



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**PROPUESTA DE UN TALLER DE MANEJO DE CONFLICTOS
LABORALES PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL
EN PERSONAL OPERATIVO DE UNA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA DE ASISTENCIA PRIVADA**

T E S I N A

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

**P R E S E N T A:
SUSANA MUNGUÍA RUBÍ**

**DIRECTOR DE LA TESINA:
MTRO. JOSÉ LUIS VILLAGÓMEZ GARCÍA**

COMITÉ DE TESIS:

**MTRA. PATRICIA PAZ DE BUEN RODRÍGUEZ
LIC. MARÍA DE LA CONCEPCIÓN CONDE ÁLVAREZ
MTRA. PATRICIA SOLEDAD SÁNCHEZ RAZO
LIC. MARCO ANTONIO VICARIO OCAMPO**



Ciudad Universitaria, D.F.

Junio, 2014.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

A mi Alma Mater, la Universidad Nacional Autónoma de México y a la Facultad de Psicología, que me dieron el privilegio y el orgullo de pertenecer a esta máxima casa de estudios, contribuyendo con mi formación profesional.

Al Mtro. José Luis mi más profundo agradecimiento, quien tuvo siempre la disposición de ayudarme con su gran experiencia y su calidad humana para motivarme a terminar este proyecto.

Al comité de sinodales que enriqueció con sus observaciones el trabajo presentado.

A la División de Educación Continua de la Facultad de Psicología, y al taller de estrategia motivacional, gracias por compartir sus experiencias.

Al Instituto Marillac I.A.P, de donde surgió la inquietud de realizar este proyecto y contribuir a mejorar el clima organizacional de los que orgullosamente colaboramos con esta hermosa labor. A Sor Ma. Luisa Zárate Mendoza, Directora General y Sor Ma. Guadalupe C. Pérez Vargas, Directora Administrativa, quienes han depositado en mí su confianza para ayudar a nuestra institución. A ustedes, y a toda la comunidad Marillac mi más sincera gratitud.

A Sor Lucía Téllez Romero por todas las vivencias compartidas, y a Sor Yolanda por ayudarme con la traducción del presente trabajo.

Al Colegio de Bachilleres, una noble Institución que me abrió sus puertas para colaborar en el proyecto de certificación. Agradezco a la Lic. Ileana Betzabeth Lugo Martínez por la gran oportunidad de formar parte de su equipo de trabajo y a la Lic. Celia Cruz Chapa por el apoyo brindado.

A mi amiga Claudia Buitrón, porque siempre estuviste presente para motivarme y apoyarme, para darme un consejo y no permitir que me rindiera, gracias amiga por tu invaluable presencia en mi vida.

A mi amiga Mercedes, porque me has acompañado a lo largo de este arduo camino, por todos los momentos que hemos vivido y por permitirme ser parte de tu vida y de la de mi sobrino Baruk, bendiciones.

A mis compañeros y amigos de la Subdirección de Capacitación para el Trabajo, quienes siempre han tenido una palabra de aliento para guiarme en el trabajo realizado y a quienes admiro por compartir su valiosa experiencia y sus conocimientos.

A Dios: por permitirme culminar esta etapa de mi vida y darme la motivación y el aliento para no rendirme y vencer las adversidades.

A mi mami Blanca:

Porque siempre has creído en mí y has tenido la fortaleza y el coraje para sacarnos adelante. Gracias por tus desvelos, tus desmañadas, tus atenciones, pero sobre todo por el profundo amor que nos demuestras en cada una de tus acciones.

Mamita, te amo, sin ti esto no hubiera sido posible, te lo debía!

A mi amado padre Antonio:

Quien me forjo son su ejemplo y dedicación, inculcándome los valores de respeto, humildad, honestidad, responsabilidad y amor, los cuales hoy son reflejados en mi ejercicio profesional y personal. Papá, te amo, eres un gran ejemplo de fortaleza y lucha constante.

A dos ángeles que Dios me dio como hermanos, Karla y Enrique: con quienes he compartido triunfos y fracasos y siempre han estado conmigo en todo momento, los amo con todo mí ser.

Hermanito Enrique gracias porque eres mi ejemplo a seguir, por tu gran nobleza y por el amor que siempre me demuestras.

A mi hermanita Karla todo lo que te pueda decir será poco para expresar todo lo que significas para mí, doy gracias porque estas presente en cada uno de mis días, por caminar siempre a mi lado y escucharme, eres un sol porque siempre tienes las palabras exactas, en el momento exacto.

A mi cuñada Oli: infinitas gracias, por todas tus palabras de aliento, porque tu presencia en mi familia ha sido una bendición, por compartir todo lo que eres, por el cariño la dedicación y el cuidado que tienes para cada uno de nosotros.

A mi amado sobrino Carlos: quien me ha enseñado a ser fuerte, a no rendirme, a vivir cada día intensamente y sobre todo me has demostrado que los límites están en uno mismo y que los sueños es posible hacerlos realidad, gracias por esta lección de vida.

A mi hermano Carlos, mi cuñada Rocío y mis sobrinas Laura y Susana: porque son parte de la hermosa familia que tengo y por todos los momentos que nos ha tocado compartir y vivir. Con todo mi cariño.

A mis hermanos, Toño, Rocío y mi sobrino Fernando, José Luis y Alejandro, gracias, porque su presencia en mi vida, ha dejado aprendizajes que me ayudaron a enfrentar la vida. Bendiciones para todos ustedes.

Huguito: gracias por todo el cuidado y la dedicación que has tenido conmigo y por todo lo que me has enseñado.

A mis amigas y amigos: Alex, Alberto, Enrique Sánchez, Enrique Soriano, Gerardo, Juan Carlitos, Jorge, Karla, Karina, Lili, Lupita, Ma. Elena, Memo, Omar y todos los que me han brindado su amistad, porque cada uno de ustedes representa el tesoro invaluable de la amistad, porque han marcado mi vida con su presencia, porque día con día me regalan una sonrisa, una palabra de aliento, compartiendo mis alegrías y tristezas y brindándome su abrazo para cobijarme en los momentos más vulnerables, porque cada uno de ustedes ocupa un lugar especial en mi vida y en mi corazón, mi más profundo y sentido agradecimiento.

Gracias a un ángel que se cruzó en mi camino, que con tus ocurrencias me haces sonreír, porque me has hecho ver la vida de otra manera y a disfrutar cada instante.

ÍNDICE

Resumen	1
Abstract	2
Introducción	3
Capítulo 1. Clima organizacional	
1.1 Enfoques Teóricos del Clima Organizacional	7
1.2 Definición de Clima Organizacional	9
1.3 Tipos de Clima Organizacional	12
1.4 Dimensiones del Clima Organizacional	16
1.5 Medición del Clima Organizacional	20
Capítulo 2. Conflictos laborales	
2.1 Enfoques Teóricos del Conflicto	27
2.2 Definición de Conflicto	29
2.3 Tipos de Conflicto	31
2.4 Etapas del Conflicto	38
2.5 Estrategias de Manejo de Conflictos	42
2.6 Clima Organizacional y Conflictos Laborales	46
Propuesta de Intervención	49
Conclusiones	75
Alcances y limitaciones	77
Referencias	79
Anexos	82

RESUMEN

Es evidente que el conflicto es algo inherente al ser humano por lo que siempre estará presente tanto en el aspecto personal como laboral, desde esta perspectiva, se propone en el presente trabajo un taller para el manejo de conflictos con el propósito de que los empleados de las áreas operativas (mantenimiento, cafetería e intendencia) de una Institución Educativa cuenten con herramientas que les permitan conocer y aplicar estrategias para la resolución de conflictos, contribuyendo de esta forma a crear un clima laboral que fortalezca las relaciones interpersonales, la comunicación y el trabajo en equipo.

En este sentido, se considera relevante que los trabajadores asuman el rol de mediador y negociador, con el propósito de que sean creativos para proponer soluciones que mejoren los procedimientos y las formas de trabajo a fin de colaborar a que exista una mayor productividad.

Palabras clave: clima laboral, conflictos laborales, estrategias de resolución de conflictos, negociación.

ABSTRACT

It is clear that conflict is inherent to the human being so that it will always exist in both personal and work dimensions. From this perspective, we propose in this paper a workshop on conflict management in order for employees of operational areas (maintenance, cafeteria and uniforms) of an educational institution to have the tools that enable them to understand and apply strategies for conflict resolution, thus helping to create a work climate that strengthens interpersonal relationships, communication and work team.

In this regard, it is relevant that the workers assume the role of mediator and negotiator, allowing them to be creative in proposing solutions to improve the procedures and ways of working to help ensure that there is greater productivity.

Keywords: work environment, labor disputes, conflict resolution strategies, negotiation.

INTRODUCCIÓN

El conflicto es un problema que desde siempre ha existido en la historia de la humanidad, lo que varía es la intensidad y los motivos que pudieran haberlos propiciado, por lo tanto es común que en las relaciones interpersonales sean causa de conflicto debido a las diferencias individuales, de personalidad o al clima laboral en el que se encuentran desempeñando sus funciones.

En este sentido, dentro de las organizaciones las personas se interrelacionan para alcanzar un objetivo común planteado dentro de las misión y la visión, por lo que el conflicto se presentarán dentro de todos los niveles jerárquicos y en cualquier tipo de relación ya sea entre jefe y subordinado, clientes con empleados así como con los compañeros. Ahora bien, las causas por las que surgen los desacuerdos son muy variables y dependerán en gran medida de la percepción de los involucrados, es decir un mismo problema puede afectar a unos más que a otros dependiendo de los intereses que se vean afectados.

Por ejemplo, si la institución determina como política que no se permitirá el consumo de alimentos dentro de los espacios laborales, el personal que come en la cafetería no tendrá ningún inconveniente en acatar la orden, en cambio las personas que hacen lo contrario verán afectados sus intereses y esto será causa de un conflicto que dependiendo de la solución a la que se acuerde puede llegar a ser temporal, recurrente o crónico.

De acuerdo a lo anterior, dentro de una institución educativa a nivel medio superior y superior ubicada al sur de la ciudad de México D.F. se detectó que existen diferentes condiciones laborales lo cual ha generado inconformidad entre los trabajadores y por lo tanto conflictos laborales. En particular, se ha observado que en los niveles operativos que pertenecen a las áreas de intendencia, mantenimiento y cafetería son las que manifiestan sus desacuerdos tanto para la institución como en las relaciones interpersonales que llegan a establecerse ya

sea entre los integrantes del mismo grupo o bien de un área diferente pero que también forma parte del área operativa.

Al respecto, surge la necesidad de hacer una revisión de este tema con el fin de proponer herramientas para que los empleados a nivel operativo conozcan, apliquen y resuelvan de una manera favorable las diferencias que llegarán a suscitarse dentro de su área laboral, por lo que la propuesta del presente trabajo es impartir un taller vivencial con el propósito de sensibilizar al personal y apoyar a los jefes en la resolución de conflictos debido a que pasan un tiempo considerable tratando de resolver las diferencias, que en algunos casos podrían ser resueltos entre el mismo grupo, por lo que es necesario que conozcan la técnica de negociación y la importancia de contar con un mediador que apoye para resolver los desacuerdos.

Para elaborar la propuesta se consideró el enfoque pedagógico socioafectivo el cual consiste en compartir las vivencias de los participantes a través del juego de roles, en el que se presentan situaciones lo más apegadas a la realidad, invitando a la participación activa con el propósito de que sus experiencias enriquezcan la forma de resolver las discrepancias que se presentan dentro de los ambientes laborales.

Otro aspecto que se consideró para la construcción de la propuesta, fueron el manejo de las emociones, debido a que es importante trabajar los aspectos negativos que se presentan a partir de las diferencias entre las partes involucradas con el fin de contribuir a una solución adecuada.

Es relevante considerar que el tema de negociación fue considerado en el contenido del taller como herramienta comunicativa por su relevancia y consideración en la literatura de resolución de conflictos, para que los participantes la conozcan y apliquen tanto en los desacuerdos que se presenten en su entorno laboral como personal.

Asimismo, se propone desarrollar un Reglamento Interior de Trabajo como medida disciplinaria para regular las condiciones de trabajo y evitar los problemas que puedan suscitarse a partir de las diferentes condiciones laborales que se puedan presentar en las áreas de la Institución.

El presente trabajo está conformado por tres capítulos, el capítulo uno hace referencia al clima laboral, los enfoques teóricos, su definición, tipos de clima, dimensiones del clima y medición del clima organizacional.

En el capítulo dos se habla de los conflictos laborales, enfoques teóricos, definición, tipos de conflicto, etapas del conflicto, estrategias de manejo de conflictos así como la relación de clima organizacional y conflictos laborales.

Finalmente, se presenta la propuesta de intervención en el que se presenta un taller de “Estrategias de manejo de conflictos para mejorar el clima organizacional” con una duración de 10 horas divididas en 5 sesiones de 2 horas cada una, el cual presenta una parte de conceptos teóricos aplicados en técnicas vivenciales para que los participantes conozcan y aplican las estrategias en la resolución de conflictos.

CAPÍTULO 1

CLIMA ORGANIZACIONAL

CAPÍTULO 1

CLIMA ORGANIZACIONAL

En las primeras décadas del siglo pasado las organizaciones se interesaban únicamente por optimizar las distintas fases del proceso productivo mediante el ajuste entre máquinas y operarios, sin considerar la percepción que el personal tenía hacia su ambiente laboral.

En este sentido, estudiar el clima organizacional alcanza especial interés debido a que éste puede influir de manera positiva o negativa en las actitudes, los sentimientos y el comportamiento de los empleados dentro de la organización. Por ejemplo, el personal que perciben un clima laboral positivo tendrán una mayor productividad, compromiso, satisfacción y participación dentro de los objetivos organizacionales, por el contrario, aquellos trabajadores que perciban el clima laboral como negativo presentarán más disposición al sabotaje, la generación de conflictos, el ausentismo, la rotación, entre otras acciones, que podrán afectar la calidad del trabajo que desempeñan.

1.1 Enfoques teóricos del Clima Organizacional

Las orientaciones teóricas más utilizadas en el estudio del Clima Organizacional son realista u objetivo, fenomenológico o subjetivo y la interaccionista

En relación al enfoque **objetivo o realista**, el clima organizacional consiste en la descripción de las características de la organización, es decir, las que diferencian a unas organizaciones de otras, son relativamente permanentes y tienen una influencia en la relación de las personas con el medio laboral.

Bajo esta perspectiva, el clima es un atributo de la organización, de carácter objetivo e independiente de las percepciones de sus miembros. En consecuencia, los componentes propios de la organización son los que originan el clima, que da

lugar a determinadas condiciones laborales por consiguiente la unidad de análisis en este caso es la organización, que puede ser observada e investigada tanto con medidas objetivas como con medidas subjetivas.

Con respecto al enfoque **subjetivo o fenomenológico**, considera al clima como un atributo de las personas, por lo tanto las percepciones individuales que se tienen de la realidad de una organización y de la descripción que se hace de la misma influye sobre el comportamiento y sobre las actitudes de los distintos miembros de la organización.

En este sentido, cabe mencionar que el clima es de carácter subjetivo y su origen está en las percepciones que tienen los sujetos acerca de las diferentes características del contexto laboral. Por lo tanto, el énfasis de su estudio radica en las variables individuales y la unidad de análisis es la persona, por lo que también se denomina clima psicológico y se considera como una estructura perceptiva y cognitiva de la organización común en todos los miembros.

Finalmente, el enfoque **interaccionista** integra las dos perspectivas anteriores al considerar el clima como el resultado de la interacción entre las características objetivas de la organización y de sus miembros, de manera que, el clima consiste en las percepciones globales que reflejan la interacción entre ambos tipos de factores: objetivos y subjetivos.

Asimismo, este enfoque permite explicar las diferencias que se producen en los climas de los distintos grupos de una organización, ya que integra los factores objetivos y subjetivos, además de incorporar los procesos de socialización en la creación del clima e integra los aspectos individuales, de grupo y los relativos a la organización (Rodríguez & Díaz, 2004).

Como puede observarse las perspectivas teóricas bajo las que se ha estudiado al clima organizacional, incluyen las características propias de la organización que se

refiere al enfoque objetivo, las que perciben los miembros de la organización que es el enfoque subjetivo y finalmente las que se refieren al enfoque interaccionista en el que se consideran tanto los aspectos propios de la organización como la percepción que el individuo otorga al ambiente.

1.2 Definición de Clima Organizacional

De acuerdo con los enfoques descritos anteriormente, las definiciones de clima se pueden clasificar según la perspectiva teórica que cada uno de los autores proponga, por lo tanto, en este apartado se expondrá una clasificación tomando como referencia el énfasis señalado en cada definición.

Cuadro 1.

Definición de Clima Organizacional de acuerdo a los enfoques objetivo, subjetivo e interaccionista que son citados en las obras de Chiavenato, 2011; Furnham, 2001; Gil & Alcover, 2003; Peiró, 1991; Rodríguez, 1998 y Urdaneta, 2005.

Enfoque	Definición
Objetivo o Realista	<ul style="list-style-type: none"> • Forehand y Gilmer (1964) “el clima es el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones; son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización”. • Finlanter y Margulies (1969), lo definen como “las propiedades organizacionales percibidas que intervienen entre el comportamiento y las características organizacionales”. • Ekvall (1987,) describe que el clima “es un atributo de la organización que comprende características objetivas y que pueden ser observadas por los propios miembros al igual que por personas ajenas a la organización”.

Cuadro 1. (Continuación)

Enfoque	Definición
<p>Subjetivo o Fenomenológico</p>	<ul style="list-style-type: none"> • James y Jones (1974) “el clima son las interpretaciones cognoscitivas agregadas de la mano de obra organizacional que surge de la experiencia en la organización”. • Evan, (1976) “el clima organizacional es una percepción multidimensional por parte de los miembros y los no-miembros de atributos esenciales o del carácter de un sistema organizacional”. • James y Sells (1981) “el clima es una representación cognitiva de eventos situacionales relativamente cercanos, expresado en términos que reflejan el significado psicológico y la significatividad de la situación para el individuo, siendo las percepciones una función de componentes históricos, es decir esquemas cognitivos que reflejan experiencias de aprendizaje”. • Halpin y Crofts (1968) “se basa en la opinión que el trabajador se forja de la organización, a partir de las percepciones que tiene en relación con la satisfacción de sus necesidades por aquélla”

Cuadro 1. (Continuación)

Enfoque	Definición
Interaccionista	<ul style="list-style-type: none"> • Guion (1973) “el clima son los atributos percibidos tanto de una organización como de la persona que los percibe” • Porter, Lawler y Hackman (1975) indican que el término clima se refiere “a las propiedades habituales, típicas o características de un ambiente de trabajo concreto, su naturaleza, según es percibida y sentida por aquellas personas que trabajan en él, o están familiarizadas con él”. • De la Poza, (1987) lo define como “una cualidad relativamente estable del medio interno de una organización que la distingue de otras organizaciones y que es el resultado del comportamiento y de las políticas de los miembros de la organización. • Chiavenato (2011) define al clima organizacional como “la cualidad o propiedad del ambiente de la organización que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento”.

En referencia a la clasificación anterior, se puede observar que dentro de las definiciones expuestas por los autores prevalece un común denominador que es la interacción entre las características de la organización y la percepción que los individuos tienen de ésta.

Partiendo de las definiciones descritas, es posible definir al Clima Organizacional como *la percepción compartida que tienen los trabajadores de las cualidades que conforman el ambiente de trabajo y que influyen en su comportamiento*. En este

sentido, es evidente que de acuerdo al tipo de clima en el que los empleados interactúen estarán más o menos satisfechos y por lo tanto su desempeño se verá reflejado en el cumplimiento de sus funciones, por lo que a continuación se abordarán los cuatro tipos de clima que pueden encontrarse dentro de las organizaciones.

1.3 Tipos de Clima Organizacional

La clasificación que se presenta fue propuesta por Likert (1967, en Brunet 1987) en su teoría del clima organizacional o de los sistemas organizacionales, este autor considera que el comportamiento de los individuos dentro de la organización es causado tanto por el comportamiento administrativo y por las condiciones que éstos perciben como por sus informaciones, sus capacidades, sus valores y por supuesto sus percepciones.

A fin de comprender la clasificación que el autor propone de los diferentes tipos de clima, hay tres tipos de variables que determinan las características propias de la organización, estas son:

Variables Causales: Se refiere a variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que obtiene. Cabe resaltar que este tipo de variables se distinguen porque pueden ser cambiadas por los integrantes de la organización quienes además pueden incorporar nuevos componentes, además son consideradas variables independientes (de causa y efecto).

Variables Intermedias: Se consideran las variables constituyentes de los procesos organizacionales de una empresa, por ejemplo los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación, la toma de decisiones, las motivaciones, las actitudes, etc.

Variables finales: Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos anteriores. Este tipo de variables reflejan los resultados obtenidos por la organización como la productividad, los ingresos y egresos, las pérdidas, etc. Se considera que este tipo de variables conforman la eficacia organizacional de una empresa.

Partiendo de la combinación y la interacción de las variables descritas, Likert clasificó dos tipos de clima organizacional cada uno de ellos con dos subdivisiones.

Cuadro 2.

Clasificación de clima organizacional (Brunet, 1987).

1. Clima de Tipo Autoritario	
I. Autoritarismo Explotador	II. Autoritarismo Paternalista
<p>Este tipo de clima presenta las siguientes características:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Predomina la desconfianza de los superiores a los subordinados. • Las decisiones son tomadas por las altas jerarquías y prevalece un clima de miedo, castigos y amenazas. • Los empleados se sienten insatisfechos y no existe el trabajo en equipo. • La comunicación de la dirección con los trabajadores no existe más que en forma de órdenes y de instrucciones específicas. • Los procesos de control están centralizados en los niveles más altos de la organización. 	<p>Dentro de este tipo de clima predominan los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un poco de relación de confianza entre los superiores y los subordinados. • La mayor parte de las decisiones son tomadas por los altos mandos, sin embargo es posible que algunas se deleguen a los niveles intermedios o inferiores. • Los métodos utilizados para motivar a los empleados son las recompensas y en algunas ocasiones los castigos. • Generalmente los trabajadores se sienten insatisfechos y rara vez encuentran satisfacción en el trabajo, existe poco trabajo en equipo.

Cuadro 2. (Continuación)

<ul style="list-style-type: none"> • Se desarrolla una organización informal que se opone a los fines de la organización formal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe poca comunicación entre todos los integrantes de la organización y las interacciones que se establecen son con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados. • A pesar de que los procesos de control, en la mayoría de las veces, son centralizados y controlados por los escalones superiores es posible encontrar que en algunas ocasiones son encomendados a los escalones inferiores. • Se desarrolla una organización informal pero ésta no siempre reacciona a los propósitos de la organización formal.
2. Clima de Tipo Participativo	
III. Consultivo	IV. Participación de grupo
<p>Con respecto al clima consultivo se caracteriza por:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La dirección tiene confianza en sus empleados. • Aun cuando las decisiones se toman en la cima de la organización es posible que se permita a los empleados tomar decisiones más específicas en los niveles inferiores. 	<p>En el clima participativo de grupo se presentan las siguientes condiciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La dirección tiene absoluta confianza en sus empleados. • Los procesos de toma de decisiones están dispersos en toda la organización y bien integrados en cada uno de los niveles.

Cuadro 2. (Continuación)

<ul style="list-style-type: none"> • Las recompensas y los castigos se utilizan para motivar a los trabajadores, pero también consideran la satisfacción de sus necesidades de prestigio y de estima. • Dentro de este clima existe una satisfacción mediana en el trabajo, las interacciones entre los miembros de la organización son moderadas pero en muchas ocasiones existe un nivel de confianza elevado. • La comunicación es de tipo descendiente pero con frecuente comunicación ascendente y lateral. • Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo pero otorgando a los niveles superiores e inferiores un sentimiento de responsabilidad. • Se puede desarrollar una organización informal, pero ésta puede resistirse parcialmente a los fines de la organización. • Este tipo de clima genera un ambiente dinámico en el que la administración se presenta bajo la forma de objetivos por alcanzar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los trabajadores están motivados por la participación y la integración, por el establecimiento de objetivos, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de esos objetivos. • Se percibe un fuerte trabajo en equipo. • La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. • Con respecto a los procesos de control prevalecen muchas responsabilidades involucradas con una fuerte implicación de los niveles inferiores. • Se genera una relación de amistad y confianza entre los superiores y los niveles subordinados. • Las organizaciones formales e informales son siempre las mismas. • Todos los empleados junto con el personal de dirección forman un equipo con el propósito de alcanzar los fines y los objetivos de la organización que son establecidos en la planeación estratégica.
---	---

En referencia a la clasificación anterior, es posible que dentro de una misma organización se puedan identificar estos tipos de climas que van del autoritarismo en el que los trabajadores no son tomados en cuenta y existe un ambiente hostil y

represivo lo cual traerá como consecuencia sabotaje, ausentismo, rotación, baja productividad, etc. a diferencia del ambiente participativo de grupo en el que los empleados son tomados en cuenta, los directivos se preocupan por el bienestar y la satisfacción de sus colaboradores lo cual generará ambientes participativos y de colaboración.

Ante estos planteamientos, las organizaciones deberán preocuparse por evaluar el clima organizacional, con el propósito de identificar el tipo de clima que predomina y generar estrategias que logren generar un clima participativo de grupo, el cual traerá beneficios tanto a la organización como a los empleados que prestan sus servicios dentro de ésta.

1.4 Dimensiones del Clima Organizacional

Las dimensiones del clima se refieren a las variables que intervienen en su constitución, es decir, propiedades del entorno laboral que influyen sobre el modo en que los trabajadores perciben su ambiente (Gil & Alcover, 2003).

En consecuencia, los diferentes estudios sobre clima han establecido múltiples dimensiones, que a continuación serán abordadas:

Cuadro 3.

Dimensiones del clima organizacional (Brunet, 1987; Furnham, 2001; Gil & Alcover, 2003; Guillén & Guil, 2000)

Halpin y Crofts, 1963	Forehand y Glimer, 1964	Likert, 1967
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cohesión entre el cuerpo docente 2. Grado de compromiso del cuerpo docente 3. Moral de grupo 4. Apertura de espíritu 5. Consideración 6. Nivel afectivo de las relaciones con la dirección 7. Importancia de la producción 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tamaño de la organización 2. Estructura organizacional 3. Complejidad sistemática de la organización 4. Estilo de liderazgo 5. Orientación de fines 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Métodos de mando 2. Naturaleza de las fuentes de motivación 3. Naturaleza de los procesos de comunicación 4. Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción 5. Toma de decisiones 6. Fijación de los objetivos o de las directrices 7. Procesos de control 8. Objetivos de resultados y de perfeccionamiento
Meyer, 1968	Schneider y Bartlett, 1968	Litwin y Stringer, 1968
<ol style="list-style-type: none"> 1. Conformidad 2. Responsabilidad 3. Normas 4. Recompensa 5. Claridad organizacional 6. Espíritu de trabajo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyo proveniente de la dirección 2. Interés por los nuevos empleados 3. Conflicto 4. Independencia de los agentes 5. Satisfacción 6. Estructura organizacional 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura organizacional 2. Responsabilidad 3. Recompensa 4. Riesgo 5. Apoyo 6. Normas 7. Conflicto

Cuadro 3. (Continuación)

Friedlander y Margulles, 1969	Campbell et al., 1970	Bowers y Taylor, 1970
<ol style="list-style-type: none"> 1. Empeño 2. Obstáculos o trabas 3. Intimidación 4. Espíritu de trabajo 5. Actitud 6. Acento puesto sobre la producción 7. Confianza 8. Consideración 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Autonomía individual 2. Grado de estructura impuesta sobre la posición ocupada 3. Orientación hacia la recompensa 4. Consideración, afecto y apoyo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apertura a los cambios tecnológicos 2. Recursos Humanos 3. Comunicación 4. Motivación 5. Toma de decisiones
Payne et al. 1971	Pritchard y Karasick, 1973	Moos e Insel, 1974
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tipo de organización 2. Control 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Autonomía 2. Conflicto contra cooperación 3. Relaciones sociales 4. Estructura organizacional 5. Recompensa 6. Relación entre rendimiento y remuneración 7. Niveles de ambición de la empresa 8. Estatus 9. Flexibilidad e innovación 10. Centralización 11. Apoyo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implicación 2. Cohesión 3. Apoyo 4. Autonomía 5. Tarea 6. Presión 7. Claridad 8. Control 9. Innovación 10. Confort

Cuadro 3. (Continuación)

Lawler et al. 1974	Gavin, 1975	Steers, 1977
<ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia eficacia 2. Responsabilidad 3. Nivel práctico concreto 4. Riesgo 5. Impulsividad 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura organizacional 2. Obstáculo 3. Recompensa 4. Espíritu de trabajo 5. Confianza y consideración de parte de los administradores 6. Riesgos y desafíos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura organizacional 2. Refuerzo 3. Centralización del poder 4. Posibilidad de cumplimiento 5. Formación y desarrollo 6. Seguridad contra riesgo 7. Apertura contra rigidez 8. Estatus y moral 9. Reconocimiento y retroalimentación 10. Competencia y flexibilidad organizacional
Crane, 1981	Kois y De Cotiis, 1991	Mañas, González-Roma y Peiró, 1999
<ol style="list-style-type: none"> 1. Autonomía 2. Estructura 3. Consideración 4. Cohesión 5. Misión e implicación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Autonomía 2. Cohesión 3. Confianza 4. Presión 5. Apoyo 6. Reconocimiento 7. Equidad 8. Innovación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Autonomía 2. Cohesión 3. Confianza 4. Presión 5. Apoyo 6. Reconocimiento 7. Imparcialidad 8. Innovación

En referencia a la clasificación anterior, se observa que la cantidad de dimensiones abordadas son variables y estas dependerán de los factores que serán importantes medir en cada organización de acuerdo al interés o problemática presentada, sin embargo, es relevante considerar que en la

elaboración de un **instrumento de medición** deberán cubrirse por lo menos las siguientes dimensiones:

1. **Autonomía individual**, dentro de esta dimensión se incluye la responsabilidad, la independencia de los empleados y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto que sobresale de esta dimensión es la posibilidad del trabajador de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto poder de decisión.
2. **Grado de estructura que impone el puesto**, se mide el grado al que los objetivos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de sus superiores.
3. **Tipo de recompensa**, se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.
4. **Consideración, agradecimiento y apoyo**, se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior (Brunet, 1987).

En relación a las consideraciones anteriores, los investigadores han utilizado las diferentes escalas para conformar instrumentos de medición que permitan medir cómo los integrantes de la organización perciben el clima organizacional, dichas dimensiones abarcan desde aspectos estructurales que se refieren a los procesos y procedimientos, las relaciones interpersonales (tanto con jefes, colaboradores y compañeros) hasta el ambiente físico. En el siguiente apartado se abordarán algunos de los instrumentos utilizados para medir el clima organizacional así como las escalas que lo conforman.

1.5 Medición del Clima Organizacional

La medición del clima organizacional tiene como objetivo obtener un diagnóstico de la percepción de los empleados en las diferentes dimensiones y a partir de éste

generar estrategias de intervención que permitan actuar en la satisfacción laboral y cómo consecuencia en una mayor productividad.

Para llevar a cabo la medición del clima organizacional se han utilizado diversas herramientas como las entrevistas, las observaciones, la elaboración de informes por parte de personas significativas, pero sin lugar a duda el más utilizado en las investigaciones ha sido el cuestionario, en el que se incluyen preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales ellos deben indicar hasta qué punto están de acuerdo con esta descripción (Guillén, 2000).

A continuación se abordarán algunos instrumentos utilizados, así como las dimensiones que las constituyen:

Cuadro 4.

Instrumentos para medir Clima Organizacional (Brunet, 1987 & García, 2009).

Instrumento	Características
<p>Perfil de las características organizacionales. Likert, 1967</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se conforma de ocho dimensiones que son métodos de mando, naturaleza de las fuentes de motivación, naturaleza de los procesos de comunicación, naturaleza de los procesos de influencia y de interacción, toma de decisiones, fijación de los objetivos o de las directrices, procesos de control, objetivos de resultados y de perfeccionamiento. • La primera versión es larga de responder y puede presentar dificultad de respuesta para los empleados con baja escolaridad. Sin embargo, la versión abreviada es fácil de responder y su interpretación es rápida.

Cuadro 4. (Continuación)

Instrumento	Características
<p>Modelo para el diagnóstico del clima organizacional García, 1987</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se sustenta en lo que siente o piensa el personal de la organización en aspectos tales como el reconocimiento que tienen acerca de su empresa, su organización y sus objetivos, la percepción que tienen acerca del medio en el cual desempeñan sus labores, y del grado de desarrollo personal que pretende alcanzar al estar dentro de la empresa. • Las preguntas planteadas le permiten al empleado encontrar soluciones para mejorar el ambiente de acuerdo a respuestas específicas.
<p>Encuesta del Clima Organizacional Toro, 1992</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mide siete factores del clima independientes que son relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección, además de estos factores mide un octavo factor conformado por el agrupamiento de parejas de ítems alrededor de tres categorías de valores colectivos que son: cooperación, responsabilidad y respeto. • Cada uno de los ocho factores mencionados anteriormente es evaluado con seis ítems de sentido positivo y uno negativo que se emplea como control y como indicador de consistencia de las repuestas del encuestado.

Cuadro 4. (Continuación)

Instrumento	Características
<p>Evaluación del Clima Organizacional Álvarez, 1995</p>	<ul style="list-style-type: none"> Este instrumento mide 24 factores que son los siguientes: claridad organizacional, estructura organizacional, participación, instalaciones, comportamiento sistémico, relación simbiótica, liderazgo, consenso, trabajo gratificante, desarrollo personal, elementos de trabajo, relaciones interpersonales, buen servicio, solución de conflictos, expresión informal positiva, estabilidad laboral, valoración, salario, agilidad, evaluación del desempeño, retroalimentación, selección de personal, inducción e imagen de la organización

De acuerdo con Altmann (2000, en García 2009) es importante para la selección de un instrumento considerar los siguientes aspectos: el alcance de la información incluida en el cuestionario, las características del ambiente que se requieren medir, que el número de características sea manejable, que la encuesta se pueda aplicar y no hacer difícil su interpretación, la flexibilidad de la encuesta y su adaptación al medio ambiente laboral así como su aplicación en toda la organización o en un área específica.

En referencia a los planteamientos desarrollados en este capítulo, dentro de la literatura existen tres enfoques para abordar el clima laboral el objetivo desde la perspectiva de la organización, el subjetivo desde el enfoque del empleado y el interaccionista en el que se involucran ambos conceptos, lo que es evidente en estas definiciones es que todas coinciden en la percepción que el empleado hace de su ambiente en relación a los factores organizacionales los cuales repercuten en su comportamiento.

Como se planteó en párrafos anteriores, dentro de las empresas se pueden encontrar dos tipos de clima el autoritario que se divide en explotador y paternalista y el participativo que se subdivide en consultivo y participación de grupo, siendo éste último el más favorable para propiciar la confianza y la integración del personal en equipos de trabajo para realizar las actividades que contribuyan a alcanzar las metas y los objetivos de la organización

Es evidente entonces que el diagnóstico del clima organizacional se hace importante porque proporciona información a la organización y a sus directivos en relación a las percepciones y actitudes del personal que labora dentro de ella, lo cual contribuirá a buscar soluciones para mejorar el ambiente y la productividad.

Como se puede observar existe una variedad de factores que se pueden medir, la lista puede ser tan grande o reducida según las necesidades, por lo que la persona responsable de esta tarea deberá tener claridad de las dimensiones que le interesa medir de acuerdo al contexto de la propia empresa o bien construir su propio instrumento con el propósito de que se adapte a las necesidades de lo que se requiere investigar.

Ahora bien, algunos autores como Schneider y Bartlett (1968), Friedlander y Margulles, (1969), Pritchard y Karasick, (1973), Moos e Insel (1974), Gavin (1975) y Álvarez (1995) proponen dentro de las dimensiones para medir el clima laboral las referentes a conflictos, obstáculos o presión, lo cual nos habla de la relación que existe entre éstos y el clima organizacional, ya que un ambiente hostil puede generar que los conflictos en las relaciones interpersonales sean más fuertes y las partes implicadas sólo piensen en ganar a costa de que el otro pierda lo cual propiciará un ambiente tenso y podría desgastar las relaciones interpersonales y por lo tanto afectar en la satisfacción labora.

De acuerdo a lo anterior, la información que podemos extraer a partir de las encuestas de clima organizacional será de utilidad para completar el análisis de

las consecuencias en la gestión del conflicto. Es recomendable realizar un análisis completo, ya que en ocasiones las consecuencias más visibles pueden ser aparentemente más funcionales como por ejemplo una mayor creatividad en la toma de decisiones, el reconocimiento de puntos de vista, etc. pero estos pueden ir acompañados de alguna consecuencia disfuncional para el funcionamiento organizacional no perceptible si no se indaga directamente como la disminución de la cohesión grupal, insatisfacción con alguna dimensión del trabajo, agotamiento emocional, etc.

Al respecto es importante resaltar que entre los factores que se miden en los instrumentos de clima organizacional, se encuentra el de las relaciones interpersonales entre el jefe inmediato, los compañeros y los pares así como los conflictos que se presentan en dichas relaciones, por lo que en el siguiente capítulo se abordará el tema de conflicto, su definición, tipos de conflicto, conflictos laborales, las técnicas para el manejo de conflictos así como la relación entre clima organizacional y conflictos laborales.

CAPÍTULO 2

CONFLICTOS LABORALES

CAPÍTULO 2

CONFLICTOS LABORALES

Las organizaciones son sistemas que están compuestas por personas y grupos, quienes a su vez establecen relaciones de tipo laboral, es este sentido, las diferencias personales en cuanto a intereses y objetivos particulares serán motivo para propiciar algún conflicto ya sea de tipo interpersonal y/o grupal.

El conflicto es un hecho natural e inevitable dentro de las relaciones laborales, la pregunta es ¿cuál es la estrategia adecuada para manejarlo?, a fin de que éste sea constructivo y benéfico tanto para la empresa impulsando el cambio y la innovación, como para el personal que la integra favoreciendo su desempeño y el ambiente laboral en el que se desempeña.

Desde esta perspectiva, y considerando que los responsables de las diferentes áreas invierten mucho tiempo tratando de resolver dificultades entre los miembros de su equipo, el tema adquiere importancia para conocer y comprender los conflictos y los métodos para solucionarlos.

2.1 Enfoques Teóricos del Conflicto

En épocas pasadas el conflicto había sido considerado como algo negativo y que debería evitarse, en la actualidad se considera como algo natural e inevitable que puede ser positivo y determinar el desempeño de las personas o los grupos que conforman las organizaciones a fin de que desarrollen su creatividad para la resolución de los mismos.

Dentro de estos enfoques se encuentran tres perspectivas: la posición tradicional, la visión de la teoría de las relaciones humanas y la interaccionista.

Cuadro 5. Perspectivas Teóricas Conflicto, Chiavenato, 2011, Robbins y Judge 2009 y González 2007.

Enfoque	Características
<p>Tradicional</p>	<p>Esta visión considera al conflicto como algo malo, negativo, patológico, sinónimo de violencia, destrucción e irracionalidad, una enfermedad organizacional que debería ser evitado a fin de no dañar a la organización.</p> <p>En relación con este enfoque, el conflicto era visto como el resultado disfuncional de una comunicación deficiente, de la desconfianza de las personas y de jefes incapaces de cubrir las necesidades y aspiraciones del personal a su cargo.</p> <p>Considerar el conflicto como negativo ofrece un punto de vista simplista del comportamiento de las personas que generan los conflictos, de acuerdo a estos planteamientos el conflicto debe ser evitado por lo que sólo se deberá dirigir la atención a sus causas y corregir lo que funcione mal para mejorar el desempeño del grupo y de la organización.</p>
<p>Relaciones Humanas</p>	<p>El enfoque de las relaciones humanas aceptaba el conflicto como algo natural e inevitable, por lo que las empresas deberán aprender a aceptarlo a través de una mayor comprensión y comunicación entre los involucrados, lo cual traerá algunos beneficios para la organización como el aumento en la cohesión del grupo, la creatividad para resolver un problema, incrementar la motivación de la tarea así como estimular los intereses y la curiosidad para desempeñar sus tareas.</p>

Enfoque	Características
Interaccionista	<p>A diferencia del enfoque de relaciones humanas que acepta el conflicto, el punto de vista interaccionista además lo promueve argumentando que un grupo tranquilo, cooperativo y armonioso puede volverse apático, estático y no responder a las necesidades del cambio. Por lo tanto, los líderes del grupo deberán mantener y promover cierto grado de conflicto con el propósito de que el grupo sea viable, creativo y autocrítico.</p> <p>La idea central de estos planteamientos, es lograr que el conflicto sea funcional para las empresas y que su ocurrencia no reduzca la eficiencia. Es relevante considerar que la ausencia de conflicto, o el exceso de cooperación y tranquilidad pueden resultar en una reducción de la productividad de los grupos de trabajo.</p>

A pesar de que los estudios y las investigaciones actuales ponen en duda que el enfoque hacia la reducción o la eliminación de conflictos (visión tradicional) dé como resultado un rendimiento elevado en el grupo, muchos líderes siguen evaluado los conflictos laborales bajo esta perspectiva, dejando a un lado el enfoque interaccionista de motivar el conflicto como herramienta para incrementar el desempeño entre los trabajadores.

2.2 Definición de Conflicto

Debido a que el conflicto ha sido considerado como algo negativo, todas las acciones en torno a éste concepto estaba enfocadas a su prevención, evitación o erradicación (Shultz, Hardt, Mojzisch & Vogelgesang, 2008 en González, Linares & Zurriaga, 2012). A continuación se presentan algunas definiciones que son abordadas por diferentes autores.

Morales, 1993 (en García, 2004) lo define como “desacuerdo entre dos o más miembros, dado que han de compartir recursos escasos y significativos o realizar actividades que no son compatibles con sus propios intereses, ya que entre estos pueden existir diferencias de estatus, metas, valores o ideas diferentes”.

Para Davis y Newstrom (2003) “son toda situación en que dos o más partes sienten posiciones opuestas”.

Slocum (2009) “es un proceso en el cual una parte (persona o grupo) percibe que sus intereses encuentran la oposición de otra parte o son afectados de forma negativa por ella”.

Robbins y Judge (2009) lo definen como “un proceso que comienza cuando una de las partes percibe que la otra ha sufrido un efecto negativo, o está por hacerlo”.

De acuerdo con Chiavenato (2011) conflicto significa “la existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos que pueden chocar”.

Thomas (en González 2007) “proceso que se origina cuando una persona percibe que otra ha frustrado o está a punto de frustrar algunos de sus objetivos o intereses”.

Schmidt (en González 2007) “comportamiento observable que se deriva de un proceso en donde una unidad busca el adelanto de sus propios intereses en sus relaciones con otras, las unidades no están en conflicto a menos que exista interferencia deliberada y dirigida hacia un objetivo, aunque sea sólo por una de las partes”.

Cross, Names y Beck (en González 2007) “discrepancias entre dos o más personas”.

Tjosvold (1993, en González 2007) “se define como actividades y conductas incompatibles. Se considera que la conducta de una persona obstaculiza e interfiere la de otra”.

Cabe mencionar que en las definiciones expuestas, existen algunas coincidencias, por lo que un conflicto: 1) es una experiencia subjetiva de discrepancia la cual no necesariamente presenta bases objetivas; 2) debe ser percibida o sentida por los involucrados, lo cual significa que debe existir conciencia cognitiva y afectiva; 3) las partes implicadas en el conflicto reaccionan y buscan estrategias para afrontar el conflicto; y 4) tienen consecuencias para las partes implicadas y su sistema social (González et al. 2012).

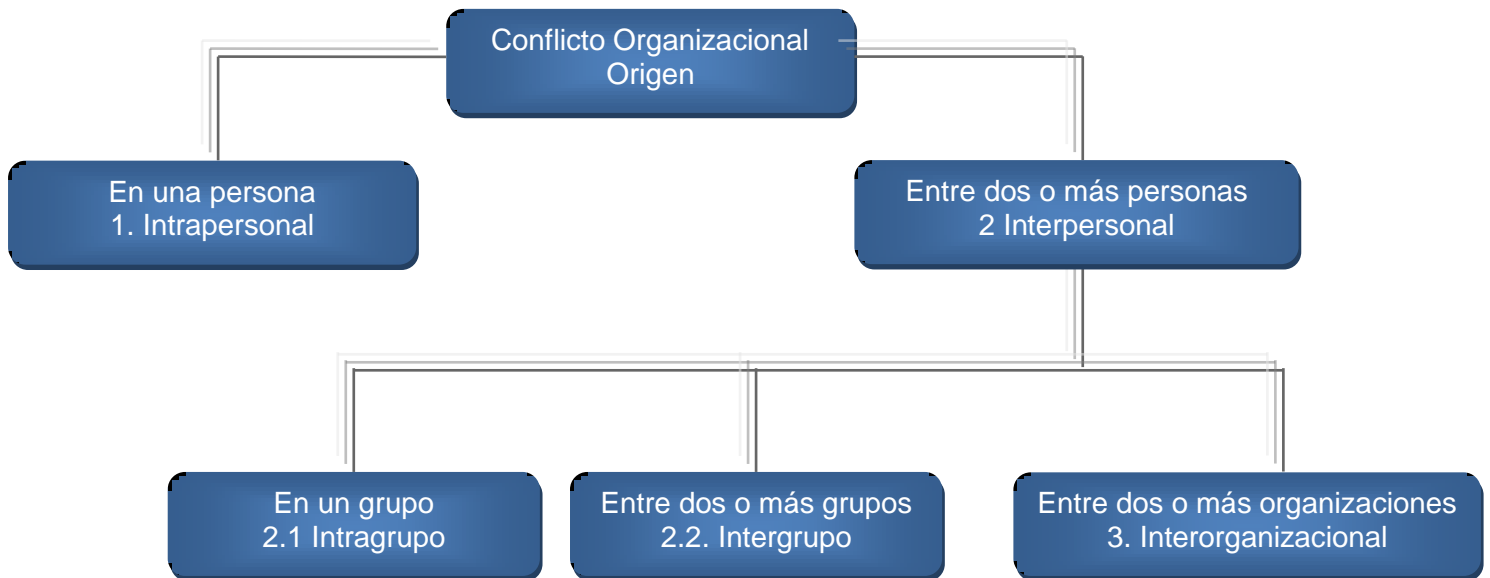
En relación a los tipos de conflictos algunos se consideran formas funcionales porque apoyan las metas del grupo y mejoran su desempeño, por el contrario las que obstaculizan el desempeño son las disfuncionales y destructivas, por lo que a continuación se presentan la clasificación de los conflictos.

2.3 Tipos de Conflicto

De acuerdo con Rahim y Bonoma (1979, en Peiró 1991) en una organización se pueden presentar cuatro tipos de conflicto: intrapersonal (al interior de un individuo), interpersonal (entre individuos) estos se subdividen en tres tipos el intragrupal (al interior de un grupo), intergrupales (entre grupos) e interorganizacional (entre diversas organizaciones).

Dentro de esta clasificación es posible encontrar interrelaciones, por ejemplo un empleado que lucha por decidir si se queda o no en la organización porque no satisface sus necesidades personales puede mostrar hostilidad en la interacción con sus compañeros y, por lo tanto propiciar conflictos interpersonales.

Fig. 1 Clasificación de conflicto organizacional según su nivel de origen (Rahim & Bonoma 1979, en Peiró 1991).



1. Conflicto intrapersonal

Se presenta al interior del individuo y se relaciona con alguna forma de conflicto con las metas, el conocimiento o los afectos. En este tipo de conflicto la persona tiene que elegir entre dos alternativas excluyentes, de tal forma que existe una oposición entre ambas, lo cual puede generar tensiones internas y frustraciones.

Cuando los trabajadores no saben qué actividades tienen que realizar para el logro de los objetivos organizacionales surgen los denominados “conflictos de rol” y “ambigüedad del rol”. El primero se refiere en la discrepancia que existe entre las funciones que una persona debe realizar según el puesto que desempeña y las exigencias del puesto que ocupa y el segundo se presenta cuando el empleado percibe incertidumbre en relación al su rol laboral, desconoce qué se espera de ella o no cuenta con suficiente información respecto al desempeño de su rol (González et al., 2012).

Cuando un empleado debe decidir entre varias propuestas laborales que ofrecen retos, salarios y ubicación muy diversos, surgen tres tipos básicos de conflicto que se relacionan con las metas.

1. El conflicto entre enfoque y enfoque, es decir la persona debe elegir entre dos o más alternativas y espera que cada una de ellas tenga un resultado positivo. Por ejemplo, decidir entre dos propuestas laborales que parecen cubrir las expectativas y los intereses del empleado.

2. El conflicto entre evasión y evasión, se refiere a que la persona debe optar entre dos o más alternativas y espera que cada una de estas tenga un resultado negativo. Un ejemplo de esto es un sueldo bajo o muchos viajes al interior del país.

3. El conflicto entre enfoque y evasión, significa que la persona debe seleccionar si hará o no algo que espera tenga resultados tanto positivos como negativos. Por ejemplo, aceptar un ascenso laboral en un ambiente laboral desagradable.

Finalmente, la intensidad en este tipo de conflicto incrementa cuando se presentan las siguientes condiciones: a) existen varias alternativas de acción realista para manejar el conflicto, b) las cantidad de consecuencias positivas y negativas de la acciones realistas son más o menos iguales, o c) la fuente de conflicto es importante para el individuo.

Es pertinente considerar que las personas que enfrentan un conflicto intrapersonal grave sin resolver se puede desatar un conflicto interpersonal muy intenso.

2. Conflicto interpersonal

El tipo de conflicto interpersonal se produce entre dos o más personas, el cual puede ser real emocional o de ambos tipos, conlleva la oposición de intereses entre personas dentro de un grupo o una organización.

Generalmente este tipo de conflicto se presenta por las siguientes causas: diferencias de personalidad, desacuerdos en relación a los objetivos, dependencia de las funciones, problemas con el flujo del trabajo, diferencias en las relaciones obrero-patronales, falta de clarificación en las responsabilidades (González, 2007; González et al., 2012).

Walton (en González, 2007) considera que este tipo de conflicto puede manifestarse de manera sustantiva, emocional o de ambos tipos.

1. Problemas Sustantivos. Se manifiesta cuando los empleados expresan sus desacuerdos en relación a las políticas, estructuras y prácticas de la organización, cuando compiten por la asignación de bienes y productos limitados, así como a las diferencias entre las actividades y funciones que cada departamento o persona deben realizar. Este tipo de problemáticas requieren de un proceso cognoscitivo.

2. Problemas emocionales. Generalmente, implica la aparición de sentimientos negativos entre los involucrados, tales como ira, desprecio, temor, desconfianza, resentimiento y rechazo. Este tipo de problemas son de tipo afectivo.

Es importante distinguir entre un tipo de conflicto sustantivo y emocional debido a que en el primero se requiere de la negociación para solucionarlo así como la intervención de otra persona que actúe como mediador, mientras que para el segundo se necesita que las personas reestructuren sus percepciones, así como un análisis de los sentimientos manifestados por los protagonistas y la intervención conciliadora de un mediador.

En el contexto organizacional es común que se presenten los conflictos de tipo vertical entre el trabajador y su jefe inmediato y de tipo horizontal, es decir, personas con el mismo nivel jerárquico.

Este tipo de conflictos suelen presentarse de forma cíclica, alternándose etapas de manifestación y de estado latente así como dinámicos en el que cambian su contenido o forma de un ciclo a otro. El escalamiento de un conflicto puede presentarse porque los protagonistas pueden: a) introducir nuevos problemas por razones tácticas, b) afrontar las consecuencias del conflicto de manera que éste empeore, y c) cuando los actos para solucionar el conflicto no son atendidos. En este sentido, uno de los objetivos del manejo de conflicto interpersonal será interrumpir los ciclos de automantenimiento / escalamiento e iniciar ciclos de desescalamiento (Vera, 2010).

Por ejemplo, en un contexto laboral es posible que un compañero esté atravesando una situación personal difícil y su actitud negativa generalizada lo conduzca a numerosos conflictos laborales interpersonales, de no hacer una intervención pertinente podría generar un ambiente hostil en su área de trabajo, por lo que en este caso una intención y gestión conductual servicial de los conflictos podría ayudar a restaurar el equilibrio (González et al. 2012).

Cabe mencionar que dentro de los conflictos intrapersonales e interpersonales, es posible medir los factores que tienen que ver con la interacción entre trabajador y jefe o entre compañeros, en los cuales se reflejará el nivel de conflicto percibido en su ambiente laboral y en caso de ser necesario se propondrán estrategias de mediación y negociación que permitan solucionar de la mejor forma el conflicto y por lo tanto conservar o mejorar el ambiente organizacional.

2.1 Conflicto Intragrupal

De acuerdo a lo anterior, los enfrentamientos entre diversos individuos puede darse dentro de un mismo grupo o departamento el cual se denomina **conflicto intragrupal**, estos afectan la dinámica y la efectividad del mismo. Por ejemplo, dentro de las empresa familiares es común encontrar este tipo de conflictos y se presentan diversos problemas como la sucesión de poder que debe hacerse cuando el dueño-fundador está por retirarse, o cuando los se trata de interesar a los hijos en la empresa familiar cuando estos tienen intereses y metas distintas (Slocum, 2009).

2.2. Conflicto Intergrupal

Finalmente, dentro de los conflictos interpersonales se encuentra el **conflicto intergrupal**, hace referencia a la oposición, los desacuerdos y las disputas que se presentan entre grupos o equipos.

Las causas de conflictos surgen en muchas ocasiones de las diferencias de perspectivas o enfrentamientos relativos a estatus, objetivos o metas que deben alcanzarse entre los distintos departamentos, puntos de vista, lealtad al grupo, las responsabilidades diferenciadas y la competencia por recursos.

En relación a la asignación de recursos, es posible que los grupos perciban que necesitan más de lo que se les proporciona, por ejemplo el departamento de producción podría requerir maquinaria de más calidad para la elaboración de productos mientras que el de ventas desea ampliar su departamento de ventas; pero sólo es posible satisfacer las necesidades de uno de los dos grupos por lo que la escasez de recursos obliga a los departamentos a enfrentarse entre ellos para conseguir sus propios objetivos (Davis & Newstron, 2003; García en Rodríguez, Peiró, 1991).

Este tipo de conflicto es muy común dentro de las organizaciones, se puede presentar de forma horizontal entre equipos o departamentos por lo que es común encontrar estas diferencias entre los auditores internos y otras funciones de la empresa, y de forma vertical entre diferentes niveles de la organización, por ejemplo entre la alta gerencia y los empleados de primer nivel, es evidente encontrar esta situación en el caso de las disputas entre el sindicato y las autoridades cuando se presenta la revisión al contrato colectivo.

3. Conflicto Interorganizacional

Se refiere al conflicto que se presenta entre diversas organizaciones, debido a la competencia por el mercado, los recursos materiales y humanos, la lucha de intereses y otros aspectos que hacen de este fenómeno una realidad común porque vivimos en un ambiente de constantes cambios y las empresas deben y tienen que estar a la vanguardia si quieren ser competitivas y generar ventas y ganancias en beneficio de sus trabajadores y de la propia organización (Peiró, 1991).

En la actualidad, los conflictos entre organizaciones de un mismo sector o de otro diferente están exigiendo, por parte de éstas, un gran esfuerzo en innovación y creatividad, debido a que se ha reconocido que la competencia genera el desarrollo de nuevos productos, tecnologías y servicios, así como a la utilización más eficiente de todos los recursos tanto materiales como humanos (García en Rodríguez, 2004).

De acuerdo a lo anterior, se puede observar que el conflicto intraindividual e interpersonal responden en su totalidad y en un sentido más amplio a la dinámica de las organizaciones, a fin de comprender mejor este fenómeno e intervenir de manera eficiente, a continuación se describen las etapas en las que se presenta el conflicto.

2.4 Etapas del Conflicto

De acuerdo a Robbins y Judge (2009), el conflicto presenta cinco etapas: 1) oposición potencial o incompatibilidad, 2) cognición y personalización, 3) intenciones, 4) comportamiento y 5) resultados, que serán descritas a continuación:

Etapa 1: Oposición potencial o incompatibilidad

Dentro de esta primera etapa se presentan las condiciones que generan las circunstancias necesarias para el surgimiento del conflicto, dichas condiciones son conocidas como fuentes del conflicto que se clasifican en tres categorías: comunicación, estructura y variables personales.

1. Comunicación. Se ha observado que una comunicación deficiente dentro de las organizaciones genera conflicto, debido a que las personas pueden hacer interpretaciones o generar juicios incorrectos sin conocer el contexto, lo cual lleva a las malas interpretaciones que pueden desencadenar rupturas en las relaciones interpersonales de los integrantes de una organización.

2. Estructura. Dentro de este término se incluyen las variables tales como tamaño, grado de especialización de las tareas asignadas a los integrantes de un grupo, compatibilidad con las metas del grupo de trabajo, estilos de liderazgo, sistemas de recompensa y grado de dependencia entre grupos.

Cada uno de estos elementos puede generar un conflicto, por ejemplo si dentro de una organización a unas áreas se les conceden más beneficio que a otros, el resto del personal evaluará esta situación como injusta y será una fuente potencial de generación de conflicto de igual forma cuando no existe una definición precisa de funciones y responsabilidades es posible que no se cumplan con los trabajos asignados y se propicien conflictos.

3. Variables Personales. En relación a esta categoría se incluyen las emociones, los valores y la personalidad. Se considera que ciertos tipos de personalidad llevan un conflicto en potencia, por ejemplo, empleados muy autoritarios que imponen sus opiniones sin pensar en las repercusiones laborales o de relaciones interpersonales que se pueden generar.

Etapa 2: Cognición y personalización

En relación a la segunda etapa se definen los aspectos del conflicto, es decir las partes involucradas determinan de qué se trata el conflicto, esta parte es crítica porque la manera en cómo se define un conflicto estará asociado a los resultados que lo resolverían.

Desde esta perspectiva, las emociones representan un papel importante en las percepciones, por ejemplo, se ha observado que las emociones negativas reducen la confianza e incrementan las interpretaciones negativas del comportamiento de la otra parte. En cambio los sentimientos positivos adoptan un punto de vista más amplio de la situación y se desarrollan soluciones más innovadoras.

Etapa 3: Intenciones

Con respecto a las intenciones, estas intervienen entre las percepciones y las emociones de las personas y su comportamiento manifiesto, dentro de dichas intenciones se tiene que inferir lo que el otro pretende, a fin de saber de qué forma responder ante su comportamiento.

Es posible que muchos conflictos se manifiesten de forma más intensa porque una de las partes atribuye intenciones equivocadas a la otra, por lo tanto es común que exista mucha diferencia entre las intenciones y el comportamiento.

Al respecto, se identifican cinco intenciones de manejo de conflicto: 1) competir (asertiva y no cooperativa), 2) colaborador (asertiva y cooperativa), 3) evitar (no

asertiva ni cooperativa), 4) complacer (no asertiva y cooperativa), y 5) comprometerse (punto medio entre la asertividad y la cooperación).

1) Competir: se considera que una persona está compitiendo si busca satisfacer sus propios intereses sin que le importe el efecto sobre las otras partes del conflicto. La persona satisface sus propios intereses a costa del otro “yo gano y tú pierdes”. Por ejemplo, cuando en un conflicto el jefe apoya a una de las partes ocurre que alguien gana y otro pierde.

2) Colaborar: prevalece la cooperación y la búsqueda de un resultado que beneficie la preocupaciones de todos lo que intervienen en el conflicto, es decir se trata de encontrar una solución del tipo ganar/ganar que permita que se logren las metas de todas las partes.

3) Evitar: en este punto se reconoce que existe un conflicto y la persona quiere salirse de éste o suprimirlo. Dentro de este punto se incluye el intento de ignorar el conflicto y evitar a las personas con las que no se está de acuerdo.

4) Complacer: se refiere a cuando una de las partes está dispuesta a poner los intereses del otro por encima de los suyos, es decir a pesar de que no está de acuerdo apoya a la otra parte con el propósito de que la relación se mantenga por lo tanto está dispuesta a autosacrificarse.

5) Comprometerse: hace referencia a que cada parte del conflicto busca ceder en algo y compartir los resultados, por lo que se da un resultado de compromiso, se busca racionalizar el objeto del conflicto y aceptar una solución que provea la satisfacción parcial de ambas partes, una característica es que cada parte deberá ceder algo (Mirabal, 2003).

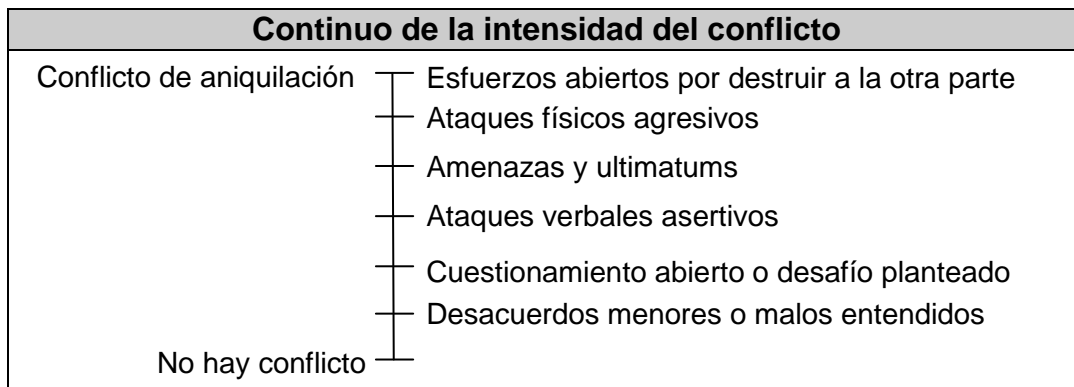
Finalmente, es importante considerar que las intenciones no siempre son fijas, en el curso de un conflicto estas pueden cambiar debido a la reelaboración de conceptos o a la respuesta emocional ante el comportamiento de la otra persona.

Etapa 4: Comportamiento

En lo referente a esta etapa es donde los conflictos se manifiestan, por lo que se incluyen las expresiones, acciones y reacciones que generan las partes en conflicto. Es evidente que estos comportamientos por lo general son intentos abiertos de implementar las intenciones de cada parte, es posible que la falta de tacto o las descalificaciones, en ocasiones generen desviaciones de las intenciones originales.

Dentro de esta etapa es posible encontrar un proceso dinámico de interacción, tal y cómo se describe en el siguiente cuadro:

Cuadro 6. Continuo de la intensidad del conflicto



En el cuadro 6 se observa que los conflictos que se encuentran en la parte inferior se caracterizan por formas de tensión sutiles, indirectas y muy controladas. Asimismo, la intensidad con la que se presente un conflicto escalará a medida que se mueven a lo largo del continuo hasta convertirse en algo destructivo. Es evidente que aquellos conflictos que llegan a las etapas superiores del conflicto siempre son disfuncionales.

Etapa 5. Resultados

Los resultados de un conflicto pueden clasificarse en 1) funcionales, cuando el conflicto permite una mejoría en el rendimiento del personal y 2) disfuncionales cuando obstaculiza, dificulta o detenga el rendimiento de los mismos.

Lo que caracteriza a un conflicto constructivo o funcional es cuando se logra una mejora en la calidad de las decisiones, estimula la creatividad, incrementa el interés y la curiosidad entre los miembros del equipo, se propicia un ambiente para manifestar los problemas y liberar las tensiones, y genera un entorno de autoevaluación y cambio.

Es importante considerar que cierto grado de conflicto genera ideas y decisiones originales e innovadoras además existe una relación positiva con la productividad.

En lo referente al conflicto disfuncional o destructivo se presentan las siguientes consecuencias: dificultades en el manejo de la comunicación, disminución de la cohesión del grupo, subordinación de las metas del grupo a los intereses de los integrantes, se fomenta el descontento y se fracturan o destruyen las relaciones interpersonales lo cual puede traer como consecuencia la destrucción del grupo (Robbins & Judge, 2009; González, 2007).

2.5 Estrategias de Manejo de Conflictos

Es notable que el conflicto estará presente en las organizaciones, por lo que será necesario contar con herramientas que permitan un manejo adecuado del mismo. Es evidente que en torno a él se pueden tomar varias posturas como ignorarlo, suprimirlo o bien enfrentarlo mediante su solución.

Ahora bien, ignorar un conflicto es afirmar que no se tiene ningún interés en su solución, dejando que por sí mismo evoluciones, el cual puede convertirse en una fuerza constructiva o destructiva de la empresa. Por su parte, suprimir el conflicto

genera una disminución en los efectos negativos, pero no elimina de manera sustancial las causas, por lo tanto las causas originales que suscitaron el problema continúan sirviendo como antecedente para que se presente nuevamente el conflicto.

Finalmente, solucionar el conflicto significa eliminar las causas reales o emocionales que puedan presentarse, aclarando los puntos en desacuerdo a fin de evitar que se presente nuevamente en un futuro.

De acuerdo con Schermerhorn, Hunt y Osborn (en González 2007), considera que para manejar los conflictos existen tres estrategias diferentes:

1) Perder-perder. En este caso ninguna de las partes manifiesta claramente sus verdaderos deseos, por lo tanto permanecen las condiciones que dan origen al conflicto sin ningún cambio. Dentro de esta estrategia se maneja la negación, la suavización o la negociación.

En relación a la negación se ignora lo que está pasando y las partes en conflicto intentan aparentar que no pasa nada y que desaparezca por sí solo. Por su parte, la suavización intenta reconciliar a las partes intervinientes en el conflicto enfatizando los puntos en común para llegar a un acuerdo y finalmente en la negociación cada parte en conflicto cede algo valioso a la otra por lo tanto nadie consigue satisfacer sus intereses particulares.

2) Ganar-perder. Al respecto una de las partes se beneficia a costa de la supresión de la otra parte en conflicto, dentro de ésta se puede observar que el triunfo es alcanzado por la fuerza, el dominio absoluto o por las habilidades superiores de uno de los protagonistas.

Es común que dentro de esta estrategia ejerza su poder una autoridad formal y sea ella quien determine la resolución del conflicto determinando una resolución

unilateral definiendo quien será el ganador. Por lo tanto es común que este tipo de estrategias no resulte un método apropiado de resolución de conflictos porque no logran conocer el origen del conflicto, sólo se basan en la inquietudes y aspiraciones de una de las partes implicadas.

3) Ganar-ganar. Con el propósito de que ambas partes resulten ganadoras se utiliza la confrontación de situaciones y el uso de técnicas de solución de problemas a fin de reconciliar las diferencias. Es importante mencionar que al manejar el conflicto de manera positiva significa reconocer por parte de los involucrados que existe algo que no se encuentra bien en su relación y por lo tanto deberá resolverse.

Por su parte Borisoff y Víctor (en González 2007), consideran que para resolver un conflicto es necesaria la intervención de un tercero, por lo que se enfocan bajo estas dos perspectivas:

1. Mediación. La tarea del mediador es persuadir a los involucrados con el propósito de que pongan fin a las diferencias las cuales pueden ser reales o percibidas. En este sentido, el mediador deberá garantizar que actuará bajo un enfoque abierto, objetivo e imparcial.

2. Arbitraje. Se presenta cuando la negociación falla y los involucrados fueron incapaces de llegar a algún acuerdo para resolver sus diferencias, por lo que se recurre a un árbitro quien decidirá cuál es la mejor solución y los involucrados deberán asumirla.

Negociación

La negociación se define como un proceso en el que dos o más partes intercambian opiniones para llegar a acuerdos en relación a alguna problemática en particular.

El proceso de negociación consta de cinco etapas: 1) preparación y planeación, 2) definición de reglas generales, 3) aclaración y justificación, 4) toma de acuerdos y solución de problemas y 5) cierre e implementación.

1. Preparación y planificación: Se considera el punto clave del que depende el éxito de la negociación. Por lo que será necesario contestar algunas preguntas como: ¿cuál es la naturaleza del conflicto?, ¿quién está involucrado y cuáles son sus percepciones del conflicto?, ¿qué quiere de la negociación?, ¿cuáles son sus metas? con el propósito de reunir cierta información que permita desarrollar una estrategia.

2) Definición de reglas generales: En esta etapa se determinan las actividades destinada a crear un ambiente favorable, es decir se definirán las reglas y procedimientos que se llevarán a cabo durante el proceso de negociación. Por ejemplo, se determinará ¿quiénes participarán en la negociación?, ¿a qué tema se limitará la negociación? Si es el caso tiempo disponible para llevar a cabo la negociación. Durante esta fase las partes involucradas cambian sus propuestas o demandas iniciales.

3) Aclaración y justificación: En esta etapa los involucrados tienen la oportunidad de informar, ampliar, aclarar y justificar el motivo de sus desacuerdos que propiciaron la generación del conflicto.

4) Toma de acuerdos y solución de problemas: El propósito esencial de toda negociación es alcanzar acuerdos, por lo que los involucrados deberán hacer conciliaciones que los lleven a la solución de sus inconformidades.

5) Cierre e implementación: Finalmente se llega a la formalización del acuerdo así como al desarrollo de los procedimientos para su implementación y seguimiento, esto permitirá reforzar la confianza de ambas partes por haber hecho acuerdos que permitieran la solución del conflicto (Robbins & Judge, 2009; Estrada, 2012).

Es importante resaltar que la negociación es un proceso en el que los participantes deciden entablar un diálogo abierto que les permita la búsqueda de acuerdos de solución para beneficio mutuo. Dentro de la negociación los involucrados permiten tener un encuentro cara a cara que les permita sostener una conversación que conduzca a una solución aceptada por todos, por lo tanto no habrá ganador ni perdedor, ya que su principal objetivo es que todos obtengan el mayor beneficio (Chávez, 2005).

2.6 Clima Organizacional y Conflictos Laborales

González et al. (2012) consideran que el conflicto en las relaciones interpersonales tiende a reducir el rendimiento y la satisfacción, limita el procesamiento de información y genera un clima de hostilidad que reduce la conducta prosocial.

De acuerdo a lo antes expuesto, el conflicto es algo inherente al ser humano por lo tanto es constante e inevitable y éste se presenta en cualquier ámbito de nuestra vida desde el personal hasta el laboral, debido a las relaciones interpersonales que establecemos y a las diferentes personalidades con las que convivimos.

A pesar de que el conflicto es considerado algo negativo es posible que se obtengan beneficios al canalizarlo de manera positiva, por lo tanto contar con herramientas que permitan manejarlo ayudarán a obtener el mayor beneficio para todos los involucrados.

Ahora bien, las interacciones y el conflicto están condicionadas por el clima en el que se desarrollan. El clima es considerado como un proceso de formulación de juicios mediante el cual las personas establecen configuraciones globales a partir de la percepción de diversos atributos relevantes Naylor, Pitchard e Ilgen (1980 en González et al. 2012). Por lo tanto, son atribuciones generalizadas que una persona hace a partir de los patrones de comunicación que se han generado en

las interacciones del conflicto, la posible participación, las normas establecidas, la explicación de objetivos, etc.

Oliver, Tomás, Islas y Meliá (1992 en González et al. 2012) consideran que el clima organizacional en el que se desarrolla el conflicto puede potenciar o agravar los síntomas de éste.

Por su parte, Díaz (2006 en González et al, 2012) considera que el clima laboral explica el impacto que la organización tiene sobre la conducta del trabajador, sobre la motivación, la satisfacción laboral, el rendimiento, la productividad, etc. y sobre los modos de relación y los modos de interpretación de los síntomas de los conflictos.

De hecho, la interpretación que los trabajadores hagan de algunos de los síntomas del conflicto seguramente la justificarán desde el clima de trabajo que exista en su entorno laboral. Así, si un trabajador percibe que el clima de reglas y orientación de metas que existe en su área no se ajusta a los requerimientos de la tarea es muy probable que la presencia de ciertos síntomas se justifique por el desajuste o no aceptación del clima de trabajo que prevalece, pudiendo llevar a una extensión o agravamiento de los síntomas.

Derivado de estas consideraciones, resulta relevante proponer un taller de manejo de conflictos con el propósito de que sirva como herramienta para que los colaboradores resuelven de manera positiva los conflictos y por lo tanto, no se vea afectado el clima y que esto afecte algunos otros aspectos como la satisfacción y el rendimiento laboral.

**PROPUESTA
DE
INTERVENCIÓN**

Justificación

El conflicto que se presenta dentro de las organizaciones y en la vida cotidiana de las personas es algo natural e inevitable, considerando que la convivencia diaria y la diferencia de personalidades y de opiniones pueden suscitar desacuerdos que generan diferencias, es importante contar con estrategias a fin de que los involucrados lleguen a acuerdos que les permitan un cambio positivo dentro de su ambiente de trabajo.

Durante mucho tiempo el conflicto ha sido considerado como algo negativo y desgastante, por lo que se trata de evitar o evadir, se ha comprobado que es posible que entre los grupos donde se generan conflictos se pueden obtener beneficios, como ajustes en las formas de trabajo, mayor creatividad y productividad, por lo que un buen manejo del mismo podrá traer beneficios tanto de manera personal como a las empresas.

Ahora bien, los tipos de conflicto que prevalecen en las organizaciones son por diversas causas como desigualdad de condiciones laborales, asignación de mayor presupuesto, aplicación de medidas disciplinarias diferentes a las convenidas en el Reglamento Interior de Trabajo, así como los conflictos que se suscitan por las interacciones entre el personal. En este sentido, proporcionar a los trabajadores herramientas que les permita solucionar sus conflictos, ayudará a mantener las relaciones y contribuirá a mantener una comunicación efectiva.

De acuerdo con González et al. (2012) en la actualidad existen dos posturas en el modo de afrontar el conflicto organizacional: aquel que recurre a la autoridad para su resolución y aquel que busca medios alternativos para gestionarlo. En este sentido, gestionar el conflicto implica atender a los diferentes elementos que intervienen en todo su desarrollo desde los antecedentes hasta los resultados y sus posibles consecuencias para los implicados y la organización, por lo tanto en el presente trabajo surge la propuesta de un taller de manejo de conflictos como medio para que los participantes conozcan el concepto, los tipos de conflicto, las

etapas del conflicto así como el proceso de negociación que contribuya al resultado ideal que sería ganar-ganar, con esta perspectiva se buscan soluciones creativas mediante las cuales se satisfagan las necesidades de las partes involucradas y por lo tanto aporte aspectos positivos para todos.

Suárez (2004, en González et al. 2012) señala que la percepción y cognición del conflicto engloban los procesos a través de los cuales se observa, interpreta y recuerda para que posteriormente sean utilizados para decidir la conducta que se va a realizar, pero además interviene la emoción que es definida como un estado del organismo que se caracteriza por la perturbación que predispone a una tendencia de acción que lo caracteriza.

Lo expuesto por Arias y Heredia (1999) hace referencia a que el conflicto se basa con frecuencia en aspectos intensamente emotivos, por lo tanto el empleo de técnicas tendientes a disminuir las cargas afectivas con sentido negativo ayudará a que en los conflictos se obtengan resultados positivos. Desde estas perspectivas, el taller propone dinámicas vivenciales que permitirán trabajar con la parte cognitiva, perceptiva y emocional de participantes los cuales como se mencionan son elementos que se presentan en los conflictos.

Es importante resaltar que la propuesta tiene como base el enfoque pedagógico socioafectivo citado por Farré (2004) el cual se basa en la experimentación directa para el aprendizaje, por ejemplo, mediante un juego de rol cada participante expone al resto del grupo su experiencia. La intención es que los ejercicios inviten a los participantes a lograr una reflexión perdurable que incida de manera positiva en la resolución adecuada del conflicto.

Cabe mencionar que en este enfoque es importante una determinada actitud personal porque el papel del participante requiere una colaboración activa porque se convierten en una fuente de recursos, información y experiencias que son compartidas y que tienen que ver con la comunicación, las relaciones humanas y la gestión del conflicto.

Otra de los elementos considerados que facilitan la gestión positiva del conflicto, son las herramienta comunicativas básicas entre las que se encuentran la mediación y la negociación, este último elemento fue incluido en el taller, debido a la importancia que tiene para la resolución de conflictos.

Es preciso considerar que la presencia de un clima relajado entre las partes en conflicto, la disposición favorable hacia los objetivos comunes, el intercambio de información sobre intereses y prioridades, entre otros, generará un clima de confianza y cooperación para enfrentarse al conflicto que conducirá al desarrollo de los aspectos funcionales del conflicto. En cambio, la presencia de un clima competitivo, en el que las discrepancias generen mayor competición y agresividad hacia las otras partes, y en el que los intereses individuales prevalezcan sobre los comunes, es más probable que generen percepciones negativas que emerjan el conflicto de relación y, por consecuencia, conducirá hacia una evolución negativa del conflicto, con resultados negativos y consecuencias disfuncionales para las partes y la organización (González et al., 2012).

De acuerdo con Van de Vliert y De Dreu (2005 en González et al., 2012) el aumento de la productividad y del desempeño laboral es un objetivo común para todas las organizaciones y, en ocasiones, puede necesitarse del conflicto para su logro. En este sentido, en algunos conflictos la gestión positiva del conflicto consiste en su estimulación y no en su prevención o mitigación para alcanzar estos resultados.

Entre los aspectos relacionados con una gestión inadecuada del conflictos y que afectan la calidad de vida laboral se encuentra el síndrome de estar quemado por el trabajo o “Burnout”, este síndrome coproducido por la interacción entre el individuo y las organizaciones presenta consecuencias emocionales y/o afectivas como hostilidad, desconfianza, agresividad, aislamiento, úlceras, agotamiento, dolores cervicales, etc. los cuales incrementan la probabilidad de los conflictos intra e interindividuales.

Este tipo de síndromes también presenta consecuencias para las organizaciones que conllevan a un deterioro en el clima organizacional, mayor ausentismo laboral, incremento en el número de accidentes, disminución del rendimiento, etc. que se entremezclan con importantes conflictos interpersonales e intergrupales.

Por otra parte, dentro de las organizaciones es fundamental establecer un Reglamento Interior de Trabajo, de acuerdo al artículo 422 de la Ley Federal del Trabajo (2012), se define como “el conjunto de disposiciones obligatorias para trabajadores y patrones en el desarrollo de los trabajos en una empresa o establecimiento”.

Contar con un Reglamento Interior de Trabajo servirá como base de un sistema disciplinario eficaz, el cual deberá contener el tipo de conductas que se requieren del personal. La disciplina debe tener como meta la mejora de la conducta futura de los empleados.

Con el propósito de que estas normas de conducta no sean motivo de conflicto en la organización, se hacen las siguientes sugerencias:

1. Las reglas deben difundirse ampliamente y ser del conocimiento de todos los trabajadores.
2. Se deben revisar de forma periódica para evaluar la pertinencia o ajuste de las mismas.
3. Es necesario explicar la razón de establecer una regla, en este aspecto la aceptación de la misma será mayor cuando se comprenden los motivos fundamentales de su establecimiento.
4. Las reglas deben estar por escrito. Es preciso evitar la ambigüedad, para que no estén sujetas a las interpretaciones.

5. Deben ser razonables y relacionarse con una operación segura y eficiente de la organización. No debe basarse en gustos y aversiones personales.

6. Los trabajadores deberán firmar el Reglamento Interior de Trabajo en el que se dé constancia de que leyeron y comprendieron las leyes de la organización (Bohlander, Snell & Sherman, 2001).

Por consecuencia todos los trabajadores estarán sujetos a los lineamientos establecidos y esto permitirá normar el actuar del personal dentro de las organizaciones y por lo tanto controlar los conflictos que pudieran presentarse sobre todo en aspectos administrativos.

Finalmente, el conjunto de estas acciones permitirá que el personal sea autónomo en la resolución de conflictos, generando dentro de los grupos confianza que permitirá fortalecer las relaciones y solucionar de manera asertiva las diferencias que se puedan suscitar en la convivencia dentro del entorno laboral y de esta forma contribuir en la creación de un ambiente laboral favorable que genere satisfacción laboral y por lo tanto una mayor productividad.

Objetivo General

Al término del taller los participantes aplicarán las técnicas de solución de conflictos, con el propósito de contar con herramientas que les permitan mediar las situaciones que generan desacuerdos y de esta forma contribuir a mejorar el clima laboral.

Objetivos Específicos

- Conocer el concepto de conflicto, identificar los tipos y las etapas del conflicto, como base para entender las estrategias del manejo de conflictos laborales.
- Identificar la importancia de la comunicación efectiva como herramienta para la solución de conflictos.
- Conocer y aplicar las estrategias de resolución de conflictos con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales y contribuir a mejorar el clima laboral

Temario

1. Conflictos Laborales

- 1.1 Concepto de conflicto
- 1.2 Tipos de conflicto
- 1.3 Etapas del conflicto

2. Comunicación Efectiva

- 2.1 Concepto y características de la comunicación efectiva (CE)
- 2.2 Importancia y beneficios de la CE
- 2.3 Barreras que obstaculizan una CE
- 2.4 Técnicas de comunicación efectiva

3. Estrategias de resolución de conflictos

- 3.1 Competir (ganar-perder)
- 3.2 Colaborar (ganar-ganar)

3.3 Comprometer

3.4 Evitar

3.5 Acomodar

4. Proceso de Negociación

4.1 Preparación y planeación

4.2 Definición de reglas generales

4.3 Aclaración y justificación

4.4 Toma de acuerdos y solución de problemas

4.5 Cierre e implementación.

Estrategia de Trabajo

El taller se llevará a cabo de acuerdo a las actividades planteadas en la carta descriptiva, para lo cual será necesario la participación activa tanto de los participantes como del instructor.

El instructor será responsable de la presentación, el encuadre, así como de explicar los planteamientos teóricos de los temas, coordinará la participación y brindará retroalimentación a los participantes con el propósito de cumplir con los objetivos planteados en cada una de las sesiones. En relación a los participantes se requiere compromiso, disponibilidad y participación activa para enriquecer el taller con sus experiencias y aportaciones en cada una de las dinámicas planteadas.

Los elementos didácticos planteados serán una parte fundamental debido a que se plantea que las actividades sean vivenciales y de reflexión que les permita adquirir las estrategias de resolución de conflictos para la aplicación en su vida laboral y personal.

Participantes

Dirigido a empleados que desempeñan un puesto a nivel operativo en una Institución Educativa y que estén interesados en adquirir estrategias que les permitan resolver conflictos entre sus compañeros de trabajo y su jefe inmediato.

El número de participantes mínimo será de 6 personas y el máximo de 14. Para este taller se enviará una invitación personalizada a las áreas de nivel operativo que limpieza, cafetería y mantenimiento, que en el último semestre se tengan reportes de conflicto entre el grupo y/o su jefe inmediato o bien estén interesados en el tema.

Acciones Propuestas

La propuesta presentada es un taller de “Estrategias de manejo de Conflictos para mejorar el clima organizacional” el cual tendrá una duración de 10 horas divididas en 5 sesiones de 2 horas cada una.

Materiales e Instrumentos

Para llevar a cabo las actividades propuestas en el taller, será necesario contar con los siguientes materiales:

Materiales			
Nombre	Descripción	Cantidad	
1.	Papelería básica	Hojas de rotafolio blancas	10
		Plumones para pizarrón blanco	1 paquete
		Paquete de plumones de colores	1 paquete
		Hojas tamaño carta blancas	50
		Hojas tamaño carta de colores	50
		Etiquetas adhesivas (19 por 38 mm)	20

2.	Vídeos	Formato DVD titulados: 1. "Comunicación asertiva en el equipo" 2. "Conflictos en el lugar de trabajo fuentes y soluciones"	2
----	--------	--	---

Escenario

El taller será propuesto para llevarse a cabo en una Institución Educativa de Asistencia Privada ubicada al sur de la ciudad en el que se imparte educación a jóvenes de escasos recursos a nivel medio superior y superior en la Licenciatura en Enfermería, ambos incorporados a la UNAM.

El aula en el que se propone impartir el taller se encuentra dentro de las instalaciones del colegio en el Edificio D, de acuerdo con las especificaciones que se detallan a continuación:

Aula		
Dimensiones	Min.: 6 x 6 metros Máx.: 8 x 7 metros	
Mobiliario	Mesas	7
	Sillas	15
Iluminación	El espacio cuenta con 6 ventanas en cada costado donde entra la luz de manera natural y también cuenta con 8 lámparas de luz fluorescente.	
Ventilación	Las ventanas se pueden abrir por lo que el salón tiene ventilación de manera natural.	
Equipo necesario	<ul style="list-style-type: none"> • Cañón • Laptop • Rotafolio 	

Criterios de evaluación

A fin de contar con elementos que permitan evaluar el desempeño de los participantes dentro del taller será considerada la participación activa en las actividades a desarrollar, los productos entregados, la evaluación de los contenidos, así como la puntualidad y la asistencia. Las ponderaciones asignadas en cada uno de estos rubros son las siguientes:

Evaluación	Ponderación asignada
1. Productos entregados	50%
2. Participación	20%
3. Examen	20%
4. Asistencia y puntualidad	10%
Total	100%

Tema	Encuadre			
Actividades	Técnica	Materiales	Tiempo	
<p>compañero adivinando el nombre de la persona a la que pertenece y dando lectura a las respuestas de su compañero, en caso de no adivine el resto del grupo podrán decir el nombre de la persona a la que consideren pertenece el álbum.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de expectativas. Solicitará a cada participante que comenté cuáles son sus expectativas y el instructor anotará en una hoja de rotafolio y en caso de ser necesario realizará el ajuste. • Acuerdo de las reglas de operación y participación. Se ajustarán y acordarán con todos los participantes las reglas del taller y el instructor anotará en una hoja de rotafolio las reglas acordadas con el grupo. • Contrato de aprendizaje. Se solicitará a los participantes que firmen el contrato con el propósito de comprometerlos a aplicar los conocimientos adquiridos en el taller. • Evaluación diagnóstica. Entregar a los participantes el instrumento de evaluación diagnóstica explicando el objetivo y precisando las instrucciones para resolverlo. 	<p>Diagnóstica</p> <p>Participativa</p> <p>Expositiva</p> <p>Diagnóstica</p>	<p>Hojas de rotafolio</p> <p>Contrato de aprendizaje</p> <p>Instrumento de evaluación diagnóstica</p>		

Tema	Etapas del conflicto			
	Actividades	Técnica	Materiales	Tiempo
<ul style="list-style-type: none"> El instructor expondrá las etapas del conflicto. Se formarán dos equipos con el propósito de que expongan las etapas del conflicto, a un equipo se le pedirá que haga un rompecabezas con la información y otro tendrá que elaborar un diagrama de flujo que sea armable, al finalizar se solicitará que intercambien el material y que cada equipo construya las etapas con el material del equipo contrario. Al finalizar cada equipo expondrá en plenaria su experiencia. 	<p>Expositiva</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Plenaria</p>	<p>Equipo de cómputo, proyector y presentación en PowerPoint</p> <p>Hojas tamaño carta blancas</p> <p>Pegamento</p> <p>Tijeras</p> <p>Plumones</p> <p>Hojas tamaño carta de colores</p>	30/100	
<ul style="list-style-type: none"> Los participantes elaborarán por equipos una síntesis de lo aprendido y lo expondrán en plenaria. 	Participativa	<p>Hojas tamaño carta blancas</p> <p>Bolígrafos</p>	20/120	

Tema	Comunicación efectiva		
Actividades	Técnica	Materiales	Tiempo
<ul style="list-style-type: none"> • Se hará la proyección del vídeo titulado “Comunicación asertiva en el equipo” la cual tiene como propósito contribuir al manejo de conflictos, al establecimiento de límites y a enfrentar situaciones de tensión. • Reflexión grupal, se solicitará a los participantes su opinión en relación a lo proyectado en la película a fin de concluir la importancia de la comunicación para la negociación y la resolución de conflictos. 			40/240

Sesión 3

Objetivo específico: Conocer y aplicar las estrategias de resolución de conflictos con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre los integrantes de un equipo.

Tema	Estrategias de resolución de conflictos		
Actividades	Técnica	Materiales	Tiempo
<ul style="list-style-type: none"> Exposición de las estrategias en la resolución del conflicto. Se solicitará al grupo que de manera individual escriban en una hoja una situación de conflicto con otra persona en las que ellos mismos hayan estado involucrados, deberán anotar cómo reaccionaron y cómo se sintieron después del suceso. Posteriormente se solicitará que compartan la situación que anotaron para que el grupo identifique cuál fue la estrategia de resolución que fue aplicada. Finalmente, se solicitará que a partir de la identificación de las estrategias de cada situación formen equipos para identificar las ventajas y desventajas de la técnica utilizada, se les entregará una hoja de rotafolio en la que deberán anotar en el encabezado el nombre de la técnica así como las ventajas y desventajas que fueron identificadas, posteriormente en plenaria compartirán lo que escribieron a fin de hacer una reflexión grupal. 	<p>Expositiva</p> <p>Participativa</p> <p>Expositiva</p>	<p>Equipo de cómputo, proyector y presentación en PowerPoint</p> <p>Hojas tamaño carta de colores</p> <p>Hojas de rotafolio</p> <p>Plumones</p> <p>Equipo de cómputo, proyector y presentación en PowerPoint</p>	<p>40/280</p> <p>60/340</p>

Tema	Estrategias de resolución de conflictos		
Actividades	Técnica	Materiales	Tiempo
<ul style="list-style-type: none"> • El facilitador expondrá los temas de negociación y mediación como herramienta necesaria para la resolución de conflictos. • El instructor narrará una historia en la que dos amigos entran en conflicto y buscan arreglarlo a través de la mediación. <p>Personaje A: Un chico de 15 años, llamado Pablo, al que su mejor amigo le ha prestado una camiseta de su equipo favorito firmada por todos los jugadores que conforman el equipo, para que le de suerte en el partido que jugarán con el equipo de otro colegio.</p> <p>Durante el partido, rasga la camiseta. Sabe que Pedro estará molesto, pero no tiene dinero para comprarle otra camiseta, porque si se lo pide a sus padres, éstos se van a enfadar mucho, porque no quieren que se ponga ropa de ningún amigo.</p> <p>Personaje B: Pedro, un chico de 15 años quien le prestó a Pablo, su mejor amigo, su apreciada camiseta firmada por toda la plantilla de su equipo favorito se siente muy molesto, porque pensabas que Pablo iba a cuidarla más, porque para él es un objeto muy preciado. Quieres que le compre otra y vaya a la ciudad deportiva para que todos los integrantes del equipo la vuelvan a firmar.</p>	<p>Grupal “Negociación”</p>		<p>20/360</p>

Tema	Estrategias de resolución de conflictos		
Actividades	Técnica	Materiales	Tiempo
<p>Una vez terminada la historia, el instructor solicitará la participación de tres voluntarios para representen a Pablo, Pedro y un mediador. La persona que represente la función del mediador ayudará a que los dos personajes expresen sus respectivas posiciones, sentimientos y necesidades. Por su parte la labor del mediador será escuchar y facilitar la comunicación entre las partes implicadas.</p> <p>Después de realizar la representación, se preguntará a los implicados en el conflicto que expresen su sentir en relación a la función del mediador, si se sintieron realmente escuchados, si consideran que el mediador facilitó que se generaran el mayor número de soluciones y si estuvieron de acuerdo con el acuerdo alcanzado. Por su parte el mediador comentará cómo se sintió, si resulto difícil escuchar activamente, así como dirigir y orientar a las partes en conflicto. Finalmente se solicitará al grupo que comenten sobre la percepción que tuvieron de la función que desempeña el mediador, si consideran que es difícil ser un buen mediador y las herramientas con las que se debe contar para llegar a un consenso.</p>	<p>Diálogo/ Discusión</p>		

Sesión 4

Objetivo específico: Analizar con casos prácticos diferentes problemas planteados, con el propósito de aplicar las estrategias aprendidas para la solución de conflictos.

Tema	Planteamiento de problemas y estrategias prácticas de solución de conflictos			
	Actividades	Técnica	Materiales	Tiempo
	<ul style="list-style-type: none"> Se solicitará a los participantes que expliquen los conceptos aprendidos en las sesiones pasadas con el propósito de evaluar el grado de comprensión de los mismos. El instructor proporcionará retroalimentación y reforzará los conocimientos aprendidos. 	Participativa		10/370
	<ul style="list-style-type: none"> Proyección del vídeo titulado “Conflictos en el lugar de trabajo fuentes y soluciones” el cual tiene como propósito mostrar ocho soluciones viables para la resolución de conflictos que permita conservar las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo. 	Expositiva	Equipo de cómputo y proyector Vídeo en formato DVD “Conflictos en el lugar de trabajo fuentes y soluciones”	20/390
	<ul style="list-style-type: none"> Exposición individual en relación a los aspectos revisados en el video 	Foro	Hojas de rotafolio Plumones	20/410
	<ul style="list-style-type: none"> Se divide el grupo en parejas. Una persona de cada pareja recibe el rol (copias del material de entrega) de dueño y la otra 	Juego de rol	Hoja “instrucciones para el empleado” (Anexo 1)	30/440

Tema	Planteamiento de problemas y estrategias prácticas de solución de conflictos			
	Actividades	Técnica	Materiales	Tiempo
	<p>persona será empleado. Las parejas buscan un lugar tranquilo para leer (en silencio, sin intercambiar las hojas) y después empezarán a negociar. Al terminar se entrega a cada persona una hoja de “evaluación de escucha activa” (Anexo 3). Cada persona de la pareja llena el cuestionario y luego puede confrontar sus respuestas con la percepción de su contraparte.</p>		<p>Hoja “instrucciones para el dueño” (Anexo 2)</p> <p>Evaluación de escucha activa</p>	
<ul style="list-style-type: none"> En plenaria el instructor realizará las siguientes preguntas: <ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo les fue con su pareja? ¿Cómo resolvieron el conflicto? ¿Intentaron ponerse en el lugar de la otra persona? ¿Qué efecto tuvo eso en su forma de ver el problema? ¿Y en la negociación? ¿Utilizaron escucha activa? ¿Qué efecto produjo? ¿Pudieron exponer su punto de vista de manera que la otra parte pudiera comprender? ¿Dieron y recibieron retroalimentación? ¿Comprendieron mejor a la otra persona durante la negociación? ¿Aprendieron cosas de la otra persona que no supieran antes? 	<p>Diálogo/ Discusión</p>			20/460
<ul style="list-style-type: none"> Se dividirá al grupo en parejas uno tomará el papel de arriero y el otro de burrito. A los burritos se les da la siguiente consigna: "Sólo avanzarán si son bien tratados. Si son golpeados o mal tratados no se mueven e incluso pueden retroceder". A los arrieros sólo se les dice que deben hacer avanzar a su burro 		<p>Grupal "El burrito"</p>		20/480

Tema	Planteamiento de problemas y estrategias prácticas de solución de conflictos			
	Actividades	Técnica	Materiales	Tiempo
	<p>hasta llegar al otro lado del salón.</p> <ul style="list-style-type: none"> Reflexión grupal, al final se reflexiona en relación a los sentimientos de ser arrieros o burritos y lo que significa ser bien tratados o ser maltratados y las implicaciones que tiene con la resolución de los conflictos, la confianza, la comunicación y las relaciones interpersonales. 			

Tema	Cierre del taller		
Actividades	Técnica	Materiales	Tiempo
<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación del instrumento de evaluación, con el fin de verificar los conocimientos adquiridos por los participantes sobre los temas revisados en el taller. 	Evaluativa	Instrumento de evaluación formativa	20/570
<ul style="list-style-type: none"> • El instructor preguntará al azar las conclusiones de los temas revisados en el taller y que comenten la aplicación que esto puede tener tanto en su vida laboral como profesional. • El instructor realizará un resumen general del curso y revisará con el grupo si se cubrieron las expectativas y los objetivos planteados en las sesiones. • Se retomará el contrato de aprendizaje mencionando la importancia del compromiso que adquirieron para aplicar los conocimientos en el aspecto personal y profesional recordando que los conflictos es algo inevitable por lo que constantemente tendrá la oportunidad de aplicar estrategias que contribuyan a que los conflictos tengan como consecuencias aspectos positivos que contribuyan a su crecimiento como persona. 	Participativa		20/590
<ul style="list-style-type: none"> • Se proyectará una presentación que contenga las fotografías de los momentos vividos a lo largo de las sesiones, para que al finalizar se agradezca su participación y se les pida que en una palabra comenten lo que les pareció el taller. 			5/595

Tema	Cierre del taller		
Actividades	Técnica	Materiales	Tiempo
<ul style="list-style-type: none"> Finalmente se solicitará a los participantes que contesten la encuesta de satisfacción del taller con el propósito de retroalimentar, comentándoles que sus aportaciones son importantes para contribuir a los aspectos que se pueden mejorar 	Evaluativa	Encuestas de satisfacción del taller	5/600

CONCLUSIONES

En la actualidad prestar atención en la resolución de conflictos es importante para las organizaciones, debido a que estos pueden llegar a ser tan graves que desencadenen, en el peor de los casos, en huelgas que generen pérdidas millonarias y en casos más extremos el cierre de la misma.

Otro de los tipos de conflicto que debe cuidarse es el que se presenta dentro de los grupos o los departamentos por las relaciones interpersonales que se establecen, ya sea por la interdependencia entre departamentos o bien el generado en el propio equipo de trabajo, por ejemplo si se percibe que el jefe asigna demasiada carga de trabajo a una sola persona ésta sentirá que existe mala voluntad hacia su persona y que es una cuestión de favoritismo debido al desagrado que el jefe siente por el subordinado.

Es relevante comentar que no resolver los conflictos presentes en las relaciones humanas puede propiciar serios problemas como la falta de comunicación que lleva a la interpretación de hechos que en la realidad no siempre son acertados o bien en la falta de trabajo en equipo, en el que cada integrante sólo se haga responsable de su propio trabajo y no tenga la iniciativa de apoyar a su equipo en el cumplimiento de objetivos y esto al final genere retrasos y en el peor de los casos quejas por parte de los clientes internos o externos.

En este aspecto, la propuesta del taller de estrategias de manejo de conflictos apoyará para que los participantes aprenden a resolver sus problemas y apliquen lo aprendido, por lo que el objetivo será que todos se beneficien y lleguen a negociar para que prevalezcan las buenas relaciones y por lo tanto contribuya a la creación de un clima laboral favorable que permita generar satisfacción laboral y por lo tanto un buen desempeño que lleve a la organización al cumplimiento de sus objetivos.

Como ya se ha mencionado, el conflicto es inevitable y siempre estará presente en todos los miembros de una organización el grado, la intensidad y los protagonistas es lo que será variable, por lo que aprender a vivir con el conflicto y cambiar la idea de que debe evitarse para confrontarlo y resolverlo a fin de obtener beneficios como un cambio en la manera de organizarse que genere una mayor productividad y promueva la creatividad ayudará a que los trabajadores resuelvan sus diferencias y prevalezcan las buenas relaciones en beneficio de un bien común.

En resumen, cuando los problemas se evitan o no son resueltos repercuten en varios aspectos de la organización incluyendo el clima laboral y esto es evidente encontrarlo en algunas áreas cuando los clientes se quejan del servicio o cuando no se alcanzan las metas establecidas. Asimismo, trabajar en un clima laboral hostil en el que no exista confianza repercute en la calidad de los productos y servicios porque no será posible que los integrantes se cohesionen y potencialicen sus capacidades a fin de complementarse en beneficio propio y de la empresa.

ALCANCES Y LIMITACIONES

El taller impartido al personal operativo de una institución educativa proveerá de herramientas necesarias para la resolución de conflictos no sólo laborales sino también personales considerando que las personas manifiestan diferencias de opinión debido al contexto en el que se han desarrollado, a la experiencia y a sus propias características de personalidad. Este taller proporcionará los conocimientos básicos y propiciará la reflexión en las dinámicas vivenciales para que el personal aplique lo aprendido e invite a profundizar en algunas técnicas que considere apropiadas para resolver de la mejor forma los conflictos presentados.

Es recomendable, para futuros trabajos, complementar la propuesta con las siguientes acciones:

- Medir el impacto del diagnóstico institucional, una vez trabajadas las áreas de oportunidad a fin de conocer los rubros que se lograron cubrir y planear una estrategia que permita alcanzar las metas que no se lograron.
- Elaborar un Reglamento Interior de Trabajo para resolver los conflictos con las reglas mínimas de convivencia y poco a poco generar ajustes a fin de no provocar inconformidades entre el personal que se vea reflejado en la falta de interés por las funciones que desempeña.
- Medir después de un tiempo considerable el impacto que tuvo el taller entre los participantes, conocer si generó un cambio o si los problemas siguen resolviéndolos el jefe inmediato.
- Hacer un comparativo entre los participantes que tomaron el taller y aquellas personas que no lo tomaron, si existe una diferencia y en qué aspectos se ven marcadas dichas diferencias o bien qué similitudes prevalecen.

-
- En caso necesario, considerar las sugerencias de la encuesta de satisfacción para hacer modificaciones en las dinámicas o bien en los contenidos del taller, tal vez sea necesario profundizar en algún tema en particular de acuerdo al contexto o al momento en que se encuentre el grupo.
 - Elaborar y aplicar una encuesta de clima organizacional para conocer tanto el clima laboral por área como a nivel organizacional y analizar en qué aspectos debe trabajarse y tomar acciones que permita a los empleados desarrollar sus funciones dentro de un clima que favorezca la productividad y la satisfacción laboral.

Referencias

- American Psychological Association. (2010). *Manual de estilo de publicaciones de la American Psychological Association* (2ª. ed. adaptada para el español por la editorial El Manual Moderno). México: El Manual Moderno.
- Arias, F. & Heredia, V. (1999). *Administración de Recursos Humanos. Para el alto desempeño*. (5ª. ed.). México: Trillas.
- Bohlander, G., Snell, S. & Sherman, A. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. (12ª. ed.). México: Thomson Learning.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Chávez, M. R. (2005) *Propuesta de un método de conciliación para la resolución de conflictos laborales*. Tesis de maestría. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones*. (9ª. ed.). México: McGraw Hill.
- Davis, K. & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill.
- Estrada, S. (2012). Negociación y solución de situaciones para líderes organizacionales. *Scientia Et Technica*, XVII 51, 60-65. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84923910009>
- Farré, S. (2004). *Gestión de conflictos: taller de mediación, un enfoque socioafectivo*. España: Ariel.
- Furnham, A. (2001). *Psicología organizacional: El comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Oxford University Press.
- García, M. (2004). Conflicto y estrategias de negociación. En A. Rodríguez, *Psicología de las organizaciones*. (pp. 166-178). Barcelona: UOC.

- García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual, *Cuadernos de administración*, 42, 43-61. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452009000200004&lang=pt
- Gil, F. & Alcover, C. (2003) *Introducción a la psicología de las organizaciones*. Madrid: Alianza.
- González, A. (2007). *Desarrollo organizacional. (La alternativa para el siglo XXI)*. México: PAC.
- González, P., Llinares, L., & Zurriaga, R. (2012). *Gestión positiva del conflicto organizacional. Guías técnicas*. España: Síntesis.
- Guillén, C., Gala, F. & Velázquez, R. (2000). Clima organizacional. En C. Guillén, *Psicología del trabajo para relaciones laborales* (pp. 165-179). México: McGraw Hill.
- Ley Federal del Trabajo (2012). Recuperado de
- Mirabal , D. (2003). Técnicas para manejo de conflictos, negociación y articulación de alianzas efectivas, *Provincia*, 10, 53-71. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55501005>
- Peiró, J. (1991). *Psicología de la Organización*. (5ª. ed.). Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Robbins, S. & Judge, T. (2009) *Comportamiento Organizacional*. (13ª. ed.). México: Pearson Educación.
- Rodríguez, A. & Díaz, F. (2004). La organización y la red de organizaciones como unidad de análisis. En A. Rodríguez, *Psicología de las organizaciones*. (pp. 233-282). Barcelona: UOC.
- Rodríguez, A. (1998). *Introducción a la psicología del trabajo y las organizaciones*. Madrid: Pirámide.
- Slocum, H. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (12ª. ed.). México: Lengage Learning.
- Sociedad Mexicana de Psicología. (2010). *Código ético del psicólogo*. México: Trillas.
- Urdaneta, O. (2005). *Psicología organizacional. Aplicada a la gestión del capital humano*. (2ª. ed.). Colombia: 3R Editores.

Vera, J. (2010). *Resolución alternativa de conflictos. Teoría y práctica didáctica*. Murcia: Diego Marín Librero-Editor.

ANEXOS

Anexo 1

Hoja “Instrucciones para el empleado”

Eres un empleado en un negocio de frituras y churros. Estudias por la mañana y trabajas en la tarde hasta las 20:30 en ese negocio. Tomaste ese empleo porque quieres ahorrar dinero para salir de viaje con tu familia el año que viene.

Te gusta tu trabajo, estar con la gente y atender a los clientes, a la mayoría de los cuales conoces bien. Tu tarea consiste en tomar pedidos, preparar las frituras y los churros y cocinarlos. Estás contento por el dinero extra y porque crees que estás teniendo un buen desempeño, la gente te aprecia y además mejoraste el producto de tres formas:

1. Acortaste el tiempo de tomar las órdenes al abreviar los pedidos (por ejemplo, escribes DDL en vez de “dulce de leche”) piensas que los clientes y el dueño del negocio realmente valoran tus logros.
2. La segunda mejora tiene que ver con la cantidad de relleno. Creías que se desperdiciaba mucho y ahora en tu turno se ahorra un 30% de los rellenos. Las frituras y los churros lucen igual de bien y la gente está contenta.
3. Modificaste la figura de algunas frituras y churros, como los churros rellenos, que ahora les das forma de rosca para que no se les escape el relleno, o los churros largos, que acortaste un poco para que queden al tamaño de las bolsitas y la gente no se manche las manos.

El sábado tienes una actividad en la escuela. Pediste hablar con el dueño del negocio para cambiar tu día de descanso y poder así asistir a la escuela. Crees que dados tus esfuerzos y las mejoras hechas en tu trabajo no va a haber ningún problema, piensas hablar con el dueño 10 minutos antes de retirarte hoy.

Anexo 2

Hoja “Instrucciones para el dueño”

Eres dueño del negocio Frituras y Churros Rellenos “La Abundancia” y tienes que reunirte con un estudiante que tomaste de empleado hace un tiempo. Estás muy orgulloso de tu negocio. Lo mantienes limpio, con música agradable, vendes churros y frituras a bajo precio, ofreciendo productos de calidad con mucho relleno. Tus productos son tan buenos que la clientela aumenta rápidamente, razón por la cual decidiste tomar un nuevo empleado para recibir pedidos, preparar las frituras y churros y cocinarlos.

Cuando lo contrataste, pensaste que te aliviaría el trabajo, podrías tomar más pedidos telefónicos y dedicarte a pensar en mejorar el negocio. Sin embargo, el resultado es todo lo contrario. Cuando el estudiante toma los pedidos, no se comprenden por ejemplo, escribe DDL y no sabes si es dulce de leche o dulce de limón, así es que cuando te traen la orden y tú preparas las frituras, no sabes qué hacer, el pedido se atrasa y los clientes se enojan.

Otro problema es cuando preparas las frituras, en especial los churros, tú, coherente con el nombre de tu negocio, pones abundante relleno a tus productos, por turno utilizas dos tarros de dulce de leche y un kilo de cada uno de los dulces frutales.

Consideras que ésta es una de las razones primordiales del éxito de tu negocio. Has notado que cada vez que el joven cocina pone mucho menos relleno en desmedro del prestigio y buen nombre del negocio.

Últimamente recibiste quejas de los churros hechos por el estudiante. Las más recientes tienen que ver con la forma y el tamaño de los churros. Los churros siempre fueron largos y tus clientes admiraban su tamaño, que sobrepasaba las bolsitas. El joven no sólo redujo el tamaño de los churros, sino que además a los rellenos les da forma redonda, por lo que entran menos en las bolsitas. (Cuando abriste el negocio mandaste a hacer bolsas con el logotipo y aún tienes reservas para dos años más).

Ayer, antes de irse, el estudiante te pidió hablar hoy 10 minutos. Tú también quieres conversar, crees que no le importan ni el negocio ni los clientes, tan importantes para ti. Sin embargo, necesitas un empleado, por eso lo contrataste.

Anexo 3
Evaluación de hoja activa

1. ¿Mantienes contacto visual?
Si No A veces
2. ¿Observas la postura corporal y las expresiones faciales de la otra persona?
Si No A veces
3. ¿Buscas crear empatía y tratas de entender los sentimientos, pensamientos y acciones de la otra persona?
Si No A veces
4. ¿Evitas interrumpir y permites que la otra persona termine, aunque ya sepas qué quiere decir?
Si No A veces
5. ¿Haces preguntas para aclarar la información?
Si No A veces
6. ¿Sonríes y asientes para mostrar interés?
Si No A veces
7. ¿Escuchas, aunque no te guste la persona que habla o lo que dice?
Si No A veces
8. ¿Ignoras cosas externas que puedan distraer?
Si No A veces
9. ¿Estás atento a las cuestiones importantes y las recuerdas?
Si No A veces
10. ¿Evitas juzgar lo que se dice (lenguaje neutral)?
Si No A veces