesionalidad e integridad que sostienen los fundamentos de la función pública. El líder deshumanizado se manifiesta pues, a través de una falta de empatía, la despersonalización del empleado público y el abuso de poder. El clima de trabajo acaba siendo tóxico, y los empleados perciben que su dignidad y derechos están siendo totalmente vulnerados.

3. Consecuencias del conflicto humano en la Administración

Tras analizar la presencia del conflicto humano, a través de sus manifestaciones en el conflicto intrapersonal, interpersonal o derivado del liderazgo, resulta necesario examinar los efectos que este fenómeno genera sobre el funcionamiento interno de las instituciones públicas. Tales efectos se proyectan tanto en el bienestar y desempeño de los empleados como en la calidad del servicio que se presta a la ciudadanía. Abordar el conflicto debe ser uno de los grandes paradigmas de las administraciones públicas si pretenden modernizar sus estructuras y adaptarlas a los nuevos escenarios. De lo contrario, escenarios como los que manifiesta la siguiente figura, serían frecuentes y acabaría dinamitando el seno de la Administración.

Figura 7. Consecuencias de la no gestión del conflicto humano en la Administración



Fuente: elaboración propia

El conflicto no solo altera la experiencia subjetiva por parte del empleado, sino que acaba modificando patrones de conducta, las relaciones laborales, cómo se desarrollan los procesos de trabajo y las dinámicas de organización.

En la Administración Pública, estas consecuencias se intensifican por las características propias del sector. El marco normativo es rígido y procedimental, lo que limita la capacidad de adaptación rápida ante tensiones internas; la exposición al escrutinio ciudadano genera una presión adicional sobre el personal, especialmente en áreas de atención directa o con alta responsabilidad técnica; y, además, la organización está obligada a garantizar principios de legalidad, igualdad, transparencia y continuidad del servicio, lo que exige un elevado nivel de coordinación, confianza y estabilidad en los equipos. Cuando el conflicto humano irrumpe en este contexto, se convierte en un factor que desestabiliza estos equilibrios esenciales.

Algunos trabajos en España, como el de Rodríguez Blanco V. (2023) aborda cómo determinadas prácticas arbitrarias pueden generar conflictos de liderazgo causando efectos muy negativos para la organización, como desigualdad, desmotivación, injusticias y erosiones en la justicia organizativa.

El conflicto intrapersonal, por ejemplo, altera la claridad de rol, la capacidad de concentración y el equilibrio emocional del empleado, afectando directamente su rendimiento y su disponibilidad mental para atender adecuadamente al ciudadano. El conflicto interpersonal deteriora las relaciones de colaboración necesarias para procesar expedientes, compartir información o consensuar criterios técnicos, generando retrasos, errores y respuestas incoherentes. Y el conflicto derivado del liderazgo —ya sea por autoritarismo, ausencia, contradicción o incompetencia— puede amplificar estas tensiones, creando incertidumbre, arbitrariedad o falta de dirección, lo cual repercute tanto en la estabilidad del equipo como en la eficacia del servicio público.

Según el tipo de conflicto, intrapersonal, interpersonal o de liderazgo, se producirán unas consecuencias tanto en los empleados públicos como en la calidad del servicio a la ciudadanía que se esté prestando. A menudo parecen sobreponerse ya que son parecidos, pero el presente trabajo ha merecido dedicar esfuerzo para poder definir estas diferencias, y así ayudar a las instituciones a obtener patrones identificativos para poder discernir ante qué tipo de conflicto se está y qué consecuencias tiene éste.

3.1. Consecuencias del conflicto intrapersonal en la Administración Pública

El conflicto intrapersonal (ya se adopte la forma de conflicto de valores, de rol, emocional o cognitivo) genera una alteración profunda del equilibrio psicológico del empleado público y afecta de manera directa a su funcionamiento profesional. En primer lugar, es frecuente que aparezca ansiedad laboral y anticipación negativa, especialmente ante tareas de elevada carga normativa, evaluaciones de desempeño o procesos de cambio organizativo. El trabajador interpreta el entorno como potencialmente amenazante y vive las situaciones ordinarias con un nivel superior de tensión.

De forma progresiva, esta presión interna puede derivar en desmotivación y desafección respecto a la misión pública, cuestionándose el sentido de su contribución y perdiendo la conexión emocional con el propósito institucional. A ello se suman dudas constantes, inseguridad profesional y una pérdida de confianza en sus capacidades, lo que favorece un círculo de auto refuerzo negativo.

La prolongación duradera de estas manifestaciones puede desembocar en un cansancio emocional y agotamiento, sobre todo en aquellos lugares de trabajo que mantienen mucho trato directo con los ciudadanos, ya que deben gestionar a la vez las propias demandas del servicio, y las suyas propias. En el ámbito cognitivo, este tipo de conflicto también provoca cierto deterioro funcional, manifestado en mayor propensión a errores, dificultades de concentración, lentitud en la ejecución de tareas y menor flexibilidad mental.

En consecuencia, y como medida de auto protección, algunos empleados desarrollan actitudes defensivas, como son la rigidez conductiva, evitación de tomar decisiones o una tendencia a “cubrirse” de forma excesiva mediante la norma para evitar riesgos. Todo ello culmina en un descenso general del bienestar psicológico, que en algunos casos puede acompañarse de somatizaciones, como dolores musculares, cefaleas o alteraciones del sueño.

El conflicto intrapersonal no afecta únicamente al individuo, sino que tiene un efecto directo en la calidad del servicio que recibe la ciudadanía y el desempeño de la institución. La habilidad de respuesta del trabajador se ve afectada cuando está estresado, saturado o dividido emocionalmente.

Una de las primeras manifestaciones es el retraso en la tramitación, fruto de una menor velocidad y eficacia en el procesamiento de expedientes o en la resolución de solicitudes. Asimismo, se incrementa la probabilidad de errores en informes, documentos o actuaciones de atención al público, lo que obliga a realizar correcciones y genera ineficiencias.

En la dimensión relacional, el desgaste interno se traduce en una atención menos empática, más fría o incluso defensiva, afectando a la percepción ciudadana de cercanía y calidad institucional. Paralelamente, el miedo a equivocarse puede conducir a una aplicación excesivamente rígida de la norma, que reduce la capacidad de adaptación a situaciones complejas y limita la posibilidad de resoluciones flexibles dentro del margen legal.

Finalmente, el conflicto intrapersonal reduce la capacidad para enfrentar casos complejos, inhibe la iniciativa y favorece el bloqueo ante la incertidumbre, afectando directamente a la eficiencia, calidad y legitimidad del servicio público.

3.2. Consecuencias del conflicto interpersonal en la Administración Pública

Debido a la elevada interdependencia de tareas, la presión normativa y la necesidad de coordinación permanente en el sector público, los efectos de estos conflictos tienden a amplificarse, generando dinámicas disfuncionales que pueden persistir en el tiempo si no se interviene adecuadamente.

Los conflictos entre compañeros repercuten directamente en el clima laboral y en el bienestar psicosocial de los empleados públicos. En primer lugar, la presencia de tensiones constantes crea ambientes laborales cargados o emocionalmente hostiles, donde la desconfianza y la incomodidad dificultan realizar el trabajo con normalidad. La interacción cotidiana se ve afectada por suspicacias, interpretaciones negativas y deterioro de la confianza interpersonal, elementos esenciales para la cooperación en entornos administrativos altamente dependientes del trabajo coordinado.

La existencia de posiciones enfrentadas o relaciones deterioradas suele conducir a fenómenos de aislamiento profesional o a la construcción de subgrupos internos, lo que fractura la cohesión del equipo y reduce la capacidad de actuar como unidad. Este tipo de fragmentación incrementa el sentimiento de vulnerabilidad y desprotección, alimentando una sensación de conflicto latente que erosiona la motivación y el compromiso institucional.

Además, cabe añadir un aumento significativo del estrés laboral y del malestar emocional debido a roces continuos y la falta de colaboración o la interpretación de injusticia que generan ansiedad, agotamiento y frustración. El conflicto interpersonal acaba siendo un fenómeno que deteriora la experiencia subjetiva del trabajo, es decir a las percepciones y significados que los empleados construyen sobre su ejercicio profesional, su entorno organizativo y sobre las condiciones en las que ejerce sus funciones.

En lo que atañe a la comunicación, ésta se transforma en más difícil, menos fluida. Las tensiones que mantienen los trabajadores derivan en resistencias para compartir información y se generan omisiones intencionadas o descoordinaciones, que afectan de forma derivada a la calidad del trabajo y a la posibilidad de tomar decisiones de forma consistente. Esta disfunción comunicativa ralentiza los procesos, aumenta la complejidad del procedimiento y el coste emocional de los empleados de forma diaria y constante.

En consecuencia, a partir de este deterioro interpersonal en los empleados, aumenta la rotación interna, las peticiones de traslado o incluso las bajas por estrés emocional. El conjunto de estas manifestaciones refleja tanto la insatisfacción de los empleados públicos como una gran inestabilidad en toda la organización.

Además de tener un impacto en las relaciones internas de los propios empleados públicos, el conflicto entre personas en la Administración afecta, a su vez, y de forma muy directa a la calidad del servicio público que se ofrece a los ciudadanos. Esto ocurre porque el trabajo en el sector público se distingue por una notable interdependencia funcional, una intensa necesidad de coordinación procedimental y una exposición permanente a la evaluación externa. Estos componentes estructurales funcionan como potenciadores de los impactos negativos cuando las conexiones personales entre los trabajadores se deterioran, causando disfunciones que afectan la legitimidad institucional y la eficiencia.

Tal como señala Manuel Villoria (2007), el funcionamiento de los servicios públicos depende, en gran medida, de la cooperación y la confianza entre los equipos,

En primer lugar, los conflictos entre compañeros suelen materializarse en una ralentización general de los procesos, pues la falta de cooperación retrasa la ejecución de tareas que requieren intercambio de información, revisión cruzada o trabajo conjunto. La Administración

depende de cadenas de trabajo bien engranadas; por ello, cualquier ruptura en la comunicación o en la disposición a colaborar provoca que los expedientes avancen a menor ritmo, dando lugar a retrasos en resoluciones, acumulación de carga y aumento de tiempos de respuesta al ciudadano. En contextos donde existen plazos normativos o altas demandas de servicio, estas demoras pueden generar tensiones adicionales y acumular más presión sobre el sistema.

También, la ausencia de comunicación fluida y la fragmentación del equipo favorecen la aparición de duplicidades de trabajo, contradicciones entre documentos internos y errores técnicos o procedimentales. Cuando los empleados evitan coordinarse, dejan de contrastar criterios, repetir tareas, revisar documentos de forma conjunta o compartir información relevante. Esto provoca incoherencias en informes, divergencias en la interpretación de las normas y errores que requieren rectificación posterior. En sectores como contratación, servicios sociales, urbanismo, subvenciones o atención al ciudadano, estas contradicciones pueden comprometer la credibilidad técnica y la consistencia jurídica de la actuación administrativa.

El conflicto interpersonal genera escenarios donde los empleados han de ir aplicando su propio criterio por falta de coordinación o incluso por rivalidad personal entre ellos, lo que ocasiona una pérdida paulatina y constante de la coherencia en los criterios técnicos de la organización, que deriva en inseguridad jurídica. Algunas de las consecuencias de tales inconsistencias se perciben en resoluciones que no mantienen una línea común o en una divergencia de la normativa, así como también en mensajes contradictorios que se trasladan al ciudadano poniendo en evidencia el criterio institucional. Esta ausencia de homogeneidad afecta al procedimiento interno, y alimenta las reclamaciones por parte de la ciudadanía a través de recursos e impugnaciones que, de forma retroactiva, eleva la carga de trabajo generando nuevos escenarios de conflictos interpersonales.

El conflicto interpersonal también deteriora la eficiencia y la calidad del servicio directo al ciudadano. En áreas de ventanilla, atención al público o gestión de trámites de alto contacto, las tensiones internas no quedan ocultas. La ciudadanía percibe de inmediato la falta de coordinación, la desorganización y la inseguridad del personal. Esto se traduce en explicaciones poco claras, cambios de criterio entre empleados, derivaciones innecesarias o

respuestas incongruentes. Cuando la interacción entre compañeros es hostil o distante, el usuario suele experimentar un servicio más lento, menos amable y menos resolutivo.

Asimismo, las disfunciones internas tienen un efecto acumulativo sobre la calidad técnica de los productos administrativos: informes, propuestas de resolución, expedientes, dictámenes o respuestas a consultas. El clima emocional negativo, la falta de cooperación y la reducción del intercambio de conocimientos impactan en la precisión, la profundidad y la fundamentación de estos documentos. Un equipo en conflicto tiende a trabajar de forma más aislada, con menor revisión cruzada y menos debate constructivo, lo que disminuye la calidad final del producto administrativo y aumenta el riesgo de decisiones incompletas o insuficientemente justificadas.

Otro efecto relevante es el incremento de quejas, reclamaciones y percepciones negativas por parte de la ciudadanía. Los conflictos interpersonales, al traducirse en descoordinación y errores, generan insatisfacción en los usuarios, que perciben la organización como poco eficaz, desorganizada o incapaz de ofrecer un servicio homogéneo. En servicios particularmente sensibles (sanidad administrativa, servicios sociales, empleo público, educación, seguridad ciudadana), este deterioro puede impactar incluso en la confianza global hacia la Administración, afectando su reputación institucional.

Los conflictos no gestionados, o que no se gestionan de forma adecuada generan un deterioro progresivo en el conjunto de la institución y en la capacidad de ésta para producir el resultado definido en la gestión de políticas públicas, es decir, un resultado que permanezca a lo largo del tiempo como fiable, consistente y absolutamente legítimo de acuerdo a los principios de la Administración. En el momento en que el conflicto interpersonal se cronifica, los mecanismos de aprendizaje de la organización se debilitan y aumenta la distancia entre los valores que se declaran y la práctica real de la administración. Este desajuste provoca una pérdida del “valor público” y de la misión esencial de la institución.

En conjunto, el conflicto interpersonal en la Administración no sólo complica la vida interna de los equipos; altera la esencia misma del servicio público, comprometiendo su eficacia, equidad y credibilidad. Por ello, su gestión adecuada no constituye un aspecto opcional, sino una condición necesaria para garantizar un servicio público de calidad y un funcionamiento institucional alineado con los principios de buen gobierno.

3.3. Consecuencias del conflicto de liderazgo en la Administración Pública

Los conflictos humanos generados por el estilo de liderazgo en las administraciones públicas tienen un efecto significativo en los trabajadores y en la calidad del servicio público. El liderazgo, en el sector público, además de guiar la coordinación interna, establece el entorno relacional, normativo y emocional en el que trabajan los empleados. Esto es así porque el funcionamiento del sector público está basado en principios de legalidad, imparcialidad y servicio al interés general. Se producen dinámicas disfuncionales que funcionan como disparadores directos de conflictos humanos cuando el liderazgo es contradictorio, ausente, autoritario, politizado o técnicamente inepto. Estas dinámicas se traducen en ambigüedad de rol, sobrecarga, inseguridad jurídica en la toma de decisiones, desigualdad en el trato, falta de reconocimiento y deterioro de la confianza entre los equipos.

Para los trabajadores públicos, el conflicto derivado por el tipo de líder también puede tener, como sucede con los conflictos intrapersonales e interpersonales, consecuencias psicológicas, emocionales, dificultades colaborativas y de constantes apariciones de tensiones globales en la organización. Organizativamente, el conflicto por liderazgo afecta a la coordinación entre las unidades y se desestabilizan los flujos de trabajo.

Este deterioro interno repercute de forma directa en la calidad del servicio público. Los conflictos vinculados al liderazgo generan retrasos, errores, pérdida de eficiencia y falta de coherencia en las decisiones, afectando la experiencia del ciudadano y la capacidad institucional para responder con eficacia, equidad y continuidad. Cuando el liderazgo se convierte en origen de conflicto humano, la organización pública ve comprometidos tanto el bienestar de su personal como el cumplimiento de su misión fundamental: garantizar servicios de calidad orientados al interés general.

Dentro del conflicto derivado del tipo de liderazgo en el contexto de las administraciones públicas, se distinguían diferentes tipos de líderes según la característica predominante de estos. El líder autoritario, definido por un ejercicio rígido y vertical de poder; el ausente caracterizado por su falta de dirección y pasividad; el contradictorio que destaca por su incoherencia y falta de criterios estables; también el politizado que utiliza el cargo para favorecer intereses externos; el incompetente que presenta multitud de déficits técnicos y dificultades para planificar y resolver problemas; el controlador que ejerce una supervisión

extrema; y por último, el deshumanizado caracterizado por una falta de empatía y trato distante o desconsiderado.

Una vez se dispone de los tipos de líder según el estilo de liderazgo, resulta determinante vincular cada estilo con las posibles consecuencias que tienen sobre los empleados que forman parte de sus equipos y sobre la calidad de los servicios que se prestan en las instituciones públicas donde lideran los mismos. Este análisis permite comprender cómo determinadas formas de ejercer el liderazgo influyen directamente en el clima laboral, el desempeño institucional y, en última instancia, en la satisfacción ciudadana.

Los tipos de liderazgo en el sector público que actúan de forma disfuncional son generadores de conflictos entre personas. Estos liderazgos deterioran el ambiente de trabajo, aumentan la desmotivación y el estrés del personal, disminuye el nivel de confianza y promueven la tensión entre compañeros. En cada uno de estos escenarios, los empleados públicos manifiestan una falta de seguridad, frustración y cansancio emocional, lo que genera una disminución de su compromiso con la institución y un aumento del desinterés por su trabajo.

De igual manera, este tipo de perfiles directivos afectan de forma negativa a la calidad del servicio público debido a la falta de coordinación, incoherencia en los criterios, la persistencia de errores frecuentes y, sobre todo, por la ralentización de los procesos. Además, otra de las consecuencias más negativas sobre la Administración a partir de la presencia de este tipo de líderes, es el bloqueo del proceso de modernización de las organizaciones públicas. Con este tipo de conflictos derivados del tipo de líder, la innovación se detiene y se compromete por completo la eficacia y el valor del servicio público.

La forma más práctica y sencilla para relacionar el fenómeno del conflicto por tipo de liderazgo y sus consecuencias en las organizaciones públicas es la siguiente tabla, donde la columna 1 se refiere al tipo de líder, la 2 describe las consecuencias que éste genera en los empleados públicos que lidera y la 3 el impacto en la calidad del servicio público donde trabaja el líder y su equipo de trabajo.

Cuadro 4. Consecuencias en la Administración por tipo de líder disfuncional

Tipo de liderazgo disfuncional	Consecuencias para los empleados públicos	Consecuencias para la calidad del servicio público
Líder autoritario	• Clima laboral basado en miedo y sumisión. • Pérdida de autonomía e iniciativa. • Estrés elevado por órdenes rígidas y presión. • Sensación de injusticia y trato desigual. • Alto riesgo de burnout y desmotivación. • Desconfianza y conflictos entre subordinados.	• Menor innovación y flexibilidad. • Trámites más lentos por hiper centralización. • Errores por miedo a consultar o proponer alternativas. • Atención al ciudadano rígida y poco empática.
Líder ausente	• Desorientación por falta de directrices. • Aumento del conflicto interpersonal por falta de coordinación. • Sensación de abandono y ausencia de apoyo. • Sobrecarga laboral en el equipo. • Baja moral y desmotivación. • Autoorganización improvisada e ineficaz.	• Retrasos en expedientes por falta de seguimiento. • Criterios incoherentes entre unidades. • Mayor inseguridad jurídica. • Acumulación de problemas sin resolución. • Imagen de desgobierno ante la ciudadanía.
Líder contradictorio	• Inseguridad por instrucciones cambiantes. • Rehacer tareas continuamente. • Pérdida de confianza en la dirección. • Estrés por falta de estabilidad. • Cinismo organizativo • Rumores, desinformación y confusión.	• Expedientes incoherentes por modificaciones constantes. • Procesos impredecibles y poco fiables. • Aumento de errores por contradicciones. • Atención al ciudadano inestable según el día. • Mayor número de reclamaciones.
Líder incompetente	• Falta de apoyo técnico. • Sobrecarga sobre empleados competentes. • Frustración por órdenes inviables o erróneas. • Desconfianza y desmotivación. • Micro gestión improvisada y sin criterio. • Conflictos internos por falta de claridad.	• Decisiones de baja calidad técnica. • Riesgo de incumplimientos normativos. • Procesos poco eficientes y mal planificados. • Necesidad constante de rectificaciones. • Pérdida de prestigio institucional.
Líder politizado	• Sensación de arbitrariedad e injusticia. • Desmotivación del personal cualificado. • Creación de facciones internas. • Temor a represalias. • Pérdida de profesionalidad como valor central.	• Pérdida de imparcialidad y neutralidad. • Uso político de recursos públicos. • Desconfianza ciudadana en la institución. • Decisiones no basadas en mérito técnico. • Riesgo de corrupción cotidiana.
Líder controlador	• Sensación de vigilancia permanente. • Anulación de la autonomía profesional. • Estrés por micro <i>management</i> • Pérdida de creatividad e iniciativa. • Dependencia excesiva del directivo. • Desmotivación y apatía.	• Procesos más lentos • Menor capacidad de respuesta. • Trabajadores temerosos y poco resolutivos. • Estancamiento de la innovación. • Atención al ciudadano mecánica y poco flexible.
Líder deshumanizado	• Sensación de invisibilidad y falta de reconocimiento. • Malestar emocional profundo. • Aumento del burnout y del absentismo. • Solicitudes de traslado y rotación interna. • Desafección y desvinculación afectiva. • Clima tóxico entre compañeros.	• Atención distante y poco empática. • Pérdida de la motivación de servicio público. • Menor calidad técnica por falta de cuidado. • Rotación que afecta al servicio • Aumento de quejas ciudadanas.

Fuente: elaboración propia

4. Resolución del conflicto humano como estrategia institucional

A pesar de que el conflicto humano ha sido interpretado como un factor que perturba el funcionamiento de la Administración Pública, una visión más contemporánea lo concibe como un indicador crítico, un “piloto interno” que revela tensiones, incoherencias, rigideces normativas, faltas en el liderazgo o carencias organizativas que permanecen ocultas en situaciones relativamente aparentes. Desde esta perspectiva, el conflicto se convierte en una oportunidad estratégica para identificar puntos de mejora y fortalecer la capacidad institucional.

En primer lugar, el conflicto actúa como mecanismo de aprendizaje organizativo. Cuando los empleados expresan desacuerdos, incomodidades o dilemas profesionales están señalando áreas donde la organización no está respondiendo adecuadamente a las demandas internas o externas. Estos episodios pueden revelar disfunciones en los procedimientos, ambigüedades en los roles, sobrecargas de trabajo, falta de coordinación, ausencia de espacios deliberativos o estilos directivos obsoletos. Si se analizan de manera sistemática y no defensiva, permiten corregir errores, ajustar procesos y mejorar la coherencia institucional.

En segundo lugar, la existencia del conflicto obliga a la organización a revisar el nivel de cultura organizativa. Esto genera debate, discusiones internas y exposiciones de opciones éticas que fomentan una cultura más participativa, transparente y orientada al bien común.

Existen entornos cada vez más complejos y enrevesados donde el conflicto expone estas tensiones y permite anticipar necesidades para el cambio organizativo como es la digitalización, la creciente exigencia ciudadana, la rendición de cuentas, el envejecimiento del personal público o el conjunto de presiones políticas.

La existencia de conflictos humanos, además de propiciar oportunidades para implantar herramientas innovadoras en sus nuevas dinámicas de abordaje, también va a obligar a las administraciones a modernizar sus sistemas de gestión del talento.

En este sentido, el conflicto actúa como motor de transformación, aportando herramientas de resolución de conflictos intrapersonales, tensiones interpersonales y obligando a fortalecer

los sistemas de liderazgo público promoviendo estilos de liderazgo más participativos, coherentes y con una mayor capacidad de gestión.

4.1. Resolución del conflicto intrapersonal

A pesar de que el origen del conflicto intrapersonal siempre es a nivel interno, la resolución de éste requiere herramientas organizativas y de gestión que permitan restaurar un cierto equilibrio en el trabajador público.

En el conflicto de valores, las soluciones están orientadas a fortalecer la integridad institucional a través de códigos éticos y órganos que asesoren en la temática. Esto ayudará a los empleados a gestionar sus dilemas morales y actuar con mayor seguridad jurídica y ética.

En el conflicto de rol, las herramientas están centradas en neutralizar las ambigüedades a través de una clarificación de las funciones y protocolos. La supervisión cercana también permitirá al empleado comprender mejor qué se espera de él y disminuya el nivel de tensión.

Para el conflicto emocional, las soluciones se van a centrar en el bienestar psicosocial de los empleados a través de apoyo psicológico, formación en inteligencia emocional y en técnicas de regulación del estrés.

En el conflicto motivacional, las posibles intervenciones van a ir encaminadas a la reactivación del sentido del trabajo a través de sistemas de reconocimiento, definición clara de objetivos y oportunidades de desarrollo.

Es importante que los empleados sientan que participan en la toma de decisiones y fortalezcan su implicación profesional.

Las principales herramientas para abordar el conflicto intrapersonal, relacionando cada forma de conflicto con las intervenciones específicas, se muestran a continuación.

Cuadro 5. Herramientas de abordaje en el conflicto intrapersonal

Tipo de conflicto intrapersonal	Herramientas de resolución	Ejemplos aplicados en la Administración Pública
Conflicto de valores	• Códigos éticos claros y accesibles • Espacios seguros de deliberación ética • Comités de integridad o asesoramiento ético • Formación en ética pública aplicada	• Un técnico consulta al comité de integridad cuando recibe presiones para resolver expedientes aceleradamente. • Reuniones para debatir dilemas en servicios sociales o contratación. • Curso de ética aplicada para personal de ventanilla.
Conflicto de rol	• Clarificación de funciones • Revisión de cargas de trabajo • Supervisión cercana del mando • Formación en gestión del tiempo y priorización	• Se asigna un único mando referente a un administrativo que recibía órdenes contradictorias. • Redistribución de expedientes para evitar sobrecarga. • Reuniones semanales para resolver dudas del equipo.
Conflicto emocional	• Programas de apoyo psicológico • Entrenamiento en inteligencia emocional • Grupos de apoyo • Ajustes organizativos para reducir factores estresores	• Psicólogos municipales atienden a trabajadores expuestos a casos complejos. • Formación en gestión emocional para personal de atención al público. • Técnicas de calma para inspecciones o ventanillas conflictivas.
Conflicto motivacional	• Sistemas de reconocimiento profesional • Objetivos claros y alcanzables • Formación y desarrollo profesional	• Reconocimiento público a equipos que superan cargas críticas. • Metas trimestrales realistas para equipos técnicos. • Mando accesible que conversa periódicamente con su equipo. • Cambiar tareas repetitivas por funciones más técnicas o motivadoras.

Fuente: elaboración propia

4.2. Resolución del conflicto interpersonal

El hecho de plantearse la búsqueda de posibles soluciones del conflicto interpersonal en las administraciones públicas, genera la convivencia entre empleados, pero también constituye una posible estrategia para mejorar la calidad del servicio, la coordinación interna de la organización y, en definitiva, el clima laboral saludable. Estos conflictos, muy lejos de ser meras fricciones entre empleados, revelan grandes tensiones de la estructura de la

organización, así como también problemas comunicativos que han de abordarse a través de herramientas específicas.

En el conflicto por tipo de tarea, implantar herramientas clave permite detectar ambigüedades normativas y unificar criterios en el conjunto de sus procedimientos. Con ello se permite transformar la discrepancia técnica en un proceso de aprendizaje colectivo.

En el conflicto por relaciones personales, la tensión reside en el choque de personalidad, estilo comunicativo o falta de habilidades específicas entre personas. Por ello, las herramientas han de ir encaminadas a la gestión emocional, la comunicación y la mediación.

Los conflictos vinculados al rol van necesitar de soluciones que clarifiquen la arquitectura organizativa de la organización, lo que generará una definición clara de roles y una mejora de la coordinación entre unidades.

Ante el conflicto generado por escasez de recursos será necesario implantar medidas que permitan analizar las necesidades reales tanto de refuerzo de efectivos personales, como de priorización estratégica de tareas.

Los cambios organizativos también generan conflictos interpersonales y para afrontarlos es interesante introducir planes de cambio más participativos, herramientas de comunicación interna y formaciones que permitan una adaptación progresiva de las estrategias modernizadoras.

Al igual que en el abordaje del conflicto intrapersonal, para el interpersonal, también se ha elaborado una tabla resumen que sintetiza las herramientas de resolución del conflicto y también de posibles ejemplos dentro del contexto de la Administración Pública.

Cuadro 6. Herramientas de abordaje en el conflicto interpersonal

Tipo de conflicto interpersonal	Herramientas de resolución	Ejemplos aplicados en la Administración Pública
Conflicto por tarea	Clarificación de procedimientos; reuniones técnicas; protocolos comunes; formación conjunta	Dos técnicos alcanzan un criterio común sobre una subvención tras una reunión técnica.
Conflicto por relaciones personales	Mediación; formación en habilidades sociales; supervisión del mando; reglas de convivencia	Dos empleados con tensiones interpersonales realizan mediación facilitada por RR.HH.
Conflicto vinculado al rol	Definición de funciones; matrices de responsabilidades; coordinación interdepartamental	Urbanismo y Medio Ambiente clarifican responsabilidades para evitar solapamientos.
Conflicto por escasez de recursos	Redistribución de cargas; refuerzo temporal; priorización consensuada; petición de recursos adicionales	En servicios saturados se establecen prioridades y se incorpora personal de refuerzo.
Conflicto por cambio organizativo	Comunicación anticipada; formación; acompañamiento emocional; espacios de expresión; liderazgo cercano	Implementación de un nuevo software con talleres y sesiones de dudas durante la transición.

Fuente: elaboración propia

La implantación de herramientas encaminadas a la resolución de conflictos interpersonales en la Administración Pública supone una estrategia fundamental para mejorar tanto el clima laboral como la calidad de servicio que se ofrece al ciudadano. Cuando la organización implanta mecanismos como la mediación, la clarificación de roles, la formación adaptada al nivel transformacional de la institución o la redistribución de los recursos, no solo se consigue solucionar tensiones entre empleados, sino también se fortalece los procesos internos de la organización y se promueve una cultura modernizadora y mucho más profesional.

4.3. Resolución del conflicto de liderazgo

Los conflictos de liderazgo se producen cuando el líder emplea un estilo de dirección inadecuado o deficiente. Anteriormente, se han señalado diversas clases: el liderazgo autoritario, que establece resoluciones inflexibles y provoca miedo; el liderazgo ausente, que no interviene y elude su responsabilidad; el liderazgo contradictorio, que envía mensajes incongruentes y desconcierta al equipo; el liderazgo incompetente, que no posee destrezas de gestión o técnicas; y el liderazgo politizado, que incluye presiones externas o intereses ajenos a los criterios profesionales.

Estos estilos no solo deterioran el clima laboral y la motivación del personal, sino que afectan a la coordinación interna, a la calidad de las decisiones y al propio servicio público. Resolver estos conflictos exige herramientas centradas en profesionalizar la función directiva, introducir mecanismos de control ético y organizativo, reforzar la comunicación, mejorar las competencias de liderazgo y establecer estructuras claras de apoyo y supervisión.

Resolver conflictos de esta índole no supone solo mejorar la relación entre “jefe y su equipo”, sino proteger el funcionamiento global de la institución y de los miembros que la integran. La siguiente tabla resume las posibles herramientas de resolución de este tipo de conflicto.

Cuadro 7. Herramientas de abordaje en el conflicto de liderazgo

Tipo de conflicto de liderazgo	Herramientas de resolución	Ejemplos aplicados en la Administración Pública
Liderazgo autoritario	• Formación en liderazgo democrático y participativo • Protocolos de toma de decisiones colegiada • Supervisión institucional sobre prácticas directivas	• Un jefe de servicio que decide unilateralmente cambia su estilo tras un proceso de evaluación 360º. • Reuniones periódicas donde las decisiones se consensuan con los técnicos.
Liderazgo ausente	• Definición de responsabilidades • Acompañamiento directivo • Seguimiento por parte de gerencia o director competencial • Planes de trabajo con indicadores de compromiso	• Un mando intermedio que no interviene en conflictos empieza a tener reuniones semanales con su equipo tras un plan de mejora directiva.
Liderazgo contradictorio	• Formación en comunicación organizativa • Unificación de criterios • Protocolos escritos para asegurar coherencia	• Dos jefaturas que daban instrucciones opuestas acuerdan un protocolo común para expedientes de urbanismo.
Liderazgo incompetente	• Formación técnica y directiva específica • Mentoría por parte de directivos experimentados • Evaluación periódica del desempeño directivo	• Un nuevo jefe de contratación recibe mentoría de un directivo experto para evitar errores en los pliegos.
Liderazgo politizado	• Refuerzo de códigos éticos y comités de integridad • Separación clara entre criterios técnicos y políticos • Protección del empleado frente a presiones externas	• Un comité de integridad interviene cuando se solicitan decisiones técnicas con sesgo político, garantizando la imparcialidad administrativa.

Fuente: elaboración propia

Se trata de herramientas que apuestan por una gestión profunda del talento real de la función directiva, un fortalecimiento del nivel de comunicación interna, el desarrollo transparente de los procesos y un nivel de supervisión que genere un *feedback* constante. Con ello se logrará reconducir las posibles disfunciones y construir liderazgos más fuertes, coherentes y mayor encaminados a la modernización administrativa y el bien común.

5. Conclusiones

La elaboración de este trabajo partía de la evidencia teórica, empírica y normativa de la existencia de conflictos humanos en el seno de las Administraciones Públicas. Existen tensiones de diferente naturaleza y éstas impactan de forma negativa en el bienestar del empleado y en la calidad del servicio público que se presta en la organización.

Además de las evidencias, existe la experiencia aportada por la autora del presente estudio que, a través del contacto diario y directo por más de dos décadas, que ha permitido comprender cómo el conflicto humano no supone un fenómeno ocasional, sino que es parte inherente en el trabajo del sector público. A lo largo de la trayectoria profesional de la autora, se ha observado cómo los equipos de trabajo han de afrontar tensiones constantes como son ambigüedades de rol, cargas de trabajo desiguales, decisiones contradictorias, problemas emocionales derivados del trato con otros compañeros y/o los ciudadanos, estilos de liderazgo perjudiciales o incluso dilemas a cerca de la ética profesional del empleado público.

El conflicto humano y de cómo éste impacta en el funcionamiento de las organizaciones públicas se ha de abordar ya no solo por el continuo reconocimiento que merece la temática, si no para que la Administración se adapte a la enorme rapidez de los tiempos que impone la digitalización y el *Big Data*.

Diversas administraciones disponen del respaldo normativo de leyes sobre riesgos psicosociales, planes de igualdad y de adaptación; a pesar de ello, el estudio remarca el déficit estructural de recursos y políticas públicas destinados de forma específica a la gestión del conflicto humano. Parece fundamental la inversión en bienestar emocional, liderazgo profesional o la introducción de mecanismos de mediación en el seno de las organizaciones públicas con el fin de evitar la cronificación de los conflictos humanos.

El trabajo presenta tres dimensiones interrelacionadas pero analizadas de forma diferenciadas para afrontar, de forma eficaz, a la gestión del conflicto humano: el conflicto intrapersonal, el interpersonal y el derivado del liderazgo. El triple reparto del conflicto permite comprender que los conflictos no parten de una única naturaleza, así como tampoco se pueden abordar con herramientas universales. Cada tipo plantea unos retos específicos y exige una adaptación de estrategias concretas a su ámbito.

El estudio, también ha puesto de manifiesto que la presencia de estos conflictos humanos tiene consecuencias muy significativas tanto para los empleados públicos como para el ciudadano que recibe el servicio que se le presta. Para el trabajador público, el conflicto se puede traducir en ansiedad, desmotivación, pérdida de confianza en la institución y un clima laboral muy deteriorado. Para el conjunto de la organización y la ciudadanía, puede implicar retrasos y errores en los procedimientos, incoherencias en las resoluciones, descoordinaciones, trato no empático y una pérdida constante de la calidad institucional.

Pese a la delimitación conceptual y el desarrollo de los tipos de tensiones humanas que aparecen en las Administraciones y, a pesar de sus implicaciones directas en los empleados y en la calidad del servicio público, el estudio determina que el conflicto humano debe ser contemplado como una oportunidad de mejora y modernizadora de las organizaciones públicas, es decir como una estrategia valiosa que permita evolucionar de forma positiva la gestión pública. A través del análisis realizado, se permite identificar fallos estructurales, debilidades obvias en determinados estilos de liderazgo, necesidades formativas o disfunciones comunicativas. Por ello es necesaria la implantación de herramientas resolutorias (como son la aplicación de códigos éticos, mediación, clarificación de roles y procedimientos, definición de objetivos y competencias individuales y de equipo, desarrollo de competencias directivas o la profesionalización de la gestión del talento) que constituyen la estrategia transformacional para la Administración Pública.

Estas herramientas no solo mejoran la convivencia y el entorno laboral, sino que pueden llevar a la Administración a la innovación y a una mayor flexibilización de sus procesos, a hacerla más humana, eficiente, preparada para afrontar el gran desafío actual y comprometida con el bien común.

Por último, cabe mencionar el lanzamiento de un futuro desafío relacionado con el estudio en general, pero centrado en la gestión del liderazgo y de cómo a través de herramientas de estudio y análisis de los estilos de líder que pilotan las organizaciones públicas se obtengan conclusiones muy valiosas para que directivos especializados en la gestión del talento tomen decisiones vinculantes en la línea de modernizar sus estructuras y mejorar la calidad del entorno laboral y del servicio al ciudadano.

El estudio de los distintos tipos de liderazgo presentes en una organización —incluyendo tanto los que generan conflicto como aquellos bien valorados por los empleados— permite obtener una visión completa de las dinámicas directivas que influyen en el clima laboral. Esta aproximación integral facilita la identificación de patrones perjudiciales, como estilos autoritarios, contradictorios o ausentes, que suelen asociarse a tensiones interpersonales, desmotivación y disminución del rendimiento. Al mismo tiempo, permite reconocer prácticas positivas vinculadas a liderazgos basados en la confianza, la comunicación clara y el apoyo al equipo, que pueden servir como referencia para reforzar o replicar en otras áreas de la organización.

A través de este análisis comparado, la institución puede detectar qué tipo de liderazgo predomina, cuáles son las carencias competenciales o formativas de los mandos y cómo valoran los trabajadores su experiencia en términos de apoyo, reconocimiento o justicia organizativa. Esta información constituye una base sólida para orientar mejoras internas, diseñar intervenciones formativas y promover estilos directivos más saludables y coherentes con los principios de buen gobierno. En conjunto, estudiar el liderazgo se convierte en una herramienta estratégica para impulsar la modernización organizativa y fortalecer el bienestar y el rendimiento de los empleados públicos.

Referencias bibliográficas

- DEUTSCH, M. The resolution of conflict: constructive and destructive processes. Yale University Press 1973
- ESPAÑA Ley 3/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales. BOE 269 1995
- ESPAÑA Texto Refundido del Estatuto Básico del Empleado Público (RD 5/2015, de 30 de octubre) BOE 11719 2015
- FESTINGER, L. A Theory of cognitive dissonance. Stanford University Press 1957
- FERNÁNDEZ, M., & HERNÁNDEZ, A. Liderazgo y cambio organizativo en las administraciones públicas. Revista de Gestión Pública, 5(2), 45-62 2020
- FOLLETT, M.P. Dynamic Administration. The Collected Papers of Mary Parker Fikket. Harper & Brothers New York 1941
- FULLAONDO, A.G. & GOROSTIDI GARCÍA, M. La regulación de conflictos en la administración pública como una oportunidad para la innovación. Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas, (17), 86-101 2019
- GAMERO CASADO, E. Apunte sobre la mediación técnica de resolución de conflictos en el ámbito de la función pública. Revista de Administración Pública, (170), 339-392 2006
- LAZARUS, R.S. & FOLKMAN, S. Stress, appraisal and coping. Springer Publishing Company 1984
- LONGO MARTÍNEZ F. Mérito y flexibilidad: la gestión de las personas en las organizaciones del sector público. Barcelona, Paidós Ibérica 2004
- NORTHHOUSE Leadership: theory and practice. Sage 2016
- OCDE Government at a Glance. OCDE Publishing 2025
- RAMIÓ, C. Burocracia inteligente: guía para transformar la Administración pública. Catarata 2022
- ROBBINS, S.P., & JUDGE, T.A. Organizational Behaviour (17.ed.) Pearson 2017

RODRÍGUEZ BLANCO, V. El abuso de la discrecionalidad en el empleo público: una praxis negativa para una Administración moderna. Documentación administrativa (10), (103-118) 2023

VILLORIA, M. La modernización de la Administración central en España. Revista Vasca de Administración Pública (número 45) 1996

VILLORIA, M. Conflictos de valores, límites cognitivos y malas prácticas organizativas como riesgos para la utilidad de los códigos éticos en la administración pública. Artículo gestión y análisis de políticas públicas (36), 7-21 2024

WEBER, M. Economy and society: an outline of interpretive sociology. University of California Press 1922