

Universidad de Pamplona

Facultad de Salud

Departamento de Psicología



Monografía compilatoria

Los conflictos laborales y sus efectos en el clima organizacional

Presentado por:

Durley Vanessa Sánchez Rodríguez

C.C 1093800679

Jordan Gustavo López Carreño

C.C 1092361904

San José de Cúcuta

I-2020

Universidad de Pamplona

Facultad de Salud

Departamento de Psicología



Monografía compilatoria

Los conflictos laborales y sus efectos en el clima organizacional

Ps. Luis Alberto Molano Quintero

Docente Asesor

Presentado Por

Durley Vanessa Sánchez Rodríguez

Jordan Gustavo López Carreño

San José de Cúcuta

I-2020

Tabla de contenido	
Introducción	5
Resumen	7
Abstract	8
Problema de investigación	8
Formulación del problema	8
Planteamiento y descripción del problema.....	9
Justificación.....	11
Objetivos de estudio.....	12
Objetivo general	12
Objetivos específicos.....	13
Estado del arte.....	13
Ámbito Internacional.....	13
Ámbito Nacional	16
Ámbito local	18
Marco teórico	19
Capítulo I: psicología organizacional.....	20
Algunas definiciones de psicología organizacional.....	22
Principales teorías de la psicología organizacional	24
Teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo	24
Teoría de la motivación sobre las tres necesidades logró poder y afiliación de David McClelland	25
Teoría de los recursos y capacidades de Barney.....	26
Campos de acción de la psicología organizacional	26
Capitulo II Clima Organizacional	30
Características del Clima Organizacional.....	32

Dimensiones del Clima Organizacional	33
Funciones del clima organizacional.....	35
Resultados que se obtienen de un diagnóstico de clima organizacional.	37
Importancia del clima organizacional en la administración de empresas.....	40
Determinantes del Clima Organizacional	41
Beneficios positivos del Clima Organizacional satisfactorio.	42
Resultados de un Clima Organizacional negativo.	42
Diferencia entre clima y cultura organizacional	43
Teoría del Clima Organizacional de Likert.	44
Cambio Organizacional	46
Capítulo III Conflictos.....	50
El conflicto colectivo de trabajo	53
Conflictos laborales	56
Etapas del Conflicto Laboral en las Empresas	59
Consecuencias conflicto laboral	60
Gestión del talento humano frente a la resolución de conflictos	61
La transformación dinámica de conflictos.....	62
Negociación en el conflicto	63
La mediación para la transformación del conflicto	64
Metodología	65
Análisis de resultados.....	66
Resultados	85
Conclusiones	89
Recomendaciones.....	91
Bibliografía	92

Índice de tablas

| *Tabla 1 Investigaciones*-----66

Introducción

El objetivo principal de esta investigación es analizar los conflictos laborales y el clima organizacional a través de la compilación de estudios internacionales, nacionales y locales, buscando las fortalezas y debilidades de dichas investigaciones. Teniendo en cuenta que esta investigación lleva consigo 3 capítulos importantes en el marco teórico, los cuales le dan la importancia y la relevancia principal de investigar.

El primero de ellos es psicología organizacional, se hablará acerca de lo que es la psicología y sus áreas haciendo hincapié en la rama organizacional, y se realiza la explicación de algunas teorías que sirven como sustento de los temas a investigar y se finaliza con los campos de acción de dicha área

seguidamente se encontrará el segundo capítulo que expresa el clima organizacional el cual es el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, también puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

Y por último encontramos el tercer capítulo que se emergen el conflicto laboral, el conflicto hace que los directivos de la compañía realicen un análisis exhaustivo de las situaciones que llevaron a dicha problemática, lo que permite encontrar y dimensionar el estado del conflicto para así buscar soluciones. A través de la historia, los conflictos laborales se han identificado en empresas a nivel mundial generando que éstas opten por diferentes estrategias para la resolución de problemáticas entre los trabajadores, esto conlleva a que las empresas se vean obligadas a atender de manera oportuna las diferencias laborales y busquen su pronta solución.

Por consiguiente, se encontrará el estado del arte, donde abarca temas de clima organizacional y conflictos laborales, expresados en 3 fases como lo nacional, local e internacional.

Así mismo, es de suma importancia expresar que, para determinar el clima de la organización, es necesario determinar que clima de organizaciones les gustaría tener, idealmente a los miembros del grupo y diagnosticar cómo ven actualmente el clima de la organización. Una segunda forma es determinar las diferencias entre el clima ideal y el clima real, y tomar medidas para eliminar las discrepancias.

La presente monografía es de tipo compilatoria se redacta una presentación crítica de la bibliografía que hay al respecto. Es importante tener buen nivel de comprensión y ojo crítico para referirse a los diferentes puntos de vista y exponer la opinión persona. Contiene una revisión bibliográfica del tema desde el enfoque sistémico. Este proyecto responde principalmente a la iniciativa de dos estudiantes por comparar investigación o artículos que correspondan a los conflictos laborales y sus efectos en el clima organizacional, y así abarcando un gran interrogante ¿Cuál son los conflictos laborales que generan efectos en el clima organizacional mediante investigaciones que se han realizado a nivel internacional, nacional, y local, desde el 2010 hasta la fecha?

Resumen

En esta monografía compilatoria se reconoce la necesidad de hablar sobre las organizaciones, así mismo Los conflictos laborales y sus efectos en el clima organizacional, teniendo en cuenta que se encuentran formadas por personas y el clima se dan con el fin de desempeñar acciones que ayuden al logro de las metas. De igual manera con el objetivo general que es analizar los conflictos laborales y el clima organizacional a través de la compilación de estudios internacionales, nacionales y locales, buscando las fortalezas y debilidades de dichas investigaciones. Esto trata de entender el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de la organización, permite mejorar la eficacia de ésta y el alcance de sus objetivos.

Por consiguiente, Describir los conflictos laborales que puedan ser incididos mediante la búsqueda de artículos e investigaciones sobre el clima organizacional y conflictos laborales y así mismo Determinar el efecto de los conflictos laborales en el clima organizacional.

Palabras claves: compilatoria, monografía, investigación, confitos, clima, metas, fortalezas.

Abstract

This compilation monograph recognizes the need to talk about organizations, as well as Labor conflicts and their effects on the organizational climate, taking into account that they are formed by people and the climate occurs in order to carry out actions that help the achievement of goals. Likewise, with the general objective of analyzing labor conflicts and the organizational climate through the compilation of international, national and local studies, seeking the strengths and weaknesses of these investigations. This tries to understand the impact that the individuals, the groups and the structure have on the behavior within the organization, it allows to improve its effectiveness and the reach of its objectives.

Therefore, describe the labor conflicts that may be affected by searching for articles and research on the organizational climate and labor conflicts, and also determine the effect of labor conflicts on the organizational climate.

Keywords: compilation, monograph, research, confits, climate, goals, strengths.

Problema de investigación

Formulación del problema

Para el desarrollo de la presente investigación monográfica surge la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los conflictos laborales que generan efectos en el clima organizacional mediante investigaciones que se han realizado a nivel internacional, nacional, y local, desde el 2010 hasta la fecha?

Planteamiento y descripción del problema

En esta investigación se desea indagar sobre los conflictos laborales y sus efectos en el clima organizacional ya que existen personalidades totalmente diferentes que deben saber encajar y guiar, para poder crear el buen clima organizacional, también se encuentra la actitud que obtiene el empleado y la afinidad con su equipo para que se adapte a las necesidades de la empresa y de sus compañeros. Ser sincero es un valor importante en cualquier empresa, pero se puede decir que en ocasiones la sinceridad sin prudencia es un arma que puede acabar en tu contra.

Así mismo como se vive en sociedad, debemos saber llegar a consensos con las personas que se rodean, especialmente cuando están en un ambiente laboral. Una tarea fundamental que tienden tener los líderes de una organización, es mantener la armonía dentro de la empresa, para hacerlo se debe conocer sobre el manejo de conflictos.

¿Qué es un conflicto? Es una situación de tensión que se genera en una relación cuando una persona solo intenta atender sus propias necesidades y expectativas, y no de la otra parte. Conocer cómo manejar y resolver conflictos permitirá desarrollar no solo en el área laboral sino en todas las áreas de nuestra vida.

En las organizaciones en donde el trabajo en equipo es parte del día, es común que surjan conflictos debido a las distintas personalidades que deben trabajar en conjunto. Existen ciertos síntomas cuando se presenta la posibilidad de que haya algún problema entre los miembros de un equipo:

- Se muestran impacientes unos con otros.
- Se contradicen entre sí.
- Atacan las ideas del otro.

Los conflictos impiden que la empresa alcance sus objetivos ya que perjudican la productividad de los empleados. Para poder solucionarlos, primero se debe identificar de qué tipo es:

- Intraindividual: el conflicto dentro del individuo ocurre cuando la persona persigue objetivos diferentes a los de la organización, cuando no sabe con qué trabajo debe cumplir o cuando debe hacer más de lo que es capaz de realizar. Este tipo de conflicto influye en la manera en que el individuo responde a otros tipos de conflictos.

- Interindividual: es el conflicto que existe entre individuos de la misma organización debido a diferencias en la personalidad o presiones referentes a sus roles.

- Intragrupal: El conflicto entre individuos y grupos se relaciona con la manera en que las personas manejan las presiones dentro de su grupo de trabajo.

- Intergrupal: Se presenta entre grupos dentro de la empresa y proviene de los diferentes intereses que persigue cada departamento.

Para resolver un conflicto se debe tomar en cuenta las habilidades de cada una de las personas y así poder trabajar la comunicación, negociación, empatía, asertividad, escucha activa, el manejo del estrés y de las emociones, esto impactará la forma en que se maneje el conflicto. Si obtienen a cargo un equipo de trabajo es fundamental que conozcan cómo resolver cualquier problema que se pueda presentar entre sus miembros, esto permitirá mantener una armonía en el ambiente laboral y alcanzar los objetivos.

La problemática más representativa en las empresas es la falta de comunicación, en cada integrante o compañeros de trabajo, donde se puede encontrar diferencias culturales que afectan los ámbitos de esta labor lo cual genera malestar debido a falta de comunicación o libertad a la hora de expresarse. Otras de las problemáticas representativas es el estrés teniendo en cuenta que los horarios de trabajo son muy elevados porque esta cuya actividad genera ingresos es por la actividad realizada en el día a día.

A partir de los pensamientos que surgen y la manera de actuar se dan clasificación de los tipos de conflictos propuesta por Calvo, García y Marrano (2002)

- Conflictos de relación/comunicación: son conflictos en los que se produce un deterioro entre los sujetos implicados y las interacciones de los miembros de la comunidad educativa.

- Conflictos de necesidades e intereses: son conflictos en los que se manifiesta un

desacuerdo ante una comparación de necesidades e intereses.

- Conflictos de preferencias, valores o creencias: son conflictos generados por la divergencia entre la forma de entender y explicar la realidad, estos conflictos son difíciles de resolver.

Para concluir, se hace referencia a este tema, que en los últimos años, ha venido tomando gran importancia en las organizaciones y es el estudio del clima organizacional, y los conflictos laborales, el cual permite conocer las percepciones que el trabajador tiene de las características de la organización, que influyen en las actitudes y comportamiento de los empleados; siendo esto de gran importancia, ya que un buen o mal clima organizacional influirá en la motivación y satisfacción en el trabajo, contribuyendo al logro o fracaso en el alcance de los objetivos planteados en las organizaciones .

Justificación

La psicología Organizacional, es la rama de la Psicología cuyo objeto de estudio es el comportamiento humano en el ámbito de las organizaciones empresariales y sociales, dentro de esta, debe comprenderse la aplicación de conocimientos y prácticas psicológicas en el ámbito organizacional para entender el comportamiento del hombre que trabaja. (Gómez, 2017)

Cabe resaltar que la psicología organizacional nace de la idea que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, y por tal razón hace que el individuo genere ciertos comportamientos antes grupos, culturas y etnias que afecten su ambiente. Teniendo en cuenta lo que expresa el autor (Gómez, 2017), es necesario que cada uno de los participantes que hacen presencia, puedan adquirir habilidades dentro y fuera de las organizaciones para disminuir los efectos del clima organizacional, y mejoramiento en los conflictos laborales.

Por consiguiente, a lo anterior es importante expresar que en esta investigación organizacional y compilatoria se evidenciara la importancia de los efectos del clima organizacional en las empresas y aquellos conflictos que surgen en diferentes ámbitos. Lo

que se evidenciara es la importancia de compilar investigaciones para llegar a un fin colectivo con diferentes autores y así expresar puntos de vistas adaptativos a problemáticas expuestas en la cima laboral.

Así mismo hacer un estudio sobre clima organizacional, según Gonçalves (1997), proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional en uno o más de los subsistemas que conforman una organización.

De igual modo la información que se entregará en esta monografía compilatoria es resaltar los avances investigativos que se han puesto en marcha del 2010 hasta la fecha, donde se puede observar sus efectos y así moderar los conflictos de la mejor manera. Por ende, las problemáticas que se pueden resolver elaborando esta monografía es poder actuar bajo un conocimiento estandarizado e investigativo para no saltar proceso a la hora de trabajar con dichas por poblaciones.

Por consiguiente, la situación que nos llegó a realizar esta monografía es aportar conocimiento desde lo psicológico para establecer procesos tanto cognitivos y de comportamientos a los individual y saber sus factores de conducta elaboradas desde el conflicto laboral.

Finalmente, por los motivos mencionados anteriormente se destaca la necesidad de analizar los conflictos laborales y sus efectos en el clima organizacional, ya que además de ser un factor fundamental en el ámbito laboral, constituyen un factor fundamental de las competencias personales y profesionales de cada miembro de una organización.

Objetivos de estudio

Objetivo general

Analizar los conflictos laborales y el clima organizacional a través de la compilación de estudios internacionales, nacionales y locales, buscando las fortalezas y debilidades de dichas investigaciones.

Objetivos específicos

Describir los conflictos laborales que puedan ser incididos mediante la búsqueda de artículos e investigaciones sobre el clima organizacional y conflictos laborales.

Conocer el clima organizacional y los conflictos laborales mediante investigaciones y artículos que se han realizado a nivel internacional, nacional y local sobre los conflictos laborales y el clima organizacional

Determinar el efecto de los conflictos laborales en el clima organizacional mediante investigaciones que se han realizado a nivel internacional, nacional y local

Investigar estrategias que han sido aplicadas para abordar los conflictos laborales y la mejora del clima organizacional.

Estado del arte

A continuación, se presentan algunas investigaciones internacionales, nacionales y regionales relacionadas a estudios sobre Conflictos Laborales y como estos a su vez han influido en el clima organizacional; extrayendo así, elementos significativos para el presente proyecto investigativo.

Ámbito Internacional

En cuanto al aspecto internacional, resaltamos los aportes de Lacayo, C (2016) “Liderazgo y conflictos laborales” Quetzaltenango México. Plantea desde una investigación de tipo descriptiva, determinar la relación del liderazgo en la solución de conflictos laborales de los colaboradores de las diferentes áreas del Centro de Añejamiento, Organización y desarrollo de personal S.A., así como identificar factores y elementos importantes del por qué surgen conflictos dentro de la misma y saber cómo mediar las situaciones.

Para ello, en este estudio la metodología se realizó con 35 colaboradores de género masculino y femenino que son el total de la población, comprendidos entre las edades de 22 a 45 años; se utilizó como instrumento un cuestionario de si, no y por qué el cual determino que si existe relación entre liderazgo y la solución de conflictos laborales, de acuerdo con los resultados las conclusiones fueron que en cuanto a liderazgo los colaboradores no presentan ningún problema ya que desarrollan buenos hábitos y conductas, sin embargo existe un gran índice de que ocurren conflictos laborales que principalmente se originan por mala comunicación.

Por otra parte, Pérez F. (2010). “El conflicto laboral en la actualidad: los nuevos conflictos”. Madrid España. Centra su investigación sobre la evolución del conflicto y los nuevos conflictos, es decir, de los cambios operados en el sistema de relaciones laborales y de las repercusiones que de esos cambios derivan para la morfología del conflicto industrial, y de los nuevos conflictos, que están apareciendo como consecuencia de las transformaciones económicas y sociales. Mediante un modelo expositivo agrupa dichas transformaciones en tres grupos: aquellas que afectan al sistema económico en su conjunto, aquellas que afectan a la morfología y organización de la empresa, y las que se refieren al trabajo mismo, a su nueva composición y a sus nuevos sistemas de organización. De esta manera nos aporta elementos fundamentales para nuestra investigación partiendo de reconocer los cambios que están surgiendo en el nuevo sistema de relaciones laborales.

En relación con nuestro tema, las autoras Rojas & Knigh, (2016) “Relación entre conflicto y desempeño laboral en ATA.IRH SAC, Chiclayo. Señor de Sipan Perú. Plantea como objetivo principal determinar la relación entre conflicto laboral y el desempeño de los colaboradores en la empresa ATA-IRH SAC. El componente metodológico se realizó desde un estudio de tipo Descriptivo- Correlacional con un diseño no Experimental- Transversal, con una muestra de 25 colaboradores a quienes se aplicó una encuesta, utilizando como instrumento el cuestionario con medición de tipo escala de Likert con la que se obtuvo la información de este estudio. Esta investigación resulta importante en cuanto a identificar los conflictos laborales funcionales y disfuncionales que se presentan en una empresa y que conllevan a bajar la calidad de los servicios puesto que cuando no se cumplen los objetivos y metas por no existir una visión clara de la empresa y que los superiores no tienen en cuenta

las sugerencias de los colaboradores, el conflicto laboral conlleva al bajo desempeño laboral, generando deficiencia en las tareas asignadas, desmotivación y falta de comunicación entre directivos, supervisores y empleados.

Por otra parte, Mosquera Rosero E. (2019) “Clima laboral y su influencia en la motivación de los trabajadores”; Ecuador. En este estudio la autora pretendió analizar los temas relacionados con la importancia del clima laboral, la motivación y temas relacionados con las teorías que intervienen en la correcta administración del personal que labora en las empresas, en el cual busco dese su objetivo principal determinar la incidencia del clima laboral en la motivación para promover un mejor ambiente laboral de los trabajadores; este, con el fin de conocer la relación e incidencia que tiene el clima laboral en la motivación de los trabajadores y que a su vez permitan mejorar el ambiente en las empresas. Dentro del plano metodológico se utilizó el diseño documental cualitativo por medio de una revisión bibliográfica; Por medio de la revisión teórica que se hizo se llegó a la conclusión que existe una relación e incidencia entre el clima en las organizaciones y la motivación laboral lo cual permite generar un ambiente saludable en el trabajo.

Finalmente, autores como Matute J (2016) Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral; plantea desde una revisión bibliográfica identificar los diferentes conceptos sobre la importancia que tiene la medición del clima organizacional y de sus principales componentes, con el fin de lograr el máximo desempeño de los integrantes de una organización.

Como parte de la metodología busco tratar perspectivas teóricas sobre el clima organizacional y su incidencia en el clima laboral, al inicio del proceso se efectuó una recopilación y selección bibliográfica sobre el tema a tratar, se pudo evidenciar que uno de los principales factores es la falta de motivación para los integrantes de la organización situación que limita explotar al máximo sus destrezas y habilidades, el mismo que se puede fortalecer a partir de la capacitación continua para promover el lineamiento de actividades mediante el trabajo en equipo y la retroalimentación. Resulta relevante para nuestra investigación reconocer los procesos no solo físicos si no emocionales que muchas veces influyen en el rendimiento de los trabajadores a su vez nos permitió extraer de ellos los conceptos que servirán como aporte a nuestra investigación

Ámbito Nacional

Autores como Camacho, A & Mayorga, D. (2017) Riesgos Laborales y psicosociales, perspectiva organizacional, jurídica y social. Bogotá, Colombia. En esta investigación centra su objetivo en analizar los conflictos laborales y los riesgos psicosociales, así como su impacto en los trabajadores de la empresa, en la organización misma y en los terceros, poniendo especial atención en aquellos grupos que históricamente son discriminados laboralmente: mujeres, migrantes, comunidad LGBT, personas con discapacidad, jóvenes y mayores de cincuenta años.

A través de su metodología, utilizo el método cualitativo para examinar los conceptos manejados transversalmente en varias disciplinas (en especial la psicología y la sociología) y el método deductivo para exponer las recomendaciones surgidas del análisis del estudio sobre todo desde el enfoque empresarial; contribuyendo con nuestra investigación desde la relevancia que tienen los conflictos laborales desde la perspectiva social en cuanto a reconocer los factores que hacen parte de este proceso.

Por otra parte, el autor Mosquera, N (2017). En su investigación Factores que influyen en el ausentismo laboral y su impacto en el clima organizacional, Bogotá Colombia. Plantea como objetivo central el análisis de los factores que influyen en el ausentismo laboral, identificando su impacto en el clima organizacional y la productividad empresarial. La metodología de investigación adoptada fue descriptiva para lograr definir el “ausentismo laboral”, sus principales factores o causas, sus efectos en las organizaciones y el inadecuado manejo y control del mismo.

Nuestro interés en esta investigación se basa, en identificar los factores o causas que se generan a raíz de un mal clima organizacional o en el marco del conflicto laboral que se presenten por medio de los resultados obtenidos como lo es el Ausentismo, ya que a nuestra investigación proporciona factores que nos permitan entender los comportamientos positivos y negativos y de esta misma manera trabajar en el fortalecimiento de las actitudes que enriquezcan los buenos tratos y la calidad de los trabajadores y de las organizaciones; así como fomentar el rompimiento de imaginarios negativos que normalmente se dan por ignorancia o carencia de conocimiento acerca del tema.

Por otra parte, El autor Castañeda, J. E. (2016). “La tercerización laboral en Colombia”. Bogotá Colombia. Plantea en esta investigación observar el comportamiento en torno a los efectos laborales que la tercerización produce en términos del sistema legal vigente en Colombia por medio de las leyes y decretos que hasta el momento se han expedido. Este trabajo de grado tuvo como objetivo Analizar el alcance en materia de tercerización laboral desde el punto de vista jurídico en Colombia en el marco del Nuevo Decreto 538 de 2016.

Ésta investigación enriquece a la nuestra ya que nos muestra un lado desconocido, cómo lo es la tercerización laboral, en donde este proceso marca gran importancia en la manera de como este proceso puede llegar afectar no solo a la empresa si no a sus trabajadores, pues parte de ofertar a terceros obligaciones; esto a su vez nos permitió entender que al momento de tercerizar se debe tener consciencia de que a menos que las actividades tercerizadas sean completamente extrañas a la propia de la compañía, la empresa beneficiaria será solidariamente responsable de los salarios, prestaciones e indemnizaciones del trabajador del contratista independiente. A partir de esto podemos notar diferencias significativas que se dan en el proceso que implementan algunas compañías para aumentar su competitividad.

En este orden de ideas, Blandón, A. F. & Blandón, J. C. (2018). “Estrategias para mitigar los Efectos del Clima Organizacional en la Productividad de las Organizaciones. Medellín Colombia”. Plantea analizar las dimensiones de la organización que afectan el clima organizacional para establecer la relación directa que puede llegar a existir con la productividad de la misma, centrando su objetivo principal en Proponer acciones y/o estrategias que permitan mitigar los efectos del clima organizacional en la productividad de las entidades.

La investigación trata de un análisis cuantitativo, empleando matrices de correlación y de determinación para medir el grado de impacto y de asociación de una dimensión con otra, para definir de esta forma las posibles relaciones y/o explicaciones que se establecen entre ellas. Los resultados muestran que son más representativas algunas dimensiones y se evidencia que existe una relación directa entre el clima organizacional y la productividad de una organización, indicando que el estudiante/empleador juega un papel demasiado

importante dentro de esta, por lo cual se plantean estrategias que ayudan a mejorar estos factores.

Por último, el autor Trujillo H (2016) “Estudio sobre los conflictos laborales y los mecanismos de solución en el sector público de Colombia”. En esta investigación se plantea entregar elementos para fortalecer la capacidad interna de la Central Unitaria de Trabajadores, en la prevención, atención y solución de los conflictos derivados de la relación laboral en el sector público, así como contar con propuestas que permitan impulsar el fomento y estímulo de la negociación colectiva en el sector público, como una medida estratégica para ampliar la cobertura de la misma. El proceso metodológico estuvo basado en realizar una revisión documental acerca de los procesos de negociación colectiva, entrevistas y encuestas con dirigentes sindicales del sector público afiliadas a la CUT sobre los conflictos laborales que se presentan en su interior y con la entidades o autoridades públicas. De allí parte el interés en relación a nuestra investigación pues reconoce elementos fundamentales en el plano laboral de Colombia en cuanto a proponer estrategias que conlleven a mejorar las relaciones en las organizaciones.

Ámbito local

En cuanto al ámbito regional y su relación con estudios e investigaciones acerca de nuestro tema es muy pocos los elementos encontrados para su desarrollo, lo cual genera un aporte importante a la sociedad nuestra investigación. Por ende, resaltamos autores como Portillo L, Trillos I (2018). Este estudio tiene como objetivo presentar una propuesta de mejoramiento del clima organizacional de empresa Centrales Eléctricas de Norte de Santander “CENS” regional Ocaña, a través del análisis y evaluación de las percepciones que tienen los trabajadores de las 7 variables que intervienen en el estudio y su influencia sobre el clima organizacional. Desde el plano metodológico se consideró el tipo de investigación descriptiva, la técnica para la recolección de información se hizo a través del instrumento I.M.CO.C (Instrumento de Medición de Clima Organizacional para empresas colombianas), el cual se desarrolla por medio de la aplicación de una encuesta

Por consiguiente, este trabajo resulta importante ya que nos ejemplifica y presenta un modelo para diagnosticar el clima organizacional considerando la incidencia que tiene este

en la cultura organizacional y en la consecución de los objetivos de las empresas. Los resultados del estudio facilitan, además, la gestión para el cambio, encaminada a la mejoría en el ambiente laboral con vista a un acercamiento a la elevación de la eficiencia y la satisfacción de los trabajadores, traducido en calidad de vida.

Por otra parte, autores como Rivera A, Hernández J & Forgiony J (2018) Impacto de la motivación laboral en el clima organizacional y las relaciones interpersonales en los funcionarios del sector salud. Este estudio buscó analizar la motivación laboral, el clima social organizacional y la satisfacción en las relaciones interpersonales desde la perspectiva del área de trabajo y el género. En cuanto a la metodología se realizó bajo la investigación cuantitativa con diseño no experimental, debido a que se recolectaron y analizaron datos de las variables estudiadas sin manipularlas, tuvo un alcance correlacional y de corte transversal.

Por lo tanto, en este estudio se logró reconocer los factores que generan fuentes de insatisfacción desde la visión de los empleados, los cuales buscan sentirse bien retribuidos en las prestaciones salariales y laborales, debido a que la satisfacción no es solo tener un buen salario, sino que también se cumpla con las obligaciones prestacionales y contractuales a las que por ley tienen derecho (salud, pensión, riesgos profesionales, cesantías, intereses sobre cesantías, primas, vacaciones).

Marco teórico

En el presente apartado es una documentación teórica que sustenta y enmarca la presente monografía compilatoria Los conflictos laborales y sus efectos en el clima organizacional, para ello se desarrollan tres capítulos denominados: Capítulo I psicología organizacional, donde se podrá observar su significado, como el crecimiento en la salud mental de cada persona y la calidad de vida, Capítulo II clima organizacional, allí se enmarca la importancia del ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, y en el Capítulo III conflictos, donde se podrá evidenciar el proceso que es originado por un individuo que se siente agobiado o frustrado por otro, donde éste siente que son afectados

sus intereses personales, por ende, cada capítulo da su aporte al tema de investigación ya que es de suma importante expresar cada uno de ellos.

Capítulo I: psicología organizacional

Para exponer este capítulo, se hablará acerca de lo que es la psicología y sus áreas haciendo hincapié en la rama organizacional, seguidamente, se realiza la explicación de algunas teorías que sirven como sustento de los temas a investigar y se finaliza con los campos de acción de dicha área

Para empezar a hablar sobre psicología, es necesario realizar un acercamiento epistemológico, según Cepeda (2014) es definida como una práctica científica que, por sus propios objetivos, tiende a mejorar la salud mental, la calidad de vida y el bienestar de las personas, contribuyendo así a un cumplimiento de objetivos personales. De esta manera, para entender la psicología, se debe abordar en primera instancia el desarrollo de la psique humana para comprender las dimensiones del hombre y sus posibles sub-instancias de existencia, puesto que para educar a una persona es necesario

Tener en cuenta su totalidad con el objetivo de alcanzar sus metas en una continua obtención de títulos y logros personales que le ven su ser a un estado determinado ya sea idóneo, alegre y con una profundidad que impida el sentimiento de sociedad e ignorancia, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen y condicionan el clima organizacional y rendimiento laboral, entre otros.

Es por ello. que, a través de la historia, la psicología ha atravesado por ciertos obstáculos para poder definir un objeto de estudio Dónde se pueden explicar a profundidad los fenómenos psicológicos de manera confiable y veraz, por lo tanto, ha debido realizar diversos planteamientos lógicos y epistemológicos para la obtención de una coherencia frente a un objeto de estudio. Aunque este es un proceso que han recorrido infinidad de ciencias, en el caso de la psicología con cada lazo de los diversos sistemas. Movimientos, conceptos y teorías, se han visto en una situación de enfrentar discusiones y teorías epistemológicas lo cual ha enriquecido a la ciencia psicológica (Cepeda, 2014).

Siguiendo el mismo autor, la psicología describe ciertos hechos y fenómenos del ser humano que han sido denominados como “hechos complejos” donde dicha concepción diferentes interpretaciones a través del tiempo comenzando con las primeras definiciones que se tenían y frente a la psicología como la “ciencia del alma”, resaltando que era una época donde la psicología estaba relacionada con el tema de la filosofía, hasta el punto en que se designó a la psicología como ciencia de la conciencia. De lo anteriormente mencionado, la psicología ha recorrido caminos Donde ha ido evidenciando la explicación de fenómenos psicológicos, en este trayecto donde reconocidos investigadores han proporcionado o abarcado a la psicología como ciencia. enriquecido conocimiento que tienen como dirección de dar a conocer las estructuras básicas de fenómenos a estudiar.

El autor Cepeda (2014) presenta a Opazo el cual expresa que “A través de los ya 100 años de historia de la psicoterapia, el talento, la agregación y la perseverancia de los psicoterapeutas se han manifestado de diferentes maneras”. Hablar del desarrollo de la psicología organizacional a nivel mundial es citar además de los dos aspectos anteriores el autor Scott (citado en Urdaneta, 2005) quién empleó distintos métodos para seleccionar oficiales en Bélgica, el cual pasó a ser un gran método que contó con innumerables aplicaciones en la Primera Guerra Mundial y en negocios e industrias y sirvió como un amplio bosquejo para la construcción de Test psicológicos que posterior a este hecho comenzaron hacer empleados no sólo en la preparación y selección de soldados sino también en la escuela pública.

Otro suceso importante en este recuento son las investigaciones realizadas acerca de la incidencia que tendría la iluminación y los periodos de descanso en el trabajo y su influencia con la productividad por Elton Mayo y sus colaboradores, (citado en Urdaneta, 2005) las cuales brindaron resultados de los que se pudo concluir que las condiciones socio psicológicas jugaban un papel más importante sobre la productividad que aquellas condiciones físicas que presentaba el ambiente laboral, siendo este un suceso que extendió y favoreció la psicología social y como tal sus campos de acción. Más adelante específicamente en la segunda guerra mundial y teniendo como punto de partida los diversos test empleados en la primera guerra, se genera una gran demanda de psicólogos para seleccionar y clasificar

soldados, contribuyendo así mismo a diversos estudios correspondientes a la fatiga, la mecánica del ser humano, entre otros.

Todos esos aportes o avances respecto a la importancia que se proporcionó a las relaciones humanas, a la participación y a la motivación del ser humano antes que las condiciones físicas, consiguieron generar interés en la alta gerencia de las organizaciones y permitieron el cambio del nombre de la división de psicología Industrial a División de psicología industrial y organizacional (Urdaneta, 2005)

En este punto, a groso modo y teniendo en cuenta a los autores mencionados anteriormente se habla de la psicología organizacional como aquella rama de la psicología que se encarga orienta el estudio del comportamiento humano o como tal al ser humano dentro de ámbitos laborales, pero, ¿Qué otras definiciones existen acerca de este término y qué autores se han interesado por dicho vocablo?

Algunas definiciones de psicología organizacional

Haciendo mención entonces de la psicología organizacional, se enuncia que surge de una combinación por salud integral aplicada en un contexto de trabajo, además de eso es un estudio científico del funcionamiento óptimo de la salud de las personas y los grupos que componen cierta organización, resaltando el bienestar psicosocial en el trabajo y el desarrollo de las empresas sean más saludables, teniendo como objetivo en describir, explicar y predecir el funcionamiento óptimo, finalmente tiene como meta en amplificar y potenciar ese bienestar psicosocial, gestionando una calidad de vida laboral (Salanova, Llorens & Martínez, 2016). Por lo tanto, la psicología organizacional es encargada del comportamiento de las personas en un contexto de trabajo, o teniendo como fin un bienestar colectivo o individual.

Considerando las distintas perspectivas que se tienen en este tema, vale traer a colación el concepto de la psicología organizacional, donde se intenta promover un desarrollo positivo comprometido con el desarrollo de la salud desde una mirada interdisciplinar, comprensiva y multicausal. Es decir, esas empresas positivas son aquellas que se destacan por su excelencia y éxito en el mercado, pero todo esto va más allá de un peso monetario, es decir, los integrantes de estas organizaciones son capaces de soportar ciertos cambios que se genera

dentro de la misma y de igual manera sobrevivirá periodos críticos presentados en cualquier momento (Salanova, Llorens & Martínez, 2016).

Ahora bien, Se ha explicado la psicología organizacional como la “psicología organizacional positiva” definiéndola como un estudio de funcionamiento óptimo de las personas y grupos en una empresa, realizando su gestión de la manera más efectiva, cabe Añadir además, la importancia de favorecer al empleado para que sea una fortaleza para la organización, de igual manera la salud de los empleados se convierte en algo relevante en dicha empresa, logrando un sentido positivo de libre expresión, un ambiente ameno y agradable y finalmente teniendo como propósito en tomar las habilidades de las personas para fomentar un desarrollo eficaz en la empresa (Polo, Palacio, De Castro, Mebarak & Velilla, 2013)

A continuación, se destacan ciertas definiciones expresadas por autores como:

Cepeda (citado por Gómez, 2015) define la psicología organizacional como una rama de la psicología que se dedica a un estudio de fenómenos psicológicos ya sea de manera individual o grupal, a través de procesos organizacionales ejerciendo un impacto en los integrantes que forman una empresa.

Todo esto, se complementa con la conceptualización de Dunnette y Kirchner (2005, citado por Gómez, 2015) considerando a la psicología organizacional como un estudio de organizaciones, teniendo en cuenta las relaciones que se establecen en la misma, donde los psicólogos organizacionales estudian las áreas de conflicto entre las personalidades de los trabajadores.

En definitiva, como lo expresa Mastretta (citado por Gómez, 2015) la psicología del trabajo es un campo de estudio de las actitudes que tienen los trabajadores en una organización, donde un psicólogo organizacional estudia los procesos mentales, el comportamiento y la interacción humana en actividades que se realizan en una empresa.

Principales teorías de la psicología organizacional

En este punto, habiendo presentado a la psicología y como tal a su área organizacional sabe sumar algunas teorías relacionadas con el tema principal de investigación y finalmente una breve descripción de los campos de acción del psicólogo organizacional.

Teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo

Fue desarrollada por el psicólogo y sociólogo George Elton Mayo y sus colaboradores, y, nació en Estados Unidos entre 1920 y 1966 (Tovar 2009) como oposición a la teoría clásica de la administración y a la necesidad de paliar con la deshumanización del trabajo y Esa visión del colaborador como una máquina que sólo trabaja y recibe órdenes.

Los principales motivos del surgimiento de la teoría de las relaciones humanas son los siguientes: La necesidad de humanizar y democratizar la administración desligando la de las concepciones estrictas de la teoría clásica; el desarrollo de las llamadas ciencias humanas, la psicología y la sociología comienzan a crecer a partir de ahí a influenciar en la organización Industrial; las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y la psicología dinámica de Kurt Lewin, aunque se considera a Elton Mayo como el fundador de la teoría, Dewey y Lewin contribuyeron en gran parte a su elaboración; Y, por último las conclusiones del experimento donde se ponía en evidencia la relación entre la conducta y los sentimientos, la influencia del grupo con el comportamiento individual y Asimismo en el la productividad.

Se dice que tales supuestos contribuyeron a la prioridad de las personas y de las relaciones humanas, se cambió la visión del ser humano como un elemento fundamental dentro de una organización y se comenzó a tener en cuenta en las relaciones de grupo en la productividad. A partir del nacimiento de tal teoría también se comienzan a utilizar conceptos como el de motivación, liderazgo, comunicación, dinámica de grupos, entre otros (Ramos y Triana, 2007)

Según Tovar (2009) la conclusión a la que se llegó finalmente fue que los aspectos psicológicos tienen un nivel de importancia mucho mayor a los aspectos físicos, presumiendo

en pocas palabras que “la mejor forma de organización es la que se considera e Integra a las personas que la hacen funcionar”.

En definitiva. se dice que tales autores resaltaron la necesidad que tiene todo individuo de pertenecer a un grupo y obtener el reconocimiento a nivel social, de manera que se estimula estado de ánimo de las personas, es decir, que ese aspecto psicológico pasa a ser una gente importante en la productividad y por tanto en el éxito de la organización.

Teoría de la motivación sobre las tres necesidades logró poder y afiliación de David McClelland

Teniendo en cuenta a Naranjo (2009), la teoría de la motivación sobre las tres necesidades logró poder y afiliación fue desarrollada por David Clarence McClelland psicólogo y sociólogo estadounidense quién afirma que el desempeño de los individuos en los lugares de empleo es el resultado de su motivación, tal autor expone que dentro de la organización Existen tres tipos de motivación que son los siguientes:

La necesidad de logro, la cual hace alusión al empeño por sobresalir y la disputa por el éxito en situaciones de rendimiento, es decir, a ese impulso que tienen las personas por conseguir metas y de este modo superarse. Más específicamente, la motivación de logro es poder hacer las tareas o las actividades cada vez mejor actuando adecuadamente para conseguir objetivos complejos que en cierto modo corresponderían al éxito profesional (Morán y Meneses, 2016).

La segunda necesidad es la de poder y describe en Sí ese anhelo que experimenta las personas por impactar, influir o controlar a los demás, es decir, por ejercer autoridad y dominio que les permitan obtener prestigio y reconocimiento dentro de la organización a través de una lucha en la que buscan lograr que las demás personas acepten sus ideas y le concedan autonomía frente a la toma de decisiones (Lacouture, 1996)

En tercer lugar, se encuentra la necesidad de afiliación que explica ese interés por entablar relaciones interpersonales de calidad con los demás miembros de la organización por formar parte de un grupo, realizar las distintas actividades en equipo y los salarios sin preocuparse de las condiciones en las que las personas ejecutaban las tareas no producían motivación sino prevenían la insatisfacción (Manso, 2002)

Teoría de los recursos y capacidades de Barney

Esta teoría fue desarrollada por el sociólogo Jay Barney en el año 1991 donde plantea que los recursos y las capacidades juegan un papel importante Al momento de lograr ventajas a nivel competitivo en la organización.

Además de esto, un contexto tan complejo e incierto en el que se vive actualmente donde las empresas u organizaciones son tan diversas en cuanto a los recursos que tienen ya sean financieros, físicos o humanos, se hace indispensable el análisis de esos recursos y capacidades que se convierten en “fortalezas” y pasan a ser herramientas útiles para la realización de estrategias organizacionales que permitan el éxito o mantenimiento de la compañía (Rivas, 2009)

Dichas teorías, han sido incluidas ya que debido a su desarrollo y surgimiento como tal se ha logrado cambiar la visión de los seres humanos dentro de una organización, sus aportes han sido significativos en cuanto a la humanización del trabajo, el rol del individuo se ha modificado positivamente, la comunicación de grupos ha tomado un papel relevante, se ha comenzado a tener en cuenta ciertos aspectos como la motivación la relevancia de los recursos o capacidades humanas y por ende, la salud mental de las personas que hacen parte de una organización.

Campos de acción de la psicología organizacional

Inicialmente, esta rama de la psicología era tan reducida que básicamente se aplicaba a lo que en la actualidad se conoce como selección y capacitación de personal. Más adelante, a raíz de investigaciones que realizó Elton mayo Cómo se mencionó anteriormente donde se buscaba conocer acerca de la influencia que tendría en la productividad una buena iluminación de los sitios de trabajo y los periodos de descanso, se logró ampliar el campo de acción de la psicología organizacional ya que los resultados arrojados han mostrado mayor importancia de los factores psicológicos de las personas en relación con la productividad. Dentro de este marco, se exponen en resumidas cuentas los principales campos de trabajo que tienen el psicólogo en las organizaciones (Urdaneta, 2005). como lo son

La organización del trabajo

Selección personal

Inducción, reinducción, entrenamiento, capacitación y desarrollo personal.

Comunicación e informatización

Psicología de la conciliación mediación negociación y solución de conflictos

Higiene seguridad y salud ocupacional

Salarios y políticas de incentivos

Clima organizacional y cultura organizacional

Psicología del mercado y del consumidor

Todos los campos del trabajo son muy importante por eso explicaremos cada una de ellos, la organización del trabajo desde esta área, es psicólogo se basa en diversas técnicas como el análisis funcional y el análisis ocupacional para crear distintos instrumentos tales como el manual de requisitos y funciones, el mapa funcional, perfiles de cargo, perfil de competencias, entre otros, es decir, aquellas herramientas que contienen establecidas las funciones y las competencias del cargo o puesto de trabajo, además, de los requisitos que están relacionados con la experiencia y el conocimiento que debe poseer el aspirante, todo esto orientado a una buena administración de los recursos humanos (Urdaneta 2005). **P**ara seleccionar el personal toca partir del Análisis del perfil de cargo, de los manuales de funciones y requisitos y teniendo en cuenta las competencias que se requieren, el psicólogo realiza el reclutamiento de personal para escoger candidatos provisionales que sean capaces de cubrir el cargo disponible en la organización, y, que se sometan a la aplicación de pruebas objetivas, diseños y entrevistas elaboradas por el psicólogo o que ya han sido estandarizadas, las cuales permitirán medir, comparar y conciliar al aspirante con las actitudes conocimientos o necesidades que exigen el cargo, además de los rasgos y conductas que predicen la actuación de un aspirante al puesto ofertado.

Cabe mencionar, que los psicólogos profesionales al desempeñarse en dicho, campo tiene la posibilidad de garantizar su trabajo valiéndose del material psicotécnico al momento de seleccionar y evaluar al personal (Pérez, 2014). Conectando el campo de la selección de personal con la inteligencia emocional, esta última se ha percibido recientemente como una

herramienta magnífica al momento de entender la productividad laboral, ya que en algunas de las características de inteligencia emocional que posee una persona puede predecir su futuro comportamiento dentro de una organización y, por ende, su éxito o fracaso laboral que también es de la empresa.

Debido a que la globalización trae consigo rápidos y frecuentes cambios innovadores en mayor medida desde la parte tecnológica, es necesario que la organización en prenda programa de inducción y entrenamiento en el puesto de trabajo, para los trabajadores que ingresan a laborar por primera vez y para aquellos que rotan de área, e indispensable la capacitación y el entrenamiento personal, de todos los trabajadores que hacen parte de una organización con el fin de lograr un mayor desarrollo no sólo a nivel personal sino también a nivel organizacional nacional e internacional. En definitiva, la función clave del psicólogo es la realización de programas de inducción para lograr que la persona seleccionada tenga sentido de pertenencia a la organización y alcance un compromiso duradero, es decir, que se motiva permanecer en tal cargo y Por ende se evita la rotación del personal (Bermúdez, 2011)

El cambio de cultura no es fácil y es tarea del psicólogo orientar el proceso en este caso respecto a la comunicación, pues hace poco se transmitía la información de manera escrita por medio de papeles y hoy en día se da en tiempo real a través de equipos y sistemas de informatización lo que hace imprescindible el apoyo psicológico en la sensibilización del personal frente a los temas novedosos y distintas maneras de emitir mensajes que existen hoy en la actualidad.

El mundo de hoy es complejo, diverso de región, cultura, entre otros, lo que requiere de poner en práctica la negociación y solución de conflictos dentro y fuera de las organizaciones, con el fin de alcanzar que tanto el personal como la empresa progrese, avance y se logre el éxito (Urdaneta, 2005). Es por tanto que se concibe como un campo de acción del psicólogo organizacional teniendo como base que esté por medio de la potencialización del bienestar psicosocial se convierte en un ente transformador de cambio dentro de la empresa. Relacionando dicho campo con el tema de investigación, mencionar la importancia que tiene estabilidad respecto a la conciliación y la solución de conflictos, pues si bien es cierto, la inteligencia emocional se compone de un conjunto de habilidades dentro de las que

se encuentra el autocontrol, comunicación que en gran medida son útiles al momento de enfrentar cualquier situación y buscar alternativas para lograr soluciones.

El avance de la psicología en las organizaciones ha logrado poner en primer plano la salud y seguridad del personal que labora, es por tal motivo que el psicólogo está encargado de promover el cumplimiento de la reglamentación con el fin de reducir aquellos factores que son causa de enfermedades en el ámbito profesional, garantizar un buen ambiente de trabajo y prevenir accidentes. No obstante, teniendo como referencia a la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2017) el término salud no alude solo a la ausencia de enfermedades sino también a un bienestar mental y social, que, a modo de resumen, evidencia claramente la importancia de la inteligencia emocional en la empresa, dado que dicha habilidad influye en la organización de la salud de las personas en el ámbito laboral, lo que en última instancia favorece la higiene seguridad y salud ocupacional.

Los problemas de rutina, la pérdida de productividad e interés por el trabajo, son algunos de los retos a los que se enfrenta el psicólogo organizacional puesto que afecta un aspecto importante vinculado al éxito de la empresa como lo es el clima organizacional. Según Iglesias & Sánchez (2015) gran cantidad de estudios acerca del tema indican que se evidencian una diferencia significativa entre el clima laboral de una organización cuyo desempeño es bueno y el clima laboral en una organización con desempeño bajo lo que indica que dicho elemento influye en la motivación y en la labor de los miembros de la organización, por tal motivo, el clima laboral también se hace necesario al momento de enfrentarse a dificultades de la empresa puesto que mantenerse motivado o responder adecuadamente a situaciones complejas que se presentan día a día en los puestos de trabajo.

En el campo de acción, el psicólogo organizacional realiza su trabajo a través del empleo de diversos métodos como lo son las encuestas, entrevistas, cuestionarios, etc. Con el fin de identificar las preferencias de los consumidores, es decir, aquellas personas que se benefician de un producto brindado por una compañía y por consiguiente hacer que esos individuos sean clientes efectivos al momento de adquirir otros servicios. Posteriormente los psicólogos deben modificar los productos o servicios que la organización brinda y este modo satisfacer las necesidades de los clientes (Urdaneta, 2005). Es por esto, que los desafíos a los que se enfrenta el psicólogo organizacional en este campo no son fáciles, pues debe tener en

cuenta cuál es la razón por la que una persona se inclina por cierto producto, además de esto, debe conocer que piensa y que sienten los clientes al momento de escoger su servicio.

En definitiva, se dice que la psicología en sus inicios era denominada como ciencia de la conciencia, es decir, derivada desde una rama de la filosofía, hoy en día, ciertas concepciones han cambiado, de tal forma que se percibe la psicología con un abordaje más amplio, dicho de otra manera, se distingue como una conciencia que además de estudiar los procesos mentales también estudia el comportamiento humano. Entrando más en tema, la psicología al igual que otras disciplinas tienen diversas áreas, en este caso se hace hincapié en el área organizacional, la cual estudia los mismos vocablos mencionados con anterioridad, pero en el ámbito laboral, de igual forma se puede manifestar que a partir de la formulación de sus teorías su relevancia ha sido significativa en los últimos años, puesto que dichas teorías apuntan a destacar la importancia del capital humano en el éxito de la organización.

Es por ello, que el rol del psicólogo organizacional se ha dado a conocer recientemente en las organizaciones, del mismo modo, es necesario destacar que sus relaciones interpersonales, así pues, todos los colaboradores tengan un desempeño adecuado en la organización.

Capítulo II Clima Organizacional

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, también puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la empresa a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la misma.

Desde que este tema despertara el interés de los estudiosos del campo del Comportamiento Organizacional y la administración, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo.

Una definición proporcionada por Stephen Robbins se refiere al Clima Organizacional como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño.

Forehand y Gilmer (1964) definen “el clima organizacional es multidimensional y está formado por un conjunto de características que describen a la organización, la hacen diferente de otras organizaciones, son duraderas en el tiempo e influyen sobre el comportamiento de los miembros de la organización”

Por otra parte, se puede decir que el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él, y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Gonçalves, 1997).

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Sin embargo, estas percepciones dependen, en buena medida, de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. El ambiente laboral induce determinados comportamientos en los individuos. Estas conductas inciden en la

organización, y, por ende, en el clima, completando el circuito que mostramos a continuación.

Características del Clima Organizacional

Brunet (2011) a fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar las siguientes características:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo estas pueden ser internas o externas.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Se hace evidente frente a este aspecto considerar no solo la importancia sino también la necesidad de analizar el clima organizacional al interior de una empresa, ya que si se tiene en cuenta lo anteriormente expuesto se hará notar que, así como la personalidad que caracteriza a un individuo, el clima de una empresa determina en gran medida la efectividad de su imagen y la calidad de su productividad. Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos comprenden los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización

(sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros).

Un Clima Organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la Institución. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación e innovación.

Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación y baja productividad.

Basándonos en las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional: El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

Dimensiones del Clima Organizacional

Litwin y Stinger (1978) postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada

1. Estructura: Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. Es la medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

2. Responsabilidad (empowerment): Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

3. Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

4. Desafío: Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

5. Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6. Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7. Estándares: Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

8. Conflictos: Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9. Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Otros autores como James y Jones (1974) sugieren medir el Clima Organizacional por medio de las siguientes dimensiones:

1. Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa
2. Actitudes hacia las oportunidades de ascenso
3. Actitudes hacia el contenido del puesto
4. Actitudes hacia la supervisión
5. Actitudes hacia las recompensas financieras
6. Actitudes hacia las condiciones de trabajo
7. Actitudes hacia los compañeros de trabajo

Funciones del clima organizacional

Las funciones del clima organizacional son:

Desvinculación. Lograr que un grupo que actúa mecánicamente; un conjunto de personas que "no está vinculado" con la tarea que realiza, se comprometa.

Obstaculización. Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, se vuelvan útiles.

Espíritu. Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.

Intimidad. Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.

Alejamiento. Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.

Énfasis en la producción. Hace énfasis al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es Medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.

Empuje. Es el comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.

Consideración. Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.

Estructura. Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿Se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?

Responsabilidad. El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.

Recompensa. La sensación de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.

Riesgo. El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?

Cordialidad. El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.

Apoyo. La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

Normas. La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.

Formalización. El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición. Conflicto. La sensación de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.

Identidad. El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo.

Conflicto e inconsecuencia. El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.

Selección basada en capacidad y desempeño. El nivel en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.

Tolerancia a los errores. La importancia con que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

Adecuación de la planeación. El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.

Resultados que se obtienen de un diagnóstico de clima organizacional.

La siguiente lista creada por Claussita (2012) muestra algunos de los resultados que se pueden esperar de las diferentes intervenciones del diagnóstico organizacional

1. Retroalimentación. Se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional. Datos que antes la persona no tomaba en cuenta en una forma activa. Así mismo se refiere a las actividades y los procesos que reflejan una imagen objetiva del mundo real. La conciencia de esa nueva información puede ser conducente al cambio si la forma que en que se brinda a las personas no es amenazadora. La retroalimentación es prominente en intervenciones como consultoría

de procesos, reflejo de la organización, capacitación en sensibilidad, orientación y consejo, y retroalimentación de encuestas.

2. Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales. A menudo las personas modifican su conducta, actitudes, valores, etcétera, cuando se percatan de los cambios en las normas que están ayudando a determinar su conducta. Por consiguiente, la definición de la nueva norma tiene un potencial de cambio, porque el individuo ajustará su conducta para alinearla con los nuevos reglamentos. Aquí se supone que la conciencia de que "éste es el nuevo juego de pelota", o de que "ahora estamos jugando con una nueva serie de órdenes", es una causa de cambio en la conducta individual. Además, el origen de las normas disfuncionales actuales puede servir como un incentivo para el cambio. Cuando las personas ven una discrepancia entre los resultados que están produciendo sus reglas actuales y los resultados deseados, esto puede conducir al cambio. Este mecanismo causal probablemente está operando en la formación de equipos y en las actividades Inter grupo de formación de equipos, en el análisis de la cultura y en los programas de sistemas socio técnicos.

3. Incremento en la interacción y la comunicación. La creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta. Por ejemplo, Homans sugiere que el incremento en las relaciones es conducente a un aumento en los sentimientos positivos. Los individuos y los grupos aislados tienden a desarrollar una "visión de túnel" o de "autismo", según Murphy. La creciente comunicación contrarresta esta tendencia. Esta permite que uno verifique sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas. Este mecanismo es la base de casi todas las intervenciones del Diagnostico organizacional. La regla empírica es: lograr que las personas hablen e interactúen en nuevas formas constructivas y de ello resultarán cosas positivas.

4. Confrontación. El término se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las desigualdades reales que se están "interponiendo en el camino", de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva. Hay muchos obstáculos para el crecimiento y el aprendizaje; las que siguen existiendo cuando no se

observan y se examinan en forma activa. La confrontación es el fundamento de la mayor parte de las intervenciones de resolución de un conflicto, como la formación de equipos Inter grupo, la conciliación de terceras partes y la negociación del rol.

5. Educación. Esto se refiere a las actividades diseñadas para mejorar:

- a) El conocimiento y los conceptos
- b) Las creencias y actitudes anticuadas
- c) Las habilidades.

En el desarrollo organizacional, la educación puede estar dirigida hacia el entendimiento de estos tres componentes en varias áreas de contenido: logro de la tarea, relaciones y conductas humanas y sociales, dinámica de procesos de la organización, y procesos de administración y control del cambio. Desde hace mucho tiempo, la educación ha sido una técnica de cambio aceptada. Esta es el principal mecanismo causal en el modelamiento de la conducta, el análisis del campo de fuerzas, y la planificación de la vida y carrera.

6. Participación. Esto se refiere a las actividades que aumentan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados. La participación es el principal mecanismo que sustenta los círculos de calidad, las organizaciones colaterales, los programas de calidad de vida en el trabajo (CVT), la formación de equipos y la retroalimentación de encuestas. Es muy probable que la participación desempeñe un rol importante en el diagnóstico organizacional.

7. Responsabilidad creciente. Esto se refiere a que aclaran quién es responsable de qué, y que vigilan el desempeño relacionado con dichas responsabilidades. Estos dos aspectos deben estar presentes para que la responsabilidad mejore el desempeño.

8. Energía y optimismo crecientes. Esto se refiere a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados. El futuro debe ser deseable, de mérito y alcanzable. La energía y el

optimismo crecientes a menudo son los resultados directos de intervenciones tales como la indagación apreciativa, la visión, "reunir a todo el sistema en la habitación", los programas de calidad de vida en el trabajo, las conferencias de búsqueda futura, los programas de calidad total, los equipos auto dirigidos, etcétera.

Estas son algunas de las áreas que se deben considerar cuando se realiza el Diagnostico Organizacional. Se aprende mediante la experiencia, lecturas, talleres, maestros, y reflexionando acerca de los éxitos y fracasos.

Importancia del clima organizacional en la administración de empresas

La importancia de clima organizacional proviene de su función como vínculo entre los objetivos de la organización y el comportamiento de los trabajadores, principalmente en el hecho que presenta en forma global las actitudes, las creencias, los valores de los miembros de una organización que debido a su naturaleza se convierten en elementos del mismo clima. Por lo que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional que va ligado con la motivación del personal y como antes se señalaba éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

De acuerdo con esto, se sabe que el proceso requiere un conocimiento profundo de la materia, creatividad y síntesis, de todas las cosas que lo componen, por lo que el Clima Organizacional debe ofrecer calidad de vida laboral. Es importante para un administrador saber analizar y diagnosticar el clima prevaleciente en una empresa en tres puntos fundamentales Robbins, Stephen (1999):

- Evaluar de donde provienen los conflictos e insatisfacciones que conllevan al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Buscar cambios indicativos para el administrador sobre los elementos hacia donde debe dirigir sus intervenciones.
- Continuar con el desarrollo de la organización y prever los problemas que puedan surgir.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros. Un buen clima organizacional puede reducir la rotación y el ausentismo de los trabajadores, aminorar el número de accidentes y el grado de desperdicios y de gastos.

Las investigaciones del clima organizacional sirven para identificar problemas, mejorar la planeación, organización, control, motivación, toma de decisiones, integración, liderazgo, etc. El clima organizacional se debe en gran medida a las relaciones establecidas entre el patrono y los trabajadores. Las relaciones formales e informales que tiene un gerente con sus subalternos, influirán significativamente en la forma en que los trabajadores consideren el clima en general.

Determinantes del Clima Organizacional

Los determinantes del clima organizacional son:

- Prestaciones
- Relaciones Gerente-subalterno
- Incentivos
- Participación
- Políticas
- Procedimientos
- Normas

- Seguridad
- Servicios
- Sueldos y salaries
- Naturaleza del trabajo
- Condiciones de trabajo

Beneficios positivos del Clima Organizacional satisfactorio.

Un buen clima organizacional tiene beneficios entre los que se pueden mencionar:

- Satisfacción general de los trabajadores
- Mejor comunicación
- Positivización de las actitudes
- Favorece la detección de necesidades de capacitación.
- Facilita el planeamiento y seguimiento de los cambios

Resultados de un Clima Organizacional negativo.

Los resultados de un clima organizacional negativo son:

- Ausentismo
- Accidentes de trabajo
- Pérdidas de tiempo
- Quejas
- Mayor tiempo extra

- Calidad deficiente
- Sabotajes
- Demoras
- Hurtos
- Mayor rotación de personal
- Incrementos de gastos
- Interrupciones constantes en el proceso de trabajo

Diferencia entre clima y cultura organizacional

El debate sobre cultura y clima organizaciones radica en las diferencias metodológicas y epistemológicas. La discusión no se refiere tanto al qué estudiar sino al cómo estudiarla.

Clima: Los investigadores del clima, con base en cuestionarios, trataron de caracterizar situaciones organizacionales específicas con respecto a dimensiones y principios universales. Casi todos consideraban que el progreso consistía en mejoras incrementales dentro del contexto de este enfoque básico.

Cultura: Los investigadores de la cultura trataron de entender los valores y las hipótesis fundamentales que los miembros individuales de organizaciones agregaban al sistema social del cual formaba parte y la importancia que el sentido o propósito tenía para el funcionamiento organizacional.

Clima organizacional: El clima se refiere a una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación. Por eso puede haber un clima de satisfacción, resistencia o participación.

Cultura organizacional: La cultura organizacional o ambiente organizacional, como se quiera llamar, es un conjunto de suposiciones, creencias, valores u normas que comparten sus miembros. Además, crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo.

De esta forma, una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento.

Desde la perspectiva del comportamiento organizacional, el clima está considerado como la superficie o la cara de la cultura. El clima puede ser medido y modificado con programas de desarrollo organizacional, mientras que la cultura es extremadamente difícil de medir directamente y modificar hacia una dirección deseada.

Las diferencias entre la cultura organizacional y el clima organizacional son en sí que esta precede al clima y actúa como su base y fundamento. Por lo tanto, la cultura es el factor permanente de la que el clima se deriva, pero mientras la cultura organizacional es más constante el clima es más variable.

Teoría del Clima Organizacional de Likert.

La teoría de Clima Organizacional de Likert (citado por Brunet, 1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

1. Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

2. Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revisten gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.

3. Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

Estos tres tipos de Variables influyen en la percepción del clima organizacional, por parte de los miembros de la organización. Para Likert es importante que se trate de la percepción del clima, más que el clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una situación objetiva

Esta Posición sustentada por Likert es consistente con el tan conocido teorema de Tomas: Lo que los hombres definen como real, se toma en sus consecuencias. La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacional, estos son:

1. Clima de tipo autoritario.
 - 1.1. Sistema I. Autoritario explotador
 - 1.2. Sistema II. Autoritarismo paternalista.
2. Clima de tipo Participativo.
 - 2.1. Sistema III. Consultivo.
 - 2.2. Sistema IV. Participación en grupo.

Sistema I. Autoritario explotador se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

Sistema II. Autoritario paternalista se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo, da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

Sistema III. Consultivo, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

El sistema IV, participación en grupo, existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical - horizontal – ascendente – descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado, los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

Cambio Organizacional

Cambio Organizacional se define como: la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. 30 otra definición sería: el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.

Tipos de fuerzas de Cambio

Los cambios se originan por la interacción de fuerzas, estas se clasifican en:

- Internas: son aquellas que provienen de dentro de la organización, surgen como consecuencia del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como

alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural; es ejemplo de ellas las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas y cambios de directivas.

- Externas: son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, son muestras de esta fuerza: Los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico.

Muchas de las alteraciones que se traducen en fuerzas, no siempre traen como resultado un cambio de orden estructural, por ejemplo, el cambio de pintura de la fábrica, el intercambio de oficinas; cuando esto sucede estamos en presencia de los Cambio Genéricos. Otro factor a considerar es que, si los cambios originan una nueva conducta, ésta debe tener carácter de permanencia, de lo contrario podría estar en presencia de un acto reflejo. Se expresa lo anterior para traer a colación el aprendizaje, porque todo cambio debe ir de la mano con el aprendizaje. El aprendizaje es cualquier cambio de carácter permanente en el comportamiento, que ocurre como producto de la interacción de las experiencias, esto se puede sintetizar en las siguientes frases:

- Hay aprendizaje cuando se observa cambios de conductas.
- Los cambios deben ser permanentes, caso contrario pudo haber sido originado por un acto reflejo.

Los Cambios Organizacionales surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente, para transformarlo en otro mucho más provechoso financieramente hablando, en este proceso de transformación, del cual como ya se dijo, en un principio las fuerzas deben quebrar con el equilibrio, interactuando con otras fuerzas que tratan de oponerse, (Resistencia al Cambio) es por ello que cuando una organización se plantea un cambio, debe considerar un conjunto de tareas para tratar de minimizar esta interacción de fuerzas.

Resistencia al Cambio

Muchas veces las personas no se comprometen con el cambio porque no saben lo que va a pasar y, por no saber cómo actuar, en razón de que lo nuevo no es algo definido, buscan una forma de defenderse de lo desconocido, que consiste en aferrarse de lo conocido y, consecuentemente negando lo nuevo. Un proceso de cambio ocurre de forma muy eficiente si todos están comprometidos con él. En tanto para que las personas se comprometan, éstas no pueden ser atropelladas por el proceso, como si fueran algo ajeno al mismo. Realmente, el cambio ocurre a través de las personas. Y para que se considere a las personas como parte del proceso de cambio es necesario conocer sus valores, sus creencias, sus comportamientos.

Sin embargo, acometer un proceso de gerencia del cambio no es tan fácil como pudiera pensarse en un primer momento debido a la gran cantidad de elementos que involucra; además de que para ello debemos estar completamente seguros de que la organización pueda absorber los cambios y, muy particularmente, que sus recursos humanos comprendan su importancia y se comprometan de hecho en su desempeño, teniendo presente que el mismo, es un proceso continuo que hay que tratarlo como tal y no como algo transitorio.

Por último, se quiere dejar claro que, como idea central, se debe considerar que para tratar cualquier proceso de cambio es necesario manejar muy integradamente aspectos técnicos y aspectos humanos, ya que, sin capacidad para tratar los aspectos humanos, el proceso de aceptación del cambio y la adopción de los aspectos técnicos propiamente del cambio o el objeto principal del cambio organizacional, resulta mucho más dificultoso y hasta puede tener una gran probabilidad de fracaso.

Singularidad en el Proceso de Cambio

Está claro que no todos los cambios son iguales ni se dan en condiciones similares. Los factores condicionantes que pueden trabar el cambio y los elementos reforzadores que pueden facilitarlos, suelen diferir significativamente en cada caso. Todo esto hace que cada situación de cambio sea única.

Si queremos lograr un cambio efectivo, lo primero que necesitamos es identificar cuáles son las características particulares del proceso de cambio a encarar. De esta forma, podemos posicionarnos en términos de qué procesos establecer y qué herramientas utilizar.

Proceso de Cambio Organizacional

Cambiar no es muy fácil, primeramente, porque no todas las personas están dispuestas a realizar esfuerzos en este sentido y, aunque estén dispuestas es muy fácil volver a los antiguos padrones de funcionamiento.

Kurt Lewin estructuró un proceso en la tentativa de tomar un cambio efectivo y duradero. Básicamente, la idea es de descongelar valores antiguos, cambiar y, recongelar estos nuevos valores.

A. Descongelar implica tornar obvia la necesidad de cambio tanto del individuo, del grupo o de la organización, para poder fácilmente verla y aceptarla.

B. El cambio implica incorporar un agente de cambio entrenado, que irá a liderar a los individuos, los grupos o toda la organización durante el proceso. En el recorrer de este proceso, el agente de cambio alimentará a los nuevos valores, aptitudes y comportamientos a través de los procesos de identificación e internalización. Los miembros de la organización se irán identificando con los valores, aptitudes y comportamientos del agente de cambio, internalizándolos en la medida que percibieren su eficacia en el desempeño.

C. Recongelar significa transformar en regla general un nuevo patrón de comportamiento, usando para esto mecanismos de apoyo o refuerzo, de modo que se tome una nueva norma.

El cambio es un fenómeno conceptualmente simple en que intervienen dos conceptos bien identificados: una situación inicial de la que queremos salir y una situación objetivo que juzgamos como relativamente ventajosa. El tercer concepto, más difuso, mucho más difícil de calificar y de operar, es el de la transición.

La transición es esa especie de situación intermedia donde notamos las trabas, las dificultades y los costes del cambio y donde, desafortunadamente, no hemos aún abandonado completamente las desventajas originales ni hemos obtenido todavía los beneficios que esperamos. Es el momento en que el cambio es más frágil.

Sin embargo, los riesgos que se corren por un mal manejo del proceso de cambio son muy altos:

- Resultados finales negativos (peores que los que existían en el punto de partida) o beneficios sólo marginales,
- Mayores esfuerzos y costes en todo el proceso,
- Retrocesos a viejas prácticas luego de cierto tiempo, con el descrédito que ello trae aparejado para los procesos de cambios futuros,
- Efectos desfavorables en el clima de la organización, desmotivación, excesiva rotación de personal, o
- El desmejoramiento de la cadena de liderazgo de la empresa y el pago de costes políticos internos, entre otros posibles.

Capítulo III Conflictos

El estudio del conflicto desde la Psicología Social ha sido bastante más tardío que desde otras ciencias sociales, si bien está adquiriendo una gran importancia. Así, aparecen nuevas corrientes que utilizan el concepto de conflicto para el estudio e intervención (negociación, mediación) en diversos fenómenos de la vida social. Por ello, quizá sea un buen momento para hacer una lectura de las diferentes aproximaciones psicosociales sobre el conflicto. Es una revisión que no se ha realizado de un modo completo con una descripción de las líneas de desarrollo y tensión más importantes. Solamente Pedrajas et al. (1989) realizaron una aproximación al tratamiento de los conflictos en los manuales de Psicología

Social, viendo la diversidad de formas en que aparecían temáticas asociadas con la cuestión del conflicto, sin que aparecieran apenas referencias directas a él, algo que ha cambiado con la aparición del último Handbook de Psicología Social (Gilbert et al., 1998).

Cuando se habla de conflictos es primordial saber los orígenes, en general estos surgen de creencias, valores y la educación que las personas hayan tenido a lo largo de su vida, pero también depende de los intereses u objetivos que la persona tenga dentro de la compañía, dado que a veces esto provoca que tenga comportamientos ajenos a los que realmente tendría, solo en pro de alcanzar lo que desea. El conflicto es un proceso que es originado por un individuo que se siente agobiado o frustrado por otro, donde éste siente que son afectados sus intereses personales, y ocasiona una situación de incompatibilidad donde cada individuo busca defender su posición y sus objetivos. Es por ello que los conflictos laborales se toman como una problemática perjudicial para la empresa y es por eso que en la actualidad estás procuran mantener un clima organizacional equilibrado.

Para llegar a comprender a fondo las expresiones “conflicto de derecho común” y “conflicto colectivo del trabajo”, el cual es el que nos interesa en este trabajo de grado, es importante comenzar por determinar el sentido de la palabra “conflicto” desde el punto de vista de varios autores, para así posteriormente adentrarnos en el estudio de lo que se entiende por conflicto colectivo del trabajo.

La palabra conflicto se deriva de la voz latina “confligere”, que significa combatir y en sentido amplio se entiende como tal, controversia, antagonismo, desacuerdo.

Según Robinns (1999) es "Un proceso que empieza cuando una parte percibe que otra parte ha afectado, o está por afectar negativamente, algo que le importa a la primera parte". (p. 434).

Newton (1999) define conflicto como: "Toda situación en la que dos o más partes se sienten en oposición. Es un proceso interpersonal que surge de desacuerdos sobre las metas por alcanzar o los métodos por emplear para cumplir esas metas" (p. 337)

Evert Van de Vliert (1998), argumenta. El conflicto puede definirse como la situación donde dos partes o entidades sociales tienen puntos de vista diferentes o tienen intereses apartados, como también “Se dice que dos individuos, un individuo, un grupo o dos grupos,

están en conflicto en tanto que al menos una de las partes siente que está siendo obstruido o irritado por la otra”

Por su parte el tratadista Américo Pla Rodríguez, dice que el conflicto de trabajo ... “Es toda contienda derivada de una relación laboral”, esta definición a pesar de ser simple es importante porque da cabida a la posibilidad de que el conflicto de trabajo no se presente necesariamente entre los trabajadores y el empleador. El Código Laboral Colombiano siguiendo la técnica de los códigos modernos, se abstiene de definir las figuras jurídicas que trata, por esta razón no se presenta definición alguna de “conflicto del trabajo”, ofreciendo a la doctrina la posibilidad de llenar este vacío. Igualmente, el Código de Procedimiento Laboral no define el conflicto del trabajo.

El artículo segundo del Código de Procedimiento Laboral establece que “la Jurisdicción del Trabajo está instituida para decidir los conflictos que se originen directa o indirectamente del contrato de trabajo”, esta definición admite pues que el conflicto se pueda presentar con una tercera parte diferente al empleador y los trabajadores.

De la anterior disposición se sigue que no es requisito que la norma aplicable para solucionar el conflicto sea de carácter laboral. El conflicto laboral puede tener como respuesta normas de carácter civil, penal, etc...., con respecto a lo anterior el Doctor Jaime Cerón Coral, ha manifestado que “En nuestro país es perfectamente factible y también se da con frecuencia que las normas aplicables para la solución del conflicto laboral no sean necesariamente normas laborales. Ejemplos existen muchos: las normas del código Civil sobre bienes, obligaciones, contratos, culpa, etc., o las normas del Código Penal para definir.

Todas las organizaciones tienen conflictos laborales, pues esto hace parte del comportamiento organizacional, sin embargo, estos problemas deben manipularse con cierto conocimiento y tacto o las consecuencias pueden ser desastrosas, puede disminuir la eficacia y la eficiencia, generando el declive del buen funcionamiento de la empresa en general.

Es importante que la empresa asuma los conflictos laborales de manera adecuada y una de ellas es desde el liderazgo y la buena dirección, lo cual permitirá disponer una forma ideal de solución de problemáticas desde el origen para así mejorar el ambiente laboral de la organización, es importante que las estrategias que se utilicen estén acordes con el tipo de

conflicto que se presente entre los trabajadores un caso de despido por detención preventiva, etc.”

El conflicto colectivo de trabajo

El conflicto colectivo de trabajo es una expresión doctrinaria que engloba lo atinente al proceso de negociación colectiva y su solución, es decir, representa una situación que posibilita el derecho constitucional a la negociación colectiva, ínsito también en el examinado derecho de asociación. Su objeto es que los trabajadores logren mejorar sus condiciones de trabajo, lo que a la postre contribuye con la conservación de la vida de manera digna y justa. Así resumidamente, lo han contemplado las leyes laborales y los tratados internacionales vigentes ratificados por Colombia (Convenio 98 de 1.949 aprobado por la Ley 27 de 1.976)

Sobre el particular la Sala Laboral de la Corte Suprema de Justicia se pronunció en Sentencia de homologación de 1.980, expediente 7378 de la siguiente manera:

“En el derecho laboral moderno las negociaciones colectivas entre patronos y grupos de trabajadores generalmente colegiados en organizaciones sindicales son la forma eficaz y pacífica para que quienes viven del esfuerzo cotidiano puedan lograr su mejoramiento económico y social mediante la celebración de convenciones colectivas de trabajo reguladoras de las condiciones jurídicas y económicas para la prestación de los servicios subordinados en el establecimiento respectivo. Y además tales negociaciones constituyen un importante factor de progreso de la legislación laboral, de suyo más dinámica que la propia de maneras diferentes, como tutelar que siempre debe ser de los derechos de quienes tienen como principal fuente de ingreso su trabajo personal”

González Charry sostiene que el conflicto fue entendido inicialmente como un choque entre las fuerzas del capital y del trabajo entre los cuales actuaba el Estado como mediador, criterio reemplazado hoy, parcialmente, "...por el papel activo del Estado como patrono, en atención a las múltiples actividades económicas que gestiona y a su intensa tarea de intervención sobre la economía nacional, que lo han llevado a asumir papeles muy parecidos a los de la industria privada”.

La posición del alto tribunal fue ratificada en Sentencia de casación del 24 de octubre de 1.994, radicación 6976, así:

“La estructura normativa de nuestro derecho colectivo determina que en Colombia los trabajadores son los únicos autorizados para proponer conflictos de intereses con la finalidad de mejorar las condiciones de trabajo y superar los beneficios mínimos que la Ley le confiere”

Consideramos que el conflicto colectivo es una realidad social que alberga en su seno las relaciones de trabajo, el cual responde a las necesidades más vulnerables de los trabajadores como elemento básico del programa social y económico que demanda cualquier sociedad.

Según el docente Alfred Coser Lewis en su obra, *Las funciones del conflicto social*, México, Fondo de cultura económica, 1961 señala que “las clases antagónicas se influyen una a otra de modo parcialmente indirecto, pero decisivo”. Sobre el particular, señala el Dr. Francisco Rafael Ostau de Lafont en su artículo de opinión emitido en el texto *Manual de Derecho Laboral*. Universidad Externado de Colombia, y Bogotá D.C., que para Coser el conflicto es una fuente de cambio y en el caso del conflicto social laboral funciona como fuente de cambio en los derechos mínimos protectores consagrados en la legislación laboral. Sin embargo, en el siglo XXI tal concepción del conflicto, entendido como enfrentamiento de dos clases antagónicas en torno al trabajo, se debilita debido a que los discursos sociales dejan de atender al mero espacio fabril y a los sujetos involucrados en el mundo laboral para abrir sus horizontes en el entorno global.

Señala el profesor Coser, *ibídem*, que, en este sentido, el mundo laboral conocido como el fordismo fue ante todo un modo de regulación de conflictividad, un sistema de gestión controlada de los antagonismos sociales, un pacto global. Precisamente, de allí es de donde las sociedades que se abren tras las guerras mundiales, asumiendo las inestabilidades consustancial del capitalismo industrial de la época y la amenaza que suponía la fuerza subversiva del movimiento obrero sindical, elaboraron el diseño de un plan de convivencia pacífica a gran escala, en la cual la clase obrera queda integrada finalmente en el engranaje capitalista a cambio de cierta armonía con el Estado, que compensa los desequilibrios sociales y a su vez neutraliza la lucha social obrera.

A partir de los años setenta y hasta la actualidad, el neoliberalismo entra en escena, llegando a extenderse como modelo político y macroeconómico total y único, lo que implica además de muchas metamorfosis y reconfiguraciones de la estructura social, un cambio en la regulación de los conflictos sociales, en la forma en que son definidos. De esta manera, señala el Dr. Ostau de Lafont, el mundo neoliberal y globalizado viene acompañado de reconversiones estructurales en los sistemas de convivencia social, producción y consumo económico, regulación jurídica y cultura política, acompañada de la presencia tecnológica, legitimaciones de los modos organizativos, en los que se inscriben y sitúan nuevas metodologías para lidiar con los conflictos que empiezan a caracterizar a la sociedad.

El neoliberalismo, al propiciar una fragmentación productiva sin precedentes (subcontratación, deslocalización, desregulación, flexibilización, precarización, cultura empresarial, privatismo, mercantilismo, etc.) favorece una fragmentación de los sujetos sociales, lo que genera un borroso perfil de clases, grupos y sujetos colectivos que se muestran incapaces de enarbolar una bandera unitaria de intereses y demandas (crisis del sindicalismo y aparición de nuevos movimientos sociales). Las biografías laborales se deshacen y las identidades asociadas al mundo del trabajo se reinventan en otras formas de agregación colectiva hasta ahora desconocidas, a ello se suma la disminución del Estado y su presencia en la gestión política y en el campo económico (J.J. Tamayo Acosta. Diez palabras claves sobre globalización, Navarra, Verbo Divino, 2002)

Resumidamente, podemos señalar que el conflicto laboral como conflicto social, consiste en la lucha por el control del valor moral y material de la mano de obra; un neoliberalismo salvaje y sin apego a la responsabilidad social propende la oposición total a la clase trabajadora al querer del capital internacional de convertir el mundo laboral en un gran supermercado.

De ahí que el empresario antes de asumir su rol jerárquico debe cumplir las labores del líder que ayuda a su equipo a resolver los conflictos y a crecer conjuntamente

Lo más importante es estar preparado para una situación conflictiva y convertir los inconvenientes en oportunidades de mejora. Recuerde utilizar un lenguaje positivo y una comunicación asertiva con los empleados en todo momento.

Conflictos laborales

La vanidad es una condición inherente al ser humano y el principal motor de los conflictos al interior de las empresas. Casi siempre las empresas organizan los equipos de trabajo con base en cuestiones muy alejadas como la eficiencia, los compromisos adquiridos con determinados empleados, antigüedad de estos y medio de promoción interna de alguno de ellos.

En las áreas de selección de las empresas, u oficinas de personal, pocas veces se preocupan por mirar incompatibilidades, posibles enfrentamientos de liderazgo o duplicación de funciones de los empleados que contratan. Esto acarrea problemas serios en el desarrollo de las tareas y más aún en el ambiente de trabajo.

Los conflictos internos son inevitables dentro de las empresas. La cuestión es que el directivo sepa cómo prevenirlos, manejarlos con habilidad y en caso de detectarlos más tarde, proceder a una labor de solución terminal si no hay más remedio.

Para ello algunos especialistas recomiendan a los empresarios estas tres acciones que requieren capacidad de liderazgo, conjunción del equipo de trabajo, decisión y soluciones equilibradas.

Los conflictos surgen por varias razones, pero principalmente por la vanidad como condición humana. Otras veces por exceso de estrés, o porque chocan personalidades incompatibles.

De cada uno de los problemas empresariales pueden conseguirse logros para el equipo. El conflicto puede llevar a una comunicación más abierta, una resolución creativa de los problemas y una mejora en las relaciones, o también puede resultar un deterioro de las relaciones.

El surgimiento de un conflicto interno no es una cuestión menor. Ni algo en lo que el directivo deba intentar no inmiscuirse. Al igual que un profesional con cierta responsabilidad

dedica un tiempo determinado para conseguir no perder un cliente, el jefe tiene que preocuparse de que su equipo funcione todo lo mejor posible.

Los métodos según Los psicólogos Ernesto Romanero y Johan Reina, profesores agregados de la Universidad Complutense de Madrid, plantean que el comportamiento individual de un jefe en situaciones de conflicto es muy variable.

Por esta razón, desarrollaron un esquema para identificar las cinco modalidades de comportamiento: Competir, es según los docentes, la primera característica. Esto supone imponer una actitud poco colaboradora y se da cuando un individuo busca sus propios intereses por encima de los que tienen los demás.

Competir puede suponer defender sus derechos o pelear por una posición que se cree correcta, o simplemente tratar de ganar.

Acomodarse es el segundo componente del comportamiento de las personas en situaciones de conflicto. Es una actitud opuesta a la de competir. Cuando un individuo se acomoda niega sus propios intereses para satisfacer los intereses de otras personas.

Acomodarse puede tomar la forma de generosidad o caridad, obedecer las órdenes de otra persona cuando uno preferiría no hacerlo o ceder al punto de vista del otro.

Colaboración es algo asertivo, una actitud cooperativa opuesta a la de eludir. Colaborar implica un intento de trabajar con otra persona en buscar una solución que satisfaga plenamente los intereses de ambas personas.

Significa además investigar el tema para identificar los conceptos subyacentes para ambas personas y buscar una alternativa válida para ambos. La colaboración entre dos personas puede tomar la forma de explotar un desacuerdo para conocer los puntos de vista del otro, o intentar buscar una solución creativa a un problema interpersonal.

Otro comportamiento es eludir. El individuo, en este caso, no busca de forma inmediata sus intereses o los de otras personas. No se trata el conflicto, sino que de una forma diplomática se deja el problema a un lado, se pospone para un mejor momento o simplemente se retira ante una situación amenazante.

Hay bastante renuncia, interesada o no, de evitar comprometerse con una función o trabajo determinado en algunas de las actitudes derivadas de eludir.

Finalmente, está el compromiso. El objetivo es encontrar una solución mutuamente aceptada que satisfaga de forma parcial a ambas partes. Está a medio camino entre competir y acomodarse, de la misma forma trata el tema de una manera más directa que el eludir, pero no explora a fondo.

Compromiso significa partir la diferencia por la mitad, intercambiar concesiones o buscar de forma rápida una posición a medio camino.

En muchas ocasiones la estructura organizacional de una empresa también condiciona la dificultad para resolver un conflicto interno.

Por ejemplo, en las organizaciones de tipo jerárquico, los conflictos están más soterrados y estallan con tremenda virulencia o no estallan nunca porque antes los subordinados han decidido irse de la empresa o el jefe echarlos.

En la mayoría de estos casos no hay preocupación por resolver los problemas, y la estructura jerárquica no admite diversidades.

En las estructuras horizontales existen muchos más problemas que en las jerárquicas, pero se tiene más capacidad para resolverlos y además la estructura facilita la creatividad de las personas.

Reglas de juego Muchos especialistas apuntan que el conflicto es inevitable, por lo tanto, los directivos deben conocer algunas reglas que pueden ser útiles a la hora de solucionar problemas: Todo directivo debe tener capacidad de decisión y debe actuar al primer indicio con coherencia y ante todo con mucha justicia. Se debe tener en cuenta que es imposible tener a todo el mundo contento.

Se deben utilizar todas las herramientas al alcance de la mano: cambiar lo que sea necesario, e incluso a las personas de su sitio de trabajo y solo cuando no haya más remedio, prescindir de su labor.

Todo jefe debe ocuparse en cuerpo y alma de los problemas de su empresa o núcleo de trabajo. Por ningún motivo debe delegar la solución de problemas complicados a empleados de segunda mano.

El sentido del humor es primordial a la hora de solucionar conflictos laborales. Muchas veces son causados por simple tensión y estrés.

Escuchar a todos los comprometidos en el problema puede ser la mejor solución. Hay que dejar hablar y ser muy asequible.

Capacidad de comunicación para explicar por qué suceden las cosas y cómo son.

Hay que separar lo importante de lo accesorio. El sentido de la proporción es más que una virtud a la hora de solucionar problemas laborales.

Etapas del Conflicto Laboral en las Empresas

1. Contraposición o potencial incompatibilidad

En la actualidad surgen este tipo de conflictos, cuando en las compañías se presenta una comunicación inadecuada, o cuando en la organización la estructura no está bien definida, en cuanto a funciones, niveles de autoridad, pero también se presenta cuando hay comportamientos personales como voz irritante, grosería al responder, carácter fuerte, lo que puede ocasionar un conflicto posterior que sea manifestado.

2. Conocimiento o personalización

En esta etapa se siente el desarrollo del conflicto, es decir da sus primeros frutos representados en acciones contundentes que comienzan por deteriorar relaciones y funciones de los trabajadores de las empresas.

3. Intensión

En esta etapa el conflicto ya ha tomado vuelo y se ve la incidencia en la eficiencia de los trabajadores, y las consecuencias que esto contrae como el mal desarrollo de sus actividades, discusiones en tonos altos e interrupción de las jornadas laborales.

4. Comportamiento

En esta etapa del conflicto se evidencia la oposición de los individuos y hay agresiones fuertes, como el declive del buen funcionamiento de la compañía, lo que contrae problemáticas que pueden afectar a la empresa.

5. Resultados

Las consecuencias de un conflicto laboral dependen sustancialmente, como las personas y el líder lo han manejado, pues pudo tomarse como una oportunidad de mejoramiento y/o del desempeño del grupo o pueden perjudicar al mismo.

Consecuencias conflicto laboral

El conflicto laboral en una compañía trae consecuencias, algunas de ellas bien manejadas permiten que la organización evolucione y cambie sus procesos de manera positiva. El conflicto hace que los directivos de la compañía realicen un análisis exhaustivo de las situaciones que llevaron a dicha problemática, lo que permite encontrar y dimensionar el estado del conflicto para así buscar soluciones. La Resolución de Conflictos Laborales Entre algunos de los aspectos positivos, se destacan: Estimula la motivación entre los trabajadores, lo que hace que cada persona de lo mejor de sí. Abre las puertas al cambio, pues redirecciona la empresa al mejoramiento continuo, lo que permite la solución de problemas por medio de varias alternativas. “El conflicto a veces limpia la atmósfera. Algunos desacuerdos pueden permanecer olvidados en un estado latente y no expresado.”, lo cual permite la libre expresión y la descarga de ánimos que finalmente pueden llevar a una solución. Permite la cooperación e integración para alcanzar un objetivo común, cuando se generan conflictos basados en grupos de trabajo o niveles dentro de la compañía. Sin embargo, entre las consecuencias negativas de los conflictos laborales, encontramos:

Los conflictos están basados en emociones, lo que no permite pensar con claridad, por lo tanto, las decisiones que se tomen dentro del conflicto podrían estar erróneas.

Los procesos de la organización se ven afectados directamente, provocando interrupciones, caos y desorden, por lo cual la productividad y la eficiencia dentro de la compañía disminuye.

Se anteponen los objetivos personales antes que los objetivos organizacionales.

Provoca rotación continua de personal y el ausentismo laboral.

El área de talento humano y su importancia en la prevención y solución de conflictos

Toda organización debe tener un área encargada del personal y gracias a esta necesidad surge el área de talento humano o en su efecto áreas como la administración del Talento Humano que basa sus tareas en planear, organizar, desarrollar y coordinar, todo lo relacionado con los trabajadores de la organización. Y es el área que crea un control de técnicas, que promueven progresivamente el desempeño eficiente del personal, y permitiendo a su vez el cumplimiento de los objetivos individuales, que pueden ser personales o laborales.

Por lo tanto, la definición de talento humano se entenderá como la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas. Sin embargo, no entenderemos solo el esfuerzo o la actividad humana; sino también otros factores o elementos que movilizan al ser humano, talentos como: competencias (habilidades, conocimientos y actitudes) experiencias, motivación, interés, vocación aptitudes, potencialidades, salud, etc.

Gestión del talento humano frente a la resolución de conflictos

La Gestión del Talento Humano es la capacidad que tienen las organizaciones para atraer, fidelizar, motivar, a los trabajadores más competentes, más comprometidos, para convertir el talento individual, a través de un proyecto empresarial, en Talento Organizativo.

La administración del Talento Humano consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también el control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, igualmente es el medio que permite a las personas que colaboran en ella, alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo.

En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño.

La resolución de conflictos es indispensable en cualquier compañía, dado que los conflictos en periodos largos, pueden provocar problemas como desestabilización de la organización, y el mal desempeño de los trabajadores, lo cual se puede ver reflejado en la entrega de pedidos y el servicio inadecuado a los clientes, es por ello que los gerentes en la actualidad buscan crear espacios de mejora continua en lo que se refiere al clima organizacional; de esta manera prevenir los conflictos laborales y a su vez llevar a los trabajadores por un camino de eficiencia en su labor.

Todos los conflictos tienen un proceso, es decir, se presentan si ocurren una serie de situaciones; no se generan de la noche a la mañana. Además, los conflictos pueden ir cambiando, por lo cual, para identificar si se está ante un conflicto latente, ante un pseudoconflicto o ante uno verdadero, sugerimos analizar su historia, los intereses en pugna y las actitudes que las personas tienen ante dichos conflictos.

La transformación dinámica de conflictos

Los conflictos deben entenderse y gestionarse de manera dinámica y con actitud positiva para conseguir su transformación. Esta idea surge al reconocer que los problemas aparecen normalmente dentro de la convivencia entre las personas. Para hacer frente a los conflictos en la vida cotidiana, las personas debemos poner en juego mecanismos que nos ayuden a manejarlos propositivamente, es decir, con acciones que se hayan reflexionado y que conduzcan hacia soluciones viables, que den lugar a procesos de mejora.

El conflicto es, entre otras cosas, una confrontación de ideas, de creencias, valores, opiniones, puntos de vista y actitudes que necesariamente se presentarán en los grupos humanos involucrados en procesos democráticos y de participación ciudadana, como son: los comités y los consejos. En éstos cabe muy bien el consenso, que se refiere al consentimiento entre todos los miembros de un grupo como mecanismo que ayuda a solucionar problemas;

sin embargo, el respeto a las diferencias y la búsqueda de soluciones por vía democrática nos conducen precisamente a que, en aquellos casos en que el consenso no se alcanza, se tomen las decisiones por mayoría, sin dejar de reconocer la opinión de las minorías.

Debemos decir que los conflictos constituyen una oportunidad idónea para trabajar en el mejoramiento de las relaciones que tenemos en nuestros comités y consejos mediante el desarrollo de un proceso que permita construir espacios de negociación e incluso de mediación. Buscar opciones de transformación de un conflicto orientadas a generar soluciones posibles permite un crecimiento personal y comunitario, puesto que ayuda al desarrollo de habilidades para una convivencia ciudadana.

También hay que reconocer que algunas de las desavenencias, enfrentamientos, hostilidades y desacuerdos que surgen dentro de los comités y consejos se deben a problemas de comunicación. A lo largo de este manual veremos cómo la comunicación eficaz ayuda mucho en la prevención y en la resolución de conflictos grupales.

La transformación dinámica de conflictos se logra a partir de la contribución que los involucrados hacen desde una posición asertiva, es decir, donde todos asumen una actitud que no es agresiva, pero tampoco pasiva, que permite a cada uno expresar sus opiniones y convicciones y defender sus derechos sin ofender ni agredir a los demás. En este enfoque se requiere una gran voluntad creativa que se manifieste con prudencia y con mesura.

Negociación en el conflicto

El siguiente elemento que debemos considerar es la necesidad de aprender a separar y abordar de manera distinta los tres aspectos que existen en todo conflicto: las personas involucradas, el proceso que ha recorrido la disputa y el problema (los intereses o necesidades que están en pugna). Se trata de separar muy bien cada uno de los elementos, pues no podemos personalizar los conflictos, ya que en ocasiones tendemos a pensar que la otra persona es la responsable del conflicto e incluso que dicha persona es el conflicto. Al considerar por separado los tres aspectos mencionados podemos evitar los ataques personales. Los ataques suelen alimentar los rencores y llevan a concentrar la atención en agravios y ofensas, lo cual nos hace olvidar la verdadera razón del conflicto. Por ello, es

necesario ser más sensibles y prudentes durante el proceso de negociación para procurar que todos ganemos. Como ejemplo, un coordinador interno de un comité está muy molesto porque su propuesta para realizar el festejo del día de la madre no fue aceptada. Su enojo es tan grande que decide renunciar, ya que cree que todos los integrantes están en su contra y que por lo tanto no lo dejarán realizar su trabajo.

La mediación para la transformación del conflicto

La mediación se debe utilizar cuando las partes en conflicto no pueden dialogar, ya sea porque existe violencia o porque la comunicación se ha roto. Es decir, cuando el problema persiste y los involucrados no encuentran alguna opción de salida, es probable que ya no lo puedan resolver los propios actores; es el momento de buscar a un tercero que propicie condiciones favorables para el diálogo.

Quien ocupa el papel del mediador debe revisar el proceso, observar cómo fue creciendo el conflicto y deteriorándose la relación entre las personas. La revisión de los acuerdos y del propio conflicto corresponde a las partes involucradas, es decir, a los comités y consejos en un primer momento. El IECM funge como mediador en un segundo momento, cuando en el interior del comité o consejo se hayan agotado las posibilidades de transformar el conflicto hacia una alternativa de solución.

Existen dos supuestos básicos de toda mediación justa y efectiva: a) la neutralidad del mediador ante las partes y b) la existencia de un equilibrio en el poder y la fuerza de estas.

Metodología

La monografía es un tipo de texto académico, es decir, que circula en el ámbito educativo con el objetivo de “hacer avanzar el conocimiento” Carlos Loprete (1984) lo caracteriza como: “un informe sobre un asunto limitado que se ha investigado académicamente según el método científico o técnico; es la expresión del resultado de esa investigación. Se usa en la escuela media y sobre todo en la Universidad”.

Por otra parte, la principal función de la monografía es informar sobre un asunto determinado que puede ser científico, periodístico: abarca temas de filosofía y ética, así como, cualquier otro tema que es de interés para el lector. La monografía puede ser tesis, informes científicos, trabajos de graduación, post graduación, maestrías, entre otros.

La presente monografía es de tipo compilatoria “es un trabajo escrito que se presenta sobre un tema o punto específico, donde se analizan los planteamientos que sobre el tema, tienen diferentes autores. Para la realización de este tipo de monografía, se requiere que el autor posea un buen nivel de análisis, comprensión e inferencia para poder reseñar las diferentes posiciones o puntos de vista de los autores consultados, para luego expresar su disposición personal”. Cores S, Valenzuela C (2009) se redacta una presentación crítica de la bibliografía que hay al respecto. Es importante tener buen nivel de comprensión y ojo crítico para referirse a los diferentes puntos de vista y exponer la opinión persona. Contiene una revisión bibliográfica del tema.

Análisis de resultados

En el presente capítulo presentaremos los resultados del análisis obtenido en nuestro proceso de monografía. Estos resultados mostrarán las investigaciones, Internacionales, Nacionales y Locales más significativas dentro de nuestro objeto de estudio. De este modo, en la siguiente Tabla Destacaremos especialmente los aportes de las investigaciones que han influido en el estudio y mejora del fenómeno de los Conflictos laborales, a su vez comprender su relación al clima organizacional, ofreciendo las posibles razones que dan lugar a dichos resultados.

Investigación	Campo	Título	Autor	Año	Metodología	Enfoque	Fuente	Resultados
INTERNACIONAL	Ciencias Económicas	Liderazgo y conflictos laborales	Lacayo, C	2016	La investigación se plantea desde un enfoque Cuantitativo descriptivo de diseño no experimental transversal o transeccional.	Cuantitativo	Lacayo León C. (2016) Liderazgo y conflictos laborales http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/De-Leon-Maria.pdf	<p>Un conflicto se define como un proceso que comienza cuando una de las partes percibe que otra de las partes afecta o está a punto de afectar de manera negativa algo que a la primera le interesa. Esta definición es intencionalmente amplia; describe el momento en cualquier actividad en el que una interacción se convierte en un conflicto entre partes. Abarca una amplia gama de conflictos que las personas experimentan en las organizaciones: metas incompatibles, diferencias en la interpretación de los hechos, desacuerdos basados en expectativas conductuales, etcétera. (Robbins & Judge, 2013, pág. 446)</p> <p>Según (Chiavenato I. , 2009a, pág. 393) afirma que el conflicto puede estar generalizado en una organización, pero</p>

también puede estar limitado a un área. Así, existen varios niveles de conflicto:

. Conflicto intergrupales: Es el comportamiento que se presenta cuando los participantes de la organización se identifican con diferentes grupos y perciben que los demás pueden obstaculizar la realización de sus metas. Conflicto interpersonal: “Es el conflicto que se presenta entre personas que tienen intereses y objetivos antagónicos. Generalmente involucra emociones. Cuando el concepto que las personas tienen de sí mismas se ve amenazado, aumentan gradualmente la magnitud del conflicto”, Conflicto individual: Es el conflicto que enfrenta una persona con sus propios sentimientos, opiniones, deseos y motivaciones divergentes y antagónicos

En cuanto a liderazgo los colaboradores no presentan ningún problema ya que desarrollan buenos hábitos y conductas, sin embargo, existe un gran índice de que ocurren conflictos laborales que principalmente se originan por mala comunicación.

INTERNACIONAL	Ciencias Jurídicas Sociales	El conflicto Y laboral en la actualidad: los nuevos conflictos	Pérez de los Cobos Orihuel, F	2010 Artículo expositivo	Expositivo	<i>Pérez de los Cobos Orihuel, Francisco. (2010). EL CONFLICTO LABORAL EN LA ACTUALIDAD: LOS NUEVOS CONFLICTOS. Ius et Praxis, 16(1), 441-452. https://dx.doi.org/10.1016/j.usp.2010.01.001</i>	Agrupa dichas transformaciones en tres grupos: aquellas que afectan al sistema económico en su conjunto, aquellas que afectan a la morfología y organización de la empresa, y las que se refieren al trabajo mismo, a su nueva composición y a sus nuevos sistemas de organización. De esta manera nos aporta elementos fundamentales para nuestra investigación partiendo de reconocer los cambios que
----------------------	-----------------------------------	---	----------------------------------	--------------------------------	------------	--	---

[.org/10.4067/S0718-00122010000100014](http://www.scribd.com/document/340671007/18-00122010000100014) están surgiendo en el nuevo sistema de relaciones laborales.

INTERNACIONAL	Ciencias Administrativas	Relación de conflicto de desempeño laboral en ATA.IRH SAC, Chiclayo. Señor de Sipan Perú.	entre y & Katherine, SAC, K Señor	Rojas Veliz, R., & Katherine, K	2016	Estudio de tipo Descriptivo-Correlacional con un diseño no Experimental-Transversal, con una muestra de 25 colaboradores a quienes se aplicó una encuesta,	Descriptivo	<i>Veliz, R., & Katherine, K. (2016). Relación entre conflicto y desempeño laboral en ATAIRH SAC, Chiclayo. Recuperado de: http://servicios.us.edu.pe/handle/uss/2395</i>	Cuando no se cumplen los objetivos y metas por no existir una visión clara de la empresa y que los superiores no tienen en cuenta las sugerencias de los colaboradores, el conflicto laboral conlleva al bajo desempeño laboral, generando deficiencia en las tareas asignadas, desmotivación y falta de comunicación entre directivos, supervisores y empleados.
----------------------	--------------------------	---	-----------------------------------	---------------------------------	------	--	-------------	--	---

utilizando
como
instrumento
el
cuestionario
con
medición de
tipo escala
de Likert

INTERNACIONAL	Ciencias Sociales	Clima laboral y su influencia en la motivación de los trabajadores	Mosquera Rosero E.	201 9	Diseño documental cualitativo por medio de una revisión bibliográfica	Cualitativo	<i>Mosquera Rosero E. (2019) "Clima laboral y su influencia en la motivación de los trabajadores"</i> <i>http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/4910/1/CLIMA%20LABORAL%20Y</i>	Existe una relación directa entre el clima laboral y la motivación porque juntas van de la mano para la obtención de mejor productividad de los trabajadores en las empresas, concordando con autores como (Mendez Jimenez & Sarabia Lopez, 2012) y (Naranjo Pereira, 2009), los cuales indican que motivando a los trabajadores por medio de incentivos de retención del personal, no solo se genera más rentabilidad a las empresas y mayores ganancias, sino
----------------------	----------------------	---	-----------------------	----------	--	-------------	--	---

%20SU%20INFLUENCIA%20EN%20LA%20MOTIVACION%20DE%20LOS%20TRABAJADORES.pdf también mayor reconocimiento a las organizaciones generando mejor actitudes, no solo en sus trabajadores sino en sus familias. una relación e incidencia entre el clima en las organizaciones y la motivación laboral permite generar un ambiente saludable en el trabajo.

INTERNACIONAL	Ciencias Sociales	Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral	Matute J	2016	Recopilación y selección bibliográfica	Expositivo	<i>Matute, Jessica. (2016). Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral. https://www.researchgate.net/publication/302926726</i>	La principal importancia de analizar el clima y comportamiento organizacional radica en analizar el comportamiento de los integrantes de la organización, que básicamente es el resultado de la percepción de cada uno, las mismas que dependen de las actividades, interacciones y las experiencias que tengan los integrantes entre sí, de tal manera que el clima organizacional refleja la interacción entre las características de cada integrante y la organización.
----------------------	-------------------	--	----------	------	--	------------	---	--

_Clima_organiza No solo los factores sino también la
cional_y_su_incid estructura de la organización son los que
encia_en_el_ definen el clima laboral, el mismo que en
Desempeño_labor gran parte es el responsable del
al comportamiento de los individuos dentro y
fuera de la organización

Uno de los principales factores es la falta de motivación para los integrantes de la organización situación que limita explotar al máximo sus destrezas y habilidades, el mismo que se puede fortalecer a partir de la capacitación continua para promover el lineamiento de actividades mediante el trabajo en equipo y la retroalimentación

Investigación	Campo	Título	Autor	Año	Metodología	Enfoque	Fuente	Resultados
NACIONAL	Psicología	Riesgos Laborales y psicosociales, perspectiva organizacional, jurídica y social. Bogotá, Colombia	Camacho, A & Mayorga, D	2017	El método cualitativo para examinar y el método deductivo para exponer las recomendaciones surgidas del análisis del estudio	Empresarial	Camacho Ramírez, Adriana y Mayorga, Daniela Rocío. (2017) RIESGOS LABORALES PSICOSOCIALES. PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL, JURÍDICA Y SOCIAL. Prolegómenos , 20 (40), 159-172. https://dx.doi.org/10.18359/prole.3047	Los riesgos psicosociales deben evaluarse, cuantificarse y una vez identificados, crear unas oportunas acciones de mejora, un establecimiento de protocolo anti riesgos y una adecuada prevención. Lo primero que debe existir es una seria voluntad organizacional de activarse frente a estos trastornos por el bien propio y el de sus trabajadores. Detectar el patrón negativo de la empresa es el primer paso para realizar un procedimiento idóneo, por ello es importante estar atento a las quejas, al

abstencionismo, al turn over, a la baja en la productividad, a las denuncias por acoso laboral, a otros hostigamientos, entre otros.

Inconscientemente las empresas pueden propiciar o influir en la generación de un mal clima organizacional. Aspectos como la precarización laboral, infraestructura inadecuada, líderes autoritarios o políticas internas, pueden desencadenar conflictos entre los mismos trabajadores o la afectación en su salud

NACIONAL	Ciencias Económicas	Factores que influyen en el ausentismo laboral y su impacto en el clima	Mosquera, 2017	Descriptivo	Descriptivo	<i>Mosquera, N. (2017). Factores que influyen en el ausentismo laboral y su impacto en el clima organizacional.</i> http://hdl.handle.net/10654/17172	Ninguna organización está exenta de tener problemas de ausentismo laboral, puesto que este fenómeno afecta a todas las compañías independiente si es pública o privada, grande o pequeña, por ello la
-----------------	---------------------	---	----------------	-------------	-------------	--	---

organizacional,
Bogotá Colombia

importancia de detectarlo a tiempo y tomar o establecer las medidas para controlarlo y mitigarlo.

En la actualidad el trabajador es considerado como el recurso más importante de las organizaciones, sin embargo la falta de motivación es una causa de ausentismo que no debe pasar desapercibida, la cual se presenta cuando el trabajador no se siente valorado, con baja posibilidades de crecimiento profesional y desarrollo de las funciones dentro de un ambiente laboral inadecuado

NACIONAL	Ciencias Sociales	La tercerización laboral en Colombia”. Bogotá Colombia	Castañeda, J. E. 2016	Descriptivo Expositivo	Cualitativo	Castañeda, J. E. (2016). La tercerización laboral en Colombia. http://hdl.handle.net/10654/14489	La tercerización de servicios es una estrategia que implementan las compañías, para aumentar su competitividad; buscando entregar a un tercero las actividades en las cuales
-----------------	-------------------	--	-----------------------	------------------------	-------------	--	--

no es competitivo y así poder enfocarse en su actividad principal.

En Colombia se hace urgente y necesario asumir las políticas laborales integrales, que garanticen el cumplimiento de los derechos de los trabajadores, en especial de aquellos que hacen parte de la vinculación laboral por medio de tercerización.

Se debe tener claridad que la OIT en Colombia es quien vela por la promoción del empleo decente y defiende de los derechos fundamentales de los trabajadores, de los sindicalistas y de las organizaciones sindicales, especialmente el derecho a la vida, la libertad sindical, el derecho de sindicación y de expresión, la

negociación colectiva y la libre empresa para los empleadores.

Al momento de tercerizar se debe tener consciencia de que a menos que las actividades tercerizadas sean completamente extrañas a la propia de la compañía, la empresa beneficiaria será solidariamente responsable de los salarios, prestaciones e indemnizaciones del trabajador del contratista independiente.

NACIONAL	Ciencias Sociales	Estrategias para mitigar los Efectos del Clima Organizacional en la Productividad de las Organizaciones.	Blandón, A. F. & Blandón, J. C.	2018	Descriptivo	Cuantitativo	Blandón, A. F. & Blandón, J. C. (2018). Estrategias para mitigar los Efectos del Clima Organizacional en la Productividad de las Organizaciones. (Trabajo de grado Administración de Negocios). Universidad de San Buenaventura Colombia, Facultad de Ciencias Empresariales, Medellín.	Existe una relación directa entre el clima organizacional y la productividad de una organización, indicando que el estudiante/empleado juega un papel demasiado importante dentro de esta, por lo cual se plantean estrategias que ayudan a mejorar estos factores.
-----------------	-------------------	--	---------------------------------	------	-------------	--------------	---	---

Las organizaciones cambian constantemente para adaptarse a las situaciones del mercado, deben reinventarse continuamente para responder a las exigencias que presenta el entorno (Carro, Sarmiento, & Rosano, 2017, p. 364); sin embargo, no funcionan sin el factor humano; si el personal no se siente cómodo, no se desempeñará de la mejor manera, y esto puede afectar directamente a la organización, debido a que en la actualidad, el conocimiento y la información se vuelve fundamental para competir contra las otras organizaciones, y es desde el recurso humano que se impulsa el valor agregado de organización

NACIONAL	Ciencias Sociales	Estudio sobre los conflictos laborales y los mecanismos de solución en el sector público de Colombia	Trujillo H	2016	Revisión documental, entrevistas y encuestas con dirigentes sindicales del sector publico afiliadas a la CUT y con las entidades o autoridades públicas	Descriptivo Propositivo	<i>Trujillo Tovar H. (2016) Estudio sobre los conflictos laborales y los mecanismos de solución en el sector público de Colombia. https://www.ilo.org/wcmsp5/group/s/public/---americas/---ro-lima/---sro-lima/documents/genericdocument/wcms_561227.pdf</i>	<p>Para prevenir o tramitar los conflictos inter o intra sindicales, que en determinado momento generan conflictos y pueden afectar negativamente el proceso de negociación colectiva, es importante trabajar en la reglamentación de las instancias estatutarias como: comisión de garantías electorales, comisión de garantías, comisión de ética, entre otras, donde se precisen los procedimientos, instancias y demás elementos del derecho al debido proceso como ha quedado planteado anteriormente.</p> <p>En el pliego de solicitudes las organizaciones sindicales podrían considerar incluir que se conformará una comisión de resolución de conflictos para la solución de los</p>
-----------------	----------------------	--	------------	------	---	----------------------------	---	--

mismos, de manera pronta y eficaz, que los utilizados hasta el momento, sin renunciar a pedir que el Estado cumpla con sus obligaciones en sus diferentes instancias como: Ministerio del Trabajo, Procuraduría General o Fiscalía General de la Nación.

INVESTIGACIÓN	CAMPO	TITULO	AUTOR	AÑO	METODOLOGÍA	ENFOQUE	FUENTE	RESULTADOS
LOCAL	Ciencias Administrativas	Propuesta de mejoramiento del clima organizacional de empresas Centrales Eléctricas de Norte de Santander “CENS” regional Ocaña	Portillo L, Trillos I	2018	Se consideró el tipo de investigación descriptiva, la técnica para la recolección de información se hizo a través del instrumento I.M.CO.C (Instrumento de Medición de Clima Organizacional para empresas colombianas), el cual se desarrolla por medio de la aplicación de una encuesta	Descriptivo Mixto	<i>Portillo, V & Trillos I. (2018) Propuesta De Mejoramiento Del Clima Organizacional En La Empresa Centrales Eléctricas De Norte De Santander “Cens” S.A. E.S.P - Regional Ocaña.</i> http://repositorio.ufpso.edu.co:8080/dspaceufpso/bitstream/123456789/2027/1/31063.pdf	Nos ejemplifica y presenta un modelo para diagnosticar el clima organizacional considerando la incidencia que tiene este en la cultura organizacional y en la consecución de los objetivos de las empresas. Los resultados del estudio facilitan, además, la gestión para el cambio, encaminada a la mejoría en el ambiente laboral con vista a un acercamiento a la elevación de la eficiencia y la satisfacción de los trabajadores, traducido en calidad de vida. La variable relaciones interpersonales, se ubica en el grado de crítico, lo que nos permite establecer que se requiere con urgencia implementar actividades recreativas, deportivas y culturales, con la participación de la totalidad de funcionarios, las cuales servirán para mejorar las relaciones interpersonales y fortalecimiento de los equipos de trabajo, actividades que contribuyen significativamente en el incremento

de la productividad y calidad de vida de los trabajadores.

La variable motivación es otra variable que afecta el clima organizacional ya que se ubicó en el grado de crítico también, lo que nos traduce que se deben establecer estrategias respecto al sentimiento con el trabajo que le corresponde hacer, sentimiento por estar trabajando en la empresa, calificación del cumplimiento del trabajo, formas de recompensas por trabajo realizado y conocimiento de los resultados de su trabajo, con el fin de generar sentido de pertenencia, buscando ser más eficaces y eficientes en la prestación del servicio

LOCAL	Ciencias Administrativas	Impacto de la motivación laboral en el clima organizacion al y las	Rivera A, Hernández J & Forgiony J, 2018	Se realizó bajo la investigación cuantitativa con diseño no experimental, tuvo	Cuantitativo	<i>Rivera A, Hernández J, Forgiony J, Bonilla N & Sánchez C. (2018) Impacto de la motivación laboral en el clima</i>	Se logró reconocer los factores que generan fuentes de insatisfacción desde la visión de los empleados, los cuales buscan sentirse bien retribuidos en las prestaciones salariales y laborales, debido a que la satisfacción no es solo tener un buen salario, sino que también se cumpla
--------------	--------------------------	--	--	--	--------------	--	---

relaciones
interpersonal
es en los
funcionarios
del sector
salud

un alcance
correlacional y de
corte transversal

organizacional y las relaciones con las obligaciones prestacionales y contractuales a las que por ley tienen derecho (salud, pensión, riesgos profesionales, cesantías, intereses sobre cesantías, primas, vacaciones).

interpersonales en los funcionarios del sector salud. Vol. 39 (N° 16).

<http://bonga.unisimo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/2168/Impacto%20de%20la%20motivaci%C3%B3n%20laboral%20en%20el%20contexto%20organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=yes>

Discusión

En la presente monografía se logró establecer que de doce investigaciones Siete pertenecen al campo de las ciencias sociales, tres de ciencias empresariales y dos de ciencias económicas. Esto deja en evidencia que los conflictos Laborales y su incidencia en el clima organizacional es un tema que despierta interés en las diferentes ciencias de estudio, entre estas resaltan las ciencias Administrativas, Empresariales, Sociales en esta última podemos ubicar a la Psicología Social como uno de los referentes que más aporta en este escenario. En específico resulta importante que desde el abordaje de la Psicología los aportes al tema de conflictos laborales resultan beneficiosos en la medida que permite comprender de manera amplia el funcionamiento de las relaciones que se generan entorno al campo laboral y las causas que puede desencadenar un conflicto dentro de una organización.

Se resalta que durante la búsqueda de las investigaciones que se citaron para esta investigación, se encontró una deficiencia de producción desde el año 2016 a la fecha. De las investigaciones encontradas en la base de datos de Google Académico solo se seleccionaron 7 investigaciones, mientras que en la plataforma de investigaciones Scielo se logró seleccionar 5.

En lo referente a la metodología utilizada para llevar a cabo gran parte de las investigaciones analizadas, fueron estudios transversales y se observó que el estudio documental, descriptivo, no experimental fue el más empleado. El instrumento más empleado para desarrollar las investigaciones fue la revisión documental, la entrevista y la encuesta, ya que esta les permitió establecer los aspectos más relevantes para la comprensión de los conflictos laborales y su relación con el clima organizacional. En cuanto al nivel internacional se aprecia que países como España, Ecuador y México, lideran en materia de investigación, mientras que a nivel nacional se puede evidenciar que la ciudad con más investigación es Bogotá y Medellín se puede apreciar que a nivel local se presentan investigaciones, desarrollada en la Universidad Francisco de Paula Santander y la Universidad Simón Bolívar.

Por consiguiente, se toma en consideración el análisis del conflicto como un proceso que comienza cuando una de las partes percibe que otra de las partes afecta o está a punto de afectar de manera negativa algo que a la primera le interesa. Esta definición es intencionalmente amplia; describe el momento en cualquier actividad en el que una interacción se convierte en un conflicto entre partes. Abarca una amplia gama de conflictos que las personas experimentan en las organizaciones: metas incompatibles, diferencias en la interpretación de los hechos, desacuerdos basados en expectativas conductuales, etcétera. (Robbins & Judge, 2013, pág. 446)

En este orden de ideas se contempla entonces que los conflictos laborales han sido un proceso que se desarrolla desde distintas relaciones como un fenómeno negativo que afecta de manera directa las acciones implementadas en pro del mejoramiento de la empresa, para comprender el campo en el que se desarrollan dichas afectaciones, (Orihuel, F 2010) Agrupa

las transformaciones emergentes del conflicto laboral en tres grupos: aquellas que afectan al sistema económico en su conjunto, aquellas que afectan a la morfología y organización de la empresa, y las que se refieren al trabajo mismo, a su nueva composición y a sus nuevos sistemas de organización. De esta manera aporta elementos fundamentales para reconocer las debilidades que conllevan a que se presente algún tipo de Conflicto, a su vez el área en el que incide el conflicto laboral tomando en consideración los cambios que están surgiendo en el nuevo sistema Laboral.

Según (Chiavenato I., 2009) afirma que el conflicto puede estar generalizado en una organización, pero también puede estar limitado a un área. Así, existen varios niveles de conflicto: en el primer nivel se desarrolla el Conflicto intergrupales: el cual es el comportamiento que se presenta cuando los participantes de la organización se identifican con diferentes grupos y perciben que los demás pueden obstaculizar la realización de sus metas. En el segundo nivel el Conflicto interpersonal: “Es el conflicto que se presenta entre personas que tienen intereses y objetivos antagónicos. Generalmente involucra emociones. Cuando el concepto que las personas tienen de sí mismas se ve amenazado, aumentan gradualmente la magnitud del conflicto”. En el tercer nivel se encuentra el Conflicto individual: En el cual una persona se enfrenta con sus propios sentimientos, opiniones, deseos y motivaciones divergentes y antagónicos. Es el llamado conflicto psicológico o interno. Provoca que se derrumben los mecanismos normales de decisión, lo que genera problemas para escoger entre varias opciones de acción. (pág. 393)

Desde el enfoque de la psicología se destaca que los conflictos laborales son un factor que influyen a producir ciertas afectaciones en el desarrollo del proceso Psicosocial de los empleados de una empresa, la inoportuna identificación de este factor en el ámbito laboral acarrea consecuencias también en la organización, reflejado en la disminución de las capacidades y acciones de sus empleados a causa de escenarios conflictivos; Se caracteriza entonces los riesgos psicosociales como uno de los temas importantes durante este proceso investigativo, el abordaje de este componente debe plantear una atención oportuna por los efectos que desencadena en las relaciones laborales. Según Camacho A, Mayorga, D. “Los riesgos psicosociales deben evaluarse, cuantificarse y una vez identificados, crear unas oportunas acciones de mejora, un establecimiento de protocolo anti riesgos y una adecuada prevención”. (2017).

Por otra parte, resulta importante la influencia que marca el clima organizacional en el desempeño laboral, pues este aspecto puede verse reflejado a la vulneración de derechos en el personal que en muchos casos se deriva del desconocimiento del tema, en este sentido abordar los componentes que desencadenan en un mal clima organizacional como mecanismo del empleador para fortalecer las debilidades dentro del conjunto de personas involucradas en función de mejorar las satisfacciones, las habilidades y potencialidades con las que cuenta cada individuo. Según (Camacho A, Mayorga, D 2017) Inconscientemente las empresas pueden propiciar o influir en la generación de un mal clima organizacional. Aspectos como la precarización laboral, infraestructura inadecuada, líderes autoritarios o

políticas internas, pueden desencadenar conflictos entre los mismos trabajadores o la afectación en su salud.

No solo los factores sino también la estructura de la organización son los que definen el clima laboral, el mismo que en gran parte es el responsable del comportamiento de los individuos dentro y fuera de la organización

Por otra parte, para Matute, J. (2016). “Uno de los principales factores es la falta de motivación para los integrantes de la organización situación que limita explotar al máximo sus destrezas y habilidades, el mismo que se puede fortalecer a partir de la capacitación continua para promover el lineamiento de actividades mediante el trabajo en equipo y la retroalimentación”.

La motivación en el desempeño laboral es uno de los factores de gran significancia evidenciado en la recopilación de las investigaciones, este elemento conlleva a que muchas organizaciones puedan proyectar acciones eficientes dentro del círculo laboral encaminadas a la satisfacción del empleado para que su proceso de productividad mejore. En la actualidad el trabajador es considerado como el recurso más importante de las organizaciones, sin embargo, la falta de motivación es una causa de ausentismo que no debe pasar desapercibida, la cual se presenta cuando el trabajador no se siente valorado, con baja posibilidades de crecimiento profesional y desarrollo de las funciones dentro de un ambiente laboral inadecuado (Mosquera, N. 2017).

Cuando los superiores no tienen en cuenta las sugerencias de los colaboradores, el conflicto laboral conlleva al bajo desempeño laboral, generando deficiencia en las tareas asignadas, desmotivación y falta de comunicación entre directivos, supervisores y empleados. Por consiguiente, los efectos que se desencadenan de los conflictos laborales tienden a repercutir en la calidad y eficiencia de las acciones que implementan las organizaciones, de este modo se pudo evidenciar que las organizaciones están sujetas a cambios constantemente para adaptarse a las situaciones del mercado, deben reinventarse continuamente para responder a las exigencias que presenta el entorno (Carro, Sarmiento, & Rosano, 2017, p. 364); sin embargo, no funcionan sin el factor humano; si el personal no se siente cómodo, no se desempeñará de la mejor manera, y esto puede afectar directamente a la organización debido a que en la actualidad el conocimiento y la información se vuelve fundamental para competir contra otras organizaciones.

Existe una relación directa entre el clima laboral y la motivación porque juntas van de la mano para la obtención de beneficios por parte de los trabajadores en las empresas, concordando con autores como (Mendez Jimenez & Sarabia Lopez, 2012) y (Naranjo Pereira, 2009), los cuales indican que motivando a los trabajadores por medio de incentivos de retención del personal, no solo se genera más rentabilidad a las empresas y mayores ganancias, sino también mayor reconocimiento a las organizaciones generando mejor actitudes, no solo en sus trabajadores sino en sus familias. una relación e incidencia entre el clima en las organizaciones y la motivación laboral permite generar un ambiente saludable en el trabajo.

En este sentido, la importancia de la percepción que tienen los empleados frente a las acciones que ejercen sus empleadores, en este sentido se logró reconocer los factores que generan fuentes de insatisfacción desde la visión de los empleados, los cuales buscan sentirse bien retribuidos en las prestaciones salariales y laborales, debido a que la satisfacción no es solo tener un buen salario, sino que también se cumpla con las obligaciones prestacionales y contractuales a las que por ley tienen derecho (salud, pensión, riesgos profesionales, cesantías, intereses sobre cesantías, primas, vacaciones) (Rivera A, Hernández J & Forgiony J 2018).

En cuanto a estrategias que han sido aplicadas para mitigar estos escenarios se destaca que debe existir es una seria voluntad organizacional de activarse frente a estos trastornos por el bien propio y el de sus trabajadores, basados en la recopilación de información se destaca el Instrumento de Medición de Clima Organizacional para empresas colombianas el cual nos ejemplifica y presenta un modelo para diagnosticar el clima organizacional considerando la incidencia que tiene este en la cultura organizacional y en la consecución de los objetivos de las empresas. Los resultados del estudio facilitan, además, la gestión para el cambio, encaminada a la mejoría en el ambiente laboral con vista a un acercamiento a la elevación de la eficiencia y la satisfacción de los trabajadores, traducido en calidad de vida. (Portillo L, Trillos I. 2018)

Conclusiones

Para concluir se puede decir que los objetivos planteados en esta investigación fueron plenamente alcanzados, como analizar el estado del arte desde el año 2016 a la fecha, a través de una compilación actual, buscando fortalezas y debilidades de dichas investigaciones; compilar y conocer las investigaciones que se han realizado a nivel internacional, nacional y local sobre Los Conflictos Laborales y su relación con el Clima Organizacional; Determinar el efecto que tiene el Conflicto dentro del sistema del Clima organizacional para identificar las teorías y postulados como eje central de procesos investigadores mediante la búsqueda de artículos como punto de partida, desarrollar un marco conceptual amplio, que permita exponer estrategias para la solución y mejoramiento de estos casos; para finalmente, discutir los diferentes puntos de vista encontrados que a su vez sirven de base a la construcción teórica y sólida en el tema de los Conflictos Laborales y su relación con el clima organizacional y de esta manera contribuir para futuras investigaciones en el que este fenómeno pueda ser objeto de estudio.

Desde los aportes teóricos que brindaron las investigaciones sobre el Conflicto Laboral se evidencian fortalezas ya que los resultados de las investigaciones presentan los componentes necesarios de cómo se debe abordar este tema y de qué manera se podrían superar estos conflictos. Se presenta algunas debilidades debido a que muchas investigaciones no toman como Objeto de estudio el accionar directo de la psicología en este campo, aunque se deja en claro aspectos fundamentales como el desarrollo psicosocial y psicológico de las personas que se encuentran inmersas en una relación laboral.

De este modo se puede decir que esta investigación logro conocer aspectos relevantes en los Conflictos Laborales mediante el análisis del estado del arte logrando ampliar el espectro de investigación que se tenía sobre este tema. Desde este planteamiento se resalta que nadie está exento a enfrentar algún tipo de conflicto entre las relaciones que se dan dentro del trabajo por lo que este proceso determina la importancia de que todos los actores reconozcan las causas que desencadenan los conflictos, ya que permite una oportuna atención a cada caso que se presente. Procesos de capacitación, de bienestar y recreación resultan eficientes a la hora de fortalecer las habilidades del personal.

Por otra parte, Se pudo determinar que los principales causantes que desencadenan los conflictos laborales, son la falta de motivación, la precarización laboral, infraestructura inadecuada, líderes autoritarios y algunas veces las políticas internas; por lo que resulta importante seguir trabajando en el fortalecimiento de acciones que conlleven a la mitigación de estos factores negativos. Así mismo, la insatisfacción que puede generar en los empleadores el incumplimiento de las obligaciones prestacionales y contractuales a las que por ley tienen derecho (salud, pensión, riesgos profesionales, cesantías, intereses sobre cesantías, primas, vacaciones) (Rivera A, Hernández J & Forgiony J 2018).

Se logró reconocer aportes significativos en cuanto a materia de estrategias que contribuyan en la disminución de los conflictos laborales entre los que destacamos el

Instrumento de Medición de Clima Organizacional para empresas colombianas, debido a que fomenta estrategias que posibilitan escenarios positivos para el desarrollo eficiente del clima organizacional.

En cuanto a la importancia de esta monografía, destacamos los elementos que desde el ámbito laboral se aportan al campo de la psicología, desde un análisis actualizado de los conflictos laborales y su relación con el clima organizacional. Deja entrever a futuros investigadores, docentes y estudiantes propuestas de abordaje conceptual y práctica hacia esta problemática que se refleja en las relaciones laborales de la sociedad; así como un compendio de investigaciones que han tratado diferentes temas de interés como lo es las principales fuentes de los conflictos laborales, Aspectos motivacionales que se presentan en las relaciones laborales y herramientas de diagnóstico y comprensión de estos conflictos, tanto desde el ámbito internacional como el nacional y el local.

Por otra parte, resaltamos la importancia que represento este trabajo a nivel académico pues marca un logro más dentro del marco profesional y a su vez deja cuestionamientos e intereses en seguir fortaleciendo y ampliando los conceptos que se tejen entorno al tema de los Conflictos Laborales y como este llega afectar el clima organizacional de muchas organizaciones. En este mismo sentido, destacar que este proceso posibilitó adquirir habilidades y destrezas frente a la articulación e identificación de investigaciones confiables que llevaran a estructurar objetivos viables desde la práctica, a su vez el comprender el planteamiento de un problema desde bases teóricas que permitieron lograr una redacción clara y coherente para un mayor entendimiento por parte del lector.

Recomendaciones

Tomando en consideración el estudio compilatorio realizado nos permite integrar el concepto que se desarrolla entorno a los conflictos laborales por lo tanto, cabe dejar como recomendación promover procesos investigativos en este campo por parte del Departamento de Psicología de la Universidad de Pamplona que contribuyan en el fomento de nuevas investigaciones no solo de monografías, sino también Cuantitativos, Cualitativos o bajo el diseño de caso que sirvan como fuentes para direccionar el accionar profesional de los estudiantes en esta área.

Para futuras investigaciones en el ámbito de la psicología es importante tener en cuenta que para mitigar las afectaciones que genera los conflictos laborales desde lo psicosocial, lo primero que debe existir es una seria voluntad organizacional de activarse frente a estos trastornos por el bien propio y el de sus trabajadores. Detectar el patrón negativo de la empresa es el primer paso para realizar un procedimiento idóneo, por ello es importante estar atento a las quejas, al abstencionismo, al turn over, a la baja en la productividad, a las denuncias por acoso laboral, a otros hostigamientos, entre otros. (Camacho, A & Mayorga, D. 2017).

Por último, La importancia de este campo de acción, es poder contribuir a cambiar la percepción que se tiene de los conflictos laborales en cuanto a reconocer la funcionalidad de las organizaciones desde el bienestar de sus empleados; acciones positivas que involucren el contexto motivacional, profesional y personal y no como un ser aislado o que no tiene gran valor en el sistema productivo y en algunos casos como alguien marginado en sus derechos. Es deber moral como profesionales ejecutores de acciones encaminadas al cambio proyectar diferentes programas, proyectos, concienciación y educación que vayan en beneficio de este grupo de atención.

Bibliografía

- Aburto, H. I. & Bonales, J. (2011). *Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. Investigación y Ciencia: de la Universidad Autónoma de Aguascalientes*. (51)41-49.
- Acosta, B. & Venegas, C. (2010). *Clima organizacional en una Empresa Cervecera: Un estudio exploratorio. Revista IIPSI, Facultad de Psicología Universidad del Papaloapan, Campus Tuxtepec, México*. 13(1) 163 – 172
- Ancona, M. C., Camacho, M., García-Muñoz, C. (2012). *Motivación laboral en empleados administrativos de la universidad Juárez autónoma de tabasco. Revista internacional administración y finanzas*,5(4), 121-134.
- Bell, S. T. (2007). *Variables de composición de nivel profundo como predictores del rendimiento del equipo: un metanálisis. Revista de Psicología Aplicada*, 92, 595-615. Bunderson, J. S. y Sutcliffe, K. M. (2003). *Management*
- Borra, C. & Gómez, F. (2012). *Satisfacción laboral y salario: ¿Compensa la renta laboral las condiciones no monetarias del trabajo? Revista de Economía Aplicada*. 10 (60), 25-51
- Blandón, A. F. & Blandón, J. C. (2018). *Estrategias para mitigar los Efectos del Clima Organizacional en la Productividad de las Organizaciones. (Trabajo de grado Administración de Negocios). Universidad de San Buenaventura Colombia, Facultad de Ciencias Empresariales, Medellín.*
- Bustamante, E. (2012). *El clima de comunicación, la motivación, y la satisfacción laboral en un proceso de atención primaria en Colombia. Revista de comunicación y salud*, 13(1), 35-49
- Camacho Ramírez, Adriana y Mayorga, Daniela Rocío. (2017) *RIESGOS LABORALES PSICOSOCIALES. PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL, JURÍDICA Y SOCIAL. Prolegómenos* , 20 (40), 159-172. <https://dx.doi.org/10.18359/prole.3047>

Cárdenas, L., Arciniegas, Y.C., & Barrera, M. (2009). *Modelo de intervención en clima organizacional*. *Revista Internacional de Investigación Psicológica*, 2(2), 121-127.

Cardona, R. (2010). *Diseño del programa de salud ocupacional para la empresa ladrillera Santalucía*. (Tesis de pregrado). Universidad autónoma de occidente. Santiago de Cali, Colombia.

Carvajal, J.C. (6 de septiembre de 2011). *Logoterapia Organizacional: una visión humana del hombre y el trabajo. El camino a la meta*. Recuperado de <https://elcaminoalameta.wordpress.com/2011/09/06/logoterapia-organizacional-una-vision-humana-del-hombre-y-el-trabajo/>

Castañeda, J. E. (2016). *La tercerización laboral en Colombia*. <http://hdl.handle.net/10654/14489>. Lacayo León C. (2016) *Liderazgo y conflictos laborales* <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/De-Leon-Maria.pdf>

Castillo, L., Lengua, C., Pérez, P. (2011). *Caracterización psicométrica de un instrumento de clima organizacional en el sector educativo universitario colombiano*. *Revista Internacional de Investigación Psicológica*, 4 (1) 40 -47.

Chaparro, L. (2014). *Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones*. *Revista innovar*. 16 (28) 1 -26.

Chiang, M., Núñez, A., Martín, M.J. & Salazar, M. (2010). *Compromiso del Trabajador hacia su Organización y la relación con el Clima Organizacional: Un Análisis de Género y Edad*. *Panorama socioeconómico*, 28(40), 92-103.

Contreras, F., Juárez, F., Barbosa, D. & Uribe, A.F. (2010). *Estilos de liderazgo, riesgo psicosocial y clima organizacional en un grupo de empresas colombianas*. 18(2), 7-17.

Cores S, Valenzuela C. *Guia para presentación de monografías postgrado: un aporte desde la biblioteca d la facultad de medicina ce la universidad de la republica 2009*

DeRue, D. S., Hollenbeck, J. R., Johnson, M. D., Ilgen, D. R. y Jundt, D. K. (2008) *Cómo diferentes enfoques de reducción de personal del equipo influyen en la adaptación y el rendimiento a nivel de equipo.*, 51, 182-196

García, M. (2003). *Del Clima Organizacional a la Cultura Organizacional. II Encuentro de Investigación y Docencia en Administración. Asociación Colombiana de Facultades de Administración – ASCOLFA. Cali: Universidad del Valle.*

Giddens, Anthony (1995), *La constitución de la sociedad*, Amorrortu, Buenos Aires. [Links]

Gómez, M. (2015). *Sobre la psicología organizacional y del trabajo en Colombia. Revista colombiana de ciencias sociales*, 7(1), 131-153 recuperado el 22 de septiembre de 2017 disponible en: <https://Dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5454161.pdf>

Goncalves, A. (1997). *Dimensiones del Clima Organizacional. Extraído el 9 de enero de 2009, en www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm*

Guillén Del campo, M. (2013). *Clima organizacional en la Editorial Ciencias Médicas a partir del análisis de dos de sus dimensiones. Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 242-252.

Hernández, V., Quintana, L., Mederos, R., Guedes, R. & García, B. (2009). *Motivación, satisfacción laboral, liderazgo y su relación con la calidad del servicio. Revista cubana de medicina militar.*

Hirst, G. (2009). *Efectos del cambio de membresía en la discusión abierta y el desempeño del equipo: El papel moderador de la tenencia del equipo. Revista Europea de Trabajo y Psicología Organizacional*, 18, 231-249.

Jordan, P. J., Ashkanasi, N. M., Härtel, C. E. J. y Hooper, G. S. (2002) *Inteligencia emocional del grupo de trabajo Desarrollo de la escala y relación con la efectividad del proceso del equipo y el enfoque objetivo Revisión de gestión de recursos humanos.*, 12, 195-214.

Koval M, Koval S *¿Cómo se hace un trabajo académico? Taller de metodología y redacción académica*

LePine, J. A. (2003). *Adaptación del equipo y rendimiento del intercambio: efectos de la composición del equipo en términos de la capacidad cognitiva y la personalidad de los miembros* *Revista de Psicología Aplicada*, 88, 27-39

Luz Caicedo, Raúl Martínez, Sergio Villalobos e Iván Murgas *Especialización en Gerencia del Talento Humano Cohorte XLV Universidad Sergio Arboleda. La O.I.T. (Organización Internacional del Trabajo)*

Matute, Jessica. (2016). *Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral*.
https://www.researchgate.net/publication/302926726_Clima_organizacional_y_su_incidencia_en_el_desempeno_laboral

Martín, N., Martín, V. y Trevilla, C. (2009). *Influencia de la motivación intrínseca y extrínseca sobre la transmisión de conocimiento. El caso de una organización sin fines de lucro*. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 66, 187-211

Monterde, M.A. & Bustamante, A. (2014). *Ambiente laboral, aprendizaje y competitividad en la pequeña y mediana empresa*. *Revista internacional administración y finanzas*, 7(2)95-108.

Moreno, L. (2011). *La motivación en la administración*. *Revista virtual Gestipolis*.

Morgeson, F. P. y DeRue, D. S. (2006). *Criticidad, urgencia y duración del evento: comprender cómo los eventos interrumpen a los equipos e influyen en la intervención del líder del equipo*. *Liderazgo trimestral*, 17, 271-287.

Mosquera, N. (2017). *Factores que influyen en el ausentismo laboral y su impacto en el clima organizacional*. <http://hdl.handle.net/10654/17172>.

Mosquera Rosero E. (2019) "Clima laboral y su influencia en la motivación de los trabajadores" <http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/4910/1/CLIMA%20LABORAL%20Y%20SU%20INFLUENCIA%20EN%20LA%20MOTIVACION%20DE%20LOS%20TRABAJADORES.pdf>

Mohrman, S. A., Cohen, S. G. y Mohrman, A. M. (1995) *Diseño de organizaciones basadas en equipo: nuevas formas para el trabajo del conocimiento*. San Francisco.: JosseyBass.

Perretti, F. y Negro, G. (2007) *Mezcla de géneros y personas coincidentes: un estudio de innovación y composición de equipos en Hollywood*. *Revista de comportamiento organizacional.*, 28, 563-586.

Pérez de los Cobos Orihuel, Francisco. (2010). *EL CONFLICTO LABORAL EN LA ACTUALIDAD: LOS NUEVOS CONFLICTOS*. *Ius et Praxis*, 16(1), 441-452. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-00122010000100014>

Portillo, V & Trillos I. (2018) *Propuesta De Mejoramiento Del Clima Organizacional En La Empresa Centrales Eléctricas De Norte De Santander "Cens" S.A. E.S.P - Regional* Ocaña. <http://repositorio.ufpso.edu.co:8080/dspaceufpso/bitstream/123456789/2027/1/31063.pdf>

Rivera A, Hernández J, Forgiony J, Bonilla N & Sánchez C. (2018) *Impacto de la motivación laboral en el clima organizacional y las relaciones interpersonales en los funcionarios del sector salud*. Vol. 39 (Nº 16). <http://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/2168/Impacto%20de%20la%20motivaci%3%b3n%20laboral%20en%20el%20clima%20organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Polo, J., Palacio, J., de Castro, A., Mebarak, M. y Velilla, J.(2013). *Riesgos psicosociales: la psicología organizacional positiva como propuesta de promoción, prevención e intervención*. *Salud uninorte*, 29(3) 561-576. Recuperado el 22 de septiembre del 2017, disponible en :

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81730432019>

Pons, F. y Ramos, J. (2012). *Influencia de los Estilos de Liderazgo y las Prácticas de Gestión de RRHH sobre el Clima Organizacional de Innovación*. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. 28(2), 81-98.

Ramírez, R; Abreu, J.L. & Badii, M.H. (2008). *La Motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero*, *Revista Internacional de Buen Consciente*, 3(1), 143-185

Ramos, D.C. (2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje*. (Tesis doctoral). Universidad Nacional, Bogotá.

Segredo, A. (2013) *Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización*. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 385-393

Sepúlveda, M. (2013). *Bienestar psicológico laboral en las organizaciones empresariales de la ciudad de Medellín, Colombia*. (Tesis de pregrado). Universidad pontificia bolivariana. Medellín, Colombia.

Serrato, M. (2011). *Estrategias para mejorar el clima organizacional en la empresa grupo latino de publicidad Colombia Ltda*. (Tesis de pregrado). Universidad de la Salle. Bogotá, Colombia

Stewart, G. L. (2006) *Una revisión meta analítica de las relaciones entre las características de diseño del equipo y el rendimiento del equipo*, 32, 29-54.

Trujillo Tovar H. (2016) *Estudio sobre los conflictos laborales y los mecanismos de solución en el sector público de Colombia*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-lima/documents/genericdocument/wcms_561227.pdf

Veliz, R., & Katherine, K. (2016). *Relación entre conflicto y desempeño laboral en ATAIRH SAC, Chiclayo*. Recuperado de: <http://servicios.uss.edu.pe/handle/uss/2395>