



Relaciones interpersonales, trabajo en equipo y gestión de conflictos

1. Relaciones interpersonales

Las **relaciones interpersonales** se encuentran reguladas por principios de interacción social fundamentales, tales como el respeto, la cordialidad, la equidad, la escucha activa, la aceptación, la solidaridad, la honestidad, la reciprocidad y la comunicación efectiva (Hargie, 2011).

Estas relaciones se desarrollan en múltiples contextos: el ámbito familiar, los vínculos de amistad, el barrio, los centros educativos, los clubes, las organizaciones sociales y, de manera central, los espacios laborales.

Las primeras interacciones se construyen en el seno de la familia y se amplían a medida que las personas se integran en distintos contextos sociales. En el ámbito de trabajo, las relaciones interpersonales se ven atravesadas por factores como la organización del espacio, la percepción del clima laboral y el grado de satisfacción que experimenta cada persona trabajadora. Estos elementos pueden favorecer el desarrollo de vínculos positivos o, por el contrario, debilitarlos (Chiavenato, 2003).

Las relaciones interpersonales representan una **necesidad humana básica** y están condicionadas por factores tales como la personalidad, el estado afectivo y las funciones cognitivas (Davis y Newstrom, 2003). La personalidad, lejos de ser estática, se construye y se transforma en interacción con las demás personas. Muchas de nuestras características son producto de aprendizajes en el marco de los vínculos que establecemos a lo largo de la vida (Erikson, 1999).

Desde el nacimiento, las personas formamos parte de diversos colectivos sociales —familiares, comunitarios, educativos y laborales— y en ellos desarrollamos tanto nuestra identidad individual como nuestra pertenencia colectiva. Vivir en grupo y relacionarse con otras personas satisface necesidades fundamentales: fisiológicas, emocionales, de contacto físico, de reconocimiento y de pertenencia a un grupo (Maslow, 1991).

Existen dos principios significativos a tener en cuenta en el desarrollo de las relaciones interpersonales:

- principios de reciprocidad
- principios de equidad



En ambos casos se pueden generar sentimientos negativos si se percibe que se brinda más de lo que se recibe, como si se recibe más de lo que se da.

Las personas posiblemente busquen un equilibrio entre el trabajo y su vida personal, pudiendo desarrollarse en ambos ámbitos, por lo que el trabajo representa no sólo una fuente de ingresos para las personas dentro de un contexto social, sino que se transforma en el vehículo por el cual se pueden desarrollar profesional y personalmente. Constituye el lugar donde transitan parte de las horas del día, donde se construyen relaciones y forman lazos de afectividad con otras personas con las que comparten el ámbito de trabajo.

Estos vínculos generados, pueden tener una gran influencia en las experiencias positivas y negativas, permitiendo en el caso de ser positivas un trabajo colaborativo, más efectivo y de resultados. En caso contrario, afecta el rendimiento y sus actitudes, propiciando una sensación de insatisfacción laboral, disminución de la cohesión social y el interés colectivo. La insatisfacción laboral afecta en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

En la medida que se construyen relaciones laborales sanas, el trabajo cotidiano se vuelve menos estresante, más productivo y colaborativo. Un componente fundamental para que esto se logre es la confianza interpersonal. La confianza es un facilitador de las relaciones y las actitudes efectivas en el trabajo.

La satisfacción e insatisfacción laboral dependen de factores intrínsecos y extrínsecos que se complementan entre sí.

- Los factores intrínsecos representan la percepción del/la trabajador/a respecto a su situación laboral, emociones, motivación, valores, capacidad de aprendizaje.
- Los extrínsecos suponen presiones de superiores, influencia de compañeros/as, requerimientos de la familia, cambios en las formas de trabajo, cohesión grupal, programas de capacitación, entre otros.

En general las personas realizan una comparación entre lo que les gustaría que fuera su trabajo y lo que realmente es, por tanto la satisfacción laboral representa la convergencia entre lo que se aspira o desea del lugar de trabajo y lo que realmente es.

2. Clima organizacional y laboral

Mónica del Pilar Llanos Encalada (2016) plantea que *“un elemento significativo en la definición del clima organizacional está dado por el conjunto de*



percepciones, influidas por factores internos y externos de los miembros de la organización”.

El **clima laboral** se vincula principalmente con las condiciones físicas y materiales que posibilitan el desarrollo de las tareas cotidianas, influyendo en la creación de ambientes positivos o negativos. Por su parte, el **clima organizacional** se construye a partir de la percepción de las personas trabajadoras respecto de la estructura de la organización, el estilo de liderazgo, la comunicación interna y las oportunidades de desarrollo personal y profesional disponibles (Chiavenato, 2009; Robbins y Judge, 2017).

Ambos conceptos están estrechamente relacionados y no pueden analizarse de manera aislada. El clima laboral impacta de forma directa en la satisfacción, ya que un entorno de trabajo adecuado favorece conductas positivas, el fortalecimiento de las relaciones interpersonales y el desarrollo integral de quienes integran la organización. A la inversa, un clima desfavorable puede generar insatisfacción, afectar la motivación y debilitar la cohesión del grupo (Schein, 2010).

En este sentido, la construcción de un clima laboral saludable no solo mejora la productividad, sino que también potencia el bienestar, el compromiso y la integración de las personas en el ámbito laboral, contribuyendo al logro de objetivos individuales y colectivos (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2016).

3. Comunicación

Toda conducta que desarrollamos representa comunicación, entendida como la transferencia de información y su comprensión entre una persona y otra. Representa la forma de ponerse en contacto entre las personas.

Se establece un puente de significado entre dos personas, donde el acto de comunicación se completa cuando existe uno/a o más receptores/as del mensaje emitido. Se pueden enviar múltiples mensajes pero no habrá comunicación hasta que una de las personas no haya recibido y comprendido el mensaje. Según la calidad de la comunicación que se tenga, se determinará la calidad de la relación que se logre.

En el proceso o acto de comunicación existe una fuerte relación entre el conocimiento, las percepciones y las motivaciones. Cuando dos o más personas se comunican recíprocamente, este proceso está determinado por la percepción que cada uno/a tiene de sí mismo/a, y de la otra persona en la situación. En este



sentido en la idea comunicada convergen las percepciones y motivaciones del emisor y receptor en determinado contexto situacional.

Cuando nos comunicamos emitimos **MENSAJES** los cuales están representados por elementos verbales y no verbales (comunicación verbal y no verbal).

Comunicación verbal: se expresa mediante la voz y concilia elementos como ser: el saludo, la claridad en la información, asociar gestos con lo que expresamos, escuchar y pensar antes de brindar una opinión.

Comunicación no verbal: tiene como canales básicos; la expresión facial, lenguaje corporal, contacto visual y la apariencia. Influyen más en el mensaje que el contenido.

Cada vez que emitimos mensajes estamos desarrollando diversas expresiones que pueden clasificarse en tres estilos:

Expresión asertiva: entendida como conducta activa, directa donde se expresa en forma libre lo que se piensa y se siente, desde la base del respeto por la otra/s persona/s. Los deseos, necesidades y derechos son iguales a los demás.

Expresión no asertiva: representa una conducta pasiva, indirecta, donde el mensaje emitido representa una posición de inferioridad, los deseos, derechos y necesidades de los demás son más importantes que los propios.

Expresión agresiva: representa una conducta compleja que puede ser pasiva o activa comunicando superioridad y falta de respeto. Priman los deseos, necesidades y derechos propios, generando situaciones donde lo que importa es alcanzar su logro sin considerar a la otra/s persona/s.

Para lograr una comunicación efectiva es fundamental saber escuchar con cuidado y comprensión. Significa ir más allá de lo que oímos, representa escuchar con la mente, con los sentidos, con los hechos y sentimientos.

Cuando en el trabajo la comunicación es efectiva se tiende a mejorar el rendimiento y satisfacción por lo que se hace. Existe mayor compromiso con la tarea. Una buena comunicación genera confianza, efectividad, respeto, bienestar y cambios conductuales.

Existen ciertas barreras a la hora de comunicarnos:

Personales: resultan de las emociones humanas, valores, hábitos de escucha deficientes.



Físicas: distancias entre las personas, ruido, diferentes códigos comunicacionales.

Semánticas: palabras, imágenes, símbolos.

En el ámbito laboral se desarrollan dos tipos de comunicación:

Comunicación descendente que representa el flujo de información de niveles superiores a niveles inferiores de autoridad. Para lograr una comunicación efectiva en una comunicación descendente es necesario desarrollar una actitud de comunicación positiva, visualizar a la comunicación como parte importante de su trabajo, trabajar continuamente en estar informados en relación a los/as colaboradores/as, planificar la comunicación de manera consciente y desarrollar la confianza entre emisores/as y receptores/as.

Necesidades de comunicación: las personas tienen necesidades de comunicación diversas como ser contar con una instrucción adecuada para llevar su trabajo; retroalimentación del rendimiento, necesitan conocer cómo se hace su tarea, qué hacer y tener apoyo social; necesidad de que sepan que se les estima y valora. En este sentido es fundamental la presencia de la comunicación por parte de los/as superiores.

La simple transmisión de información no es comunicación. Comunicar representa compartir determinada información y a partir de allí que exista la retroalimentación, es decir que se genere un círculo de información.

Comunicación ascendente que es el flujo de información dada de niveles inferiores a superiores de autoridad. Para lograr una comunicación ascendente efectiva es necesario que existan ciertos mecanismos como saber escuchar, implementar reuniones con colaboradores/as.

Problemas que la afectan: demora en la transmisión de la información, filtración, selección parcial de la información, necesidad de respuesta legítima y distorsión-modificación intencionada de un mensaje para el logro de objetivos personales.

4. Trabajo en equipo

El trabajo en equipo puede definirse como el **conjunto de personas que se organizan de una manera determinada para alcanzar un objetivo común** (Chiavenato, 2009; Robbins y Judge, 2017).



- **Conjunto de personas:** cada integrante aporta al equipo características propias —como la experiencia, la formación, la personalidad y las aptitudes— que influyen de manera decisiva en los resultados colectivos. La diversidad es, en este sentido, un recurso que fortalece al grupo (Katzenbach y Smith, 1993).
- **Organización:** una forma frecuente de estructuración es la división de tareas. Cada persona desarrolla una parte del trabajo de forma relativamente independiente, pero comparte la responsabilidad por los resultados globales del equipo.
- **Objetivo común:** uno de los factores clave para el buen funcionamiento es que todas las personas integrantes se alineen con los objetivos colectivos, más allá de las metas individuales. El objetivo común se vincula directamente con las tareas a desarrollar, que pueden estar previstas en plazos cortos, medianos o largos.

Para lograrlo, el equipo necesita claridad respecto a cuatro preguntas fundamentales:

1. **¿Qué debe hacerse?** (definición clara de la tarea, que puede requerir orientación de la persona líder).
2. **¿Cuándo debe hacerse?** (planificación temporal).
3. **¿Quién lo hará?** (asignación de responsabilidades).
4. **¿Cómo se hará?** (métodos, recursos y estrategias de trabajo).

La claridad en estos aspectos permite no solo avanzar hacia el objetivo, sino también fomentar la responsabilidad compartida, la cohesión y la confianza mutua.

4.1. Bases del trabajo en equipo



Las llamadas 5C:

Complementariedad: cada miembro aporta la especialidad que domina.

Comunicación: esencial para poder coordinar las distintas actuaciones individuales.

Coordinación: Funciona como una máquina con engranajes; si uno falla, fallan todos.

Confianza: cada persona confía en el buen hacer del resto de sus compañeros, esto lleva a anteponer el éxito del equipo y no al lucimiento personal.

Compromiso: cada miembro se compromete a aportar lo mejor de sí mismo, poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante.

4.2. Características del trabajo en equipo

- Existencia de integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.
- Responsabilidades compartidas.
- Actividades que se desarrollan en forma coordinada.
- Programas planificados que apuntan a un objetivo común.

Aprender a trabajar como equipo requiere tiempo.

Existencia de liderazgo efectivo donde se pueda:

- Contar con el apoyo de superiores.
- Fomentar la innovación, crear nuevas ideas.
- Planificar, organizar las tareas para que los equipos funcionen.
- Buena coordinación, asegurándose una máxima cooperación e intercambio de ideas, informes y experiencias.
- Evaluar de forma permanente.

Promover canales de comunicación:

- Eliminar barreras existentes.
- Fomentar una adecuada retroalimentación.
- Promover la participación en busca de una mejora del desempeño.

Características de sus integrantes:

- Ser capaces de establecer relaciones satisfactorias con los demás.



- Ser leales consigo mismo y con los demás.
- Espíritu de autocrítica y de crítica constructiva, optimismo.
- Sentido de responsabilidad para cumplir con los objetivos.
- Capacidad de autodeterminación, iniciativa y tenacidad.
- Inquietud de perfeccionamiento para su propia superación.

Estrategias que fomentan el trabajo en equipo:

- Se debe contar con toda la información necesaria, fidedigna.
- Generar un clima de trabajo adecuado, que el entorno físico y material se adecue al trabajo, contar con todas las herramientas necesarias para trabajar.
- Que los logros y avances sean recompensados. Ser reconocidos, sentir que tenemos responsabilidades.
- Poseer autonomía y posibilidad de iniciativa, ser escuchados.
- Estabilidad laboral, horarios adecuados, remuneración digna.
- Definir los tiempos de realización de las tareas, consenso en fecha de reuniones.

4.3. Ventajas del trabajo en equipo

- Amplitud de conocimientos. Un equipo dispone de más información que cualquiera de sus miembros en forma separada.
- Diversidad de opiniones. El trabajo en grupo permite distintos puntos de vista a la hora de tomar una decisión. Esto enriquece el trabajo y minimiza las frustraciones.
- Mayor eficacia. Un equipo que funcione logra mejores resultados que cualquier trabajo individual.
- Motivación. El hecho de sentirse parte de un equipo hace que los miembros aumenten su motivación hacia el trabajo.
- La participación hace aumentar la aceptación: las decisiones que se toman con la participación de todo el equipo tienen mayor aceptación que las decisiones tomadas por un solo individuo.
- Conduce a mejores ideas y decisiones.
- Produce resultados de mayor calidad.
- Permite un involucramiento de todos en el proceso.
- Aumenta el empoderamiento y el compromiso de los miembros.
- Alta probabilidad de implementar nuevas ideas.



- Se ensancha el círculo de la comunicación.
- La información compartida significa mayor aprendizaje.
- Aumenta el entendimiento de las perspectivas de los otros.
- Aumenta la posibilidad de demostrar fortalezas individuales.
- Permite compensar debilidades individuales.
- Provee un sentido de seguridad.
- Desarrolla relaciones interpersonales.

4.4. ¿Por qué pueden fallar los equipos de trabajo?

- Cuando las metas no están claras.
- Falta de soporte de la Dirección.
- Si no están dispuestos a eliminar fronteras.
- Liderazgo no efectivo.
- Nos limitamos a ver únicamente nuestras diferencias e individualidades.
- Nos concentramos en ser únicos, hacer las cosas a nuestra manera.

5. Conflictos

5.1. ¿Qué entendemos por conflicto?

Al pensar en los conflictos, muchas veces lo primero que surge es una asociación negativa: disputas, angustia, dificultades, relaciones destructivas o confrontaciones. Existen varias razones para esta percepción:

- Se los suele vincular con la violencia, confundiendo el problema con una de sus posibles consecuencias.
- Se consideran perjudiciales y, por tanto, algo a evitar o eliminar.
- Son experiencias que pueden resultar desagradables y demandar un gran gasto de energía emocional.
- En general, no recibimos formación específica para gestionarlos.
- Además, influyen las características personales en la forma en que cada persona afronta las diferencias.



Sin embargo, a lo largo de la vida las experiencias conflictivas nos van dando aprendizajes y configurando cómo actuamos frente a ellas. Desde otra perspectiva, los conflictos son **naturales e inevitables en los grupos humanos**. Lejos de ser exclusivamente negativos, pueden convertirse en momentos de crecimiento y de mejora colectiva (Deutsch, 1973; Coser, 1998). En este sentido, el conflicto es también una **fuentes de aprendizaje, creatividad y cohesión grupal**.

Jiménez Cadena (s/f) define el **conflicto interpersonal** como “una relación entre dos o más personas que buscan metas que no pueden alcanzarse simultáneamente, en determinadas condiciones. Además de estos conflictos de intereses, se dan también conflictos ideológicos, es decir, diversidad de opiniones entre las personas (...) El conflicto bien manejado puede ser un elemento muy útil tanto para el proceso de crecimiento de los individuos como de los grupos. Vivir felizmente con el conflicto contribuye al crecimiento individual y a formar unas maduras relaciones interpersonales y una comunicación realista y productiva” (p. 12).

5.2. Conflictos negativos y positivos

Según la forma en que se canalizan, los conflictos pueden clasificarse en:

- **Conflictos destructivos o disfuncionales:** rompen los vínculos, generan reacciones violentas o de rechazo, frustran el logro de metas colectivas y deterioran las relaciones.
- **Conflictos constructivos o funcionales:** fortalecen vínculos, estimulan la creatividad, mejoran la calidad de las decisiones y favorecen la reformulación de objetivos (Robbins & Judge, 2017).

5.3. Consecuencias de los conflictos disfuncionales

- Generan desconfianza y descontento
- Obstaculizan el logro de metas comunes
- Reducen la cohesión del grupo
- Frustran y cansan, deteriorando las relaciones
- Interrumpen la comunicación
- Crean nuevos problemas interpersonales



5.4. Consecuencias de los conflictos funcionales

- Mejoran el funcionamiento del grupo y la relación entre sus integrantes
- Estimulan la innovación y la creatividad
- Aumentan la calidad de las decisiones
- Generan un clima de construcción colectiva
- Favorecen la reformulación de objetivos
- Permiten resolver problemas persistentes

En síntesis: el abordaje que se dé a los conflictos es clave para que se conviertan en oportunidades de crecimiento personal, grupal e institucional.

5.5. Estrategias para afrontar conflictos

El conflicto forma parte de la naturaleza humana. No se trata de negarlo, sino de **reconocerlo y gestionarlo constructivamente**.

Aspectos clave para su afrontamiento:

1. Reconocer y aceptar la existencia del conflicto (conciencia).
2. Mantener la voluntad de solucionarlo.
3. Buscar soluciones efectivas y constructivas.
4. Confiar en la capacidad de cambio y en la colaboración entre personas.
5. Resolverlo a tiempo, evitando que se acumule y derive en problemas mayores.

5.6. Métodos de resolución

La negociación



La negociación es un proceso en el que las partes involucradas buscan acuerdos que satisfagan sus necesidades y mejoren sus relaciones. Uno de los modelos más reconocidos es el **Método de Harvard**, que propone:

- Separar a las personas del problema.
- Centrar la discusión en los intereses, no en las posiciones.
- Generar múltiples opciones de beneficio mutuo.
- Basar los acuerdos en criterios objetivos (Fisher, Ury y Patton, 2011).

Este enfoque busca un resultado **ganar-ganar**, posible solo cuando las partes colaboran y dejan de verse como adversarias.

La mediación

La mediación es un procedimiento no adversarial en el que una tercera persona neutral ayuda a las partes a dialogar y encontrar una solución mutuamente beneficiosa (Moore, 2014). Sus principios básicos son:

- **Voluntariedad:** la participación debe ser libre.
- **Confidencialidad:** la información compartida se resguarda.
- **Autonomía decisoria:** las personas involucradas deciden los acuerdos.
- **Imparcialidad:** la persona mediadora no juzga ni impone soluciones.

La mediación facilita un espacio de comunicación respetuoso, disminuye la tensión emocional y promueve la construcción colectiva de soluciones.



Referencias bibliográficas

- Alles, M. (2012). *Desarrollo del talento humano: Basado en competencias*. Editorial Granica.
- Chiavenato, I. (2003). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill.
- Coser, L. A. (1998). *Las funciones del conflicto social*. Fondo de Cultura Económica.
- Davis, K., & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. McGraw-Hill.
- Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict: Constructive and destructive processes*. Yale University Press.
- Encalada, M. del P. (2016). Las buenas prácticas en la gestión humana: Clave del éxito de las mejores empresas. *Revista Universidad ECOTEC*, 6(1).
- Erikson, E. H. (1999). *El ciclo de la vida completado*. Paidós.
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2011). *Sí... de acuerdo: Cómo negociar sin ceder* (Método de Harvard). Editorial Norma. (Trabajo original publicado en 1981).
- Hargie, O. (2011). *Skilled interpersonal communication: Research, theory and practice* (5th ed.). Routledge.
- Jiménez Cadena, J. (s/f). *Conflicto interpersonal*. Documento académico.
- Maslow, A. H. (1991). *Motivación y personalidad*. Ediciones Díaz de Santos. (Trabajo original publicado en 1943).
- Moore, C. W. (2014). *The mediation process: Practical strategies for resolving conflict* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Noya, G. (2019). *Algo + grande: El poder del equipo para lograr lo imposible*. Editorial Tradinco.
- Ortiz, M. J., & Yarnoz, S. (1993). *Teoría del apego y relaciones afectivas*. Universidad del País Vasco.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional* (17.ª ed.). Pearson.
- Schein, E. H. (1993). *Psicología de la organización* (3.ª ed.). Prentice Hall.

Datos de la fuente:

Fecha: octubre, 2025

Revisión: Biblioteca CFE, Intendencia de Montevideo

Para la elaboración de este material se utilizaron las siguientes fuentes bibliográficas anteriormente mencionadas y el material base del curso *Relaciones interpersonales y trabajo en equipo* del Centro de Formación y Estudio de la Intendencia de Montevideo, elaborado por las docentes Lucía Baubet, Viviana Baz, Cintia López y Paula Mattiauda.