

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO HENRIQUEZ UREÑA
DEPARTAMENTO DE HUMANIDADES
ESCUELA DE PSICOLOGIA



TEMA:

“ANÁLISIS DEL MANEJO DE CONFLICTOS LABORALES DE LOS EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DE SOLUCIONES TECNOLÓGICAS EN EL PERIODO OCTUBRE-DICIEMBRE 2016, EN LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO, D,N. REPUBLICA DOMINICANA.”

SUSTENTANTES:

Jazmín Lisbeth De Los Santos Aquino 2011-1072
Scarlett Mariel Cabral Alejo 2012-1822

TESIS PARA OPTAR POR EL TITULO DE:

Licenciada en Psicología Industrial.

ASESORA:

Ana Gisela Ramos Brito, MA

Santo Domingo, DN
Febrero, 2017

**“ANÁLISIS DEL MANEJO DE CONFLICTOS LABORALES DE LOS EMPLEADOS
DE UNA EMPRESA DE SOLUCIONES TECNOLÓGICAS EN EL PERIODO
OCTUBRE- DICIEMBRE 2016, EN LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO, D,N.
REPUBLICA DOMINICANA. “**

Índice

INDICE

CAPÍTULO I

AGRADECIMIENTO ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

RESUMEN **13**

SUMMARY **15**

INTRODUCCION **16**

CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA. **19**

IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA 19

IMPORTANCIA DE LA SITUACIÓN Y DEL PROBLEMA. **20**

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN **23**

JUSTIFICACIÓN DE LO INÉDITO DEL ESTUDIO. **20**

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN. **21**

JUSTIFICACIÓN DE LO PERTINENTE DEL ESTUDIO. 21

JUSTIFICACIÓN DE LA FACTIBILIDAD DEL ESTUDIO. 21

DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN **22**

PROPÓSITO DEL ESTUDIO 22

OBJETIVOS **23**

OBJETIVO GENERAL. 23

OBJETIVOS ESPECÍFICOS. 23

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO **30**

ANTECEDENTES HISTÓRICOS. 30

CONCEPTUALIZACIONES SOBRE EL CONFLICTO. 34

¿QUE INFLUYE SOBRE EL CONFLICTO? 34

ANTECEDENTES LEGISLATIVOS SOBRE CONFLICTOS LABORALES.

35

LOS SIETE TIPOS DE CONFLICTOS EN LA EMPRESA. 37

1.	CONFLICTO DE PROCEDIMIENTOS.	38
2.	CONFLICTOS DE JERARQUÍA.	38
3.	CONFLICTOS DE CONOCIMIENTOS.	39
4.	CONFLICTOS TECNOLÓGICOS.	39
5.	CONFLICTOS DE HABILIDADES SOCIALES.	39
6.	CONFLICTOS GRUPALES.	40
7.	CONFLICTOS PERSONALES.	40

CLASES DE CONFLICTOS. 41

CONFLICTO INTERPERSONAL.	41
CONFLICTO INDIVIDUO GRUPO.	41
CONFLICTO GRUPO.	41
CONFLICTO FUNCIONAL.	42
CONFLICTO DISFUNCIONAL.	42
CONFLICTOS IRREALES.	43
CONFLICTOS REALES.	43

CLASES DE CONFLICTOS SEGÚN LAS PARTES INVOLUCRADAS. 43

CONFLICTO PERSONAL.	44
CONFLICTO APROXIMACIÓN-APROXIMACIÓN.	44
CONFLICTO APROXIMACIÓN- EVITACIÓN.	44
CONFLICTO EVITACIÓN-EVITACIÓN.	44
CONFLICTOS ENTRE INDIVIDUOS.	44

CAUSAS Y CONSECUENCIAS DE LOS CONFLICTOS LABORALES. 45

CAUSAS	45
CHOQUE DE PERSONALIDADES.	45
ROMANCE EN LA OFICINA.	46
COMPORTAMIENTO AGRESIVO PASIVO.	46
CONSECUENCIAS	47

CAUSAS DE LOS CONFLICTOS SEGÚN LOS EQUIPOS DE TRABAJO.47

ENDÓGENAS.	47
EXÓGENAS.	48
COMPETENCIA POR LOS RECURSOS.	48

INTERDEPENDENCIA DE TAREAS.	48
AMBIGÜEDAD JURISDICCIONAL.	48
BARRERAS DE COMUNICACIÓN.	49
CREENCIAS.	49
PERSONALIDA.	49

TEORÍAS DEL CONFLICTO. **50**

TRADICIONAL.	50
DE RELACIONES HUMANAS.	50
INTERACCIONISTA.	51

CAUSAS CENTRALES DE CONFLICTOS. **51**

LOS CONFLICTOS DE RELACIÓN.	51
LOS CONFLICTOS DE INFORMACIÓN.	52
LOS CONFLICTOS DE INTERESES.	52
LOS CONFLICTOS ESTRUCTURALES.	52
LOS CONFLICTOS DE VALORES.	53

LAS 8 CAUSAS DE CONFLICTO EN EL ENTORNO LABORAL SEGÚN BELL Y HART. **54**

1.	CONFLICTO DE RECURSOS.	54
2.	CONFLICTO DE ESTILOS.	55
3.	CONFLICTO DE PERCEPCIONES.	55
4.	CONFLICTOS EN LAS METAS.	56
5.	CONFLICTO POR PRESIÓN.	56
6.	CONFLICTO DE ROLES.	57
7.	CONFLICTO POR DIFERENCIAS EN LOS VALORES PERSONALES.	57
8.	CONFLICTOS CAUSADOS POR POLÍTICAS IMPREDECIBLES.	58

LOS CONFLICTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS EN EL LUGAR DE TRABAJO. **59**

COMPETENCIA.	59
--------------	----

ESTIMULAR LA CREATIVIDAD.	60
CONFLICTO PERSONAL.	60

ESTILOS DE CONFLICTO. **61**

1.	ESTILO DE EVITACIÓN.	61
2.	ESTILO ACOMODATIVO.	61
3.	ESTILO IMPOSITIVO.	61
4.	ESTILO COLABORATIVO.	62
5.	ESTILO COMPROMETIDO.	62

ETAPAS DEL CONFLICTO **62**

PRIMERA ETAPA EL PENSAMIENTO.	63
SEGUNDA ETAPA.	63
TERCERA ETAPA.	63
CUARTA ETAPA.	63

FUENTES DE CONFLICTO CUANDO SE LLEVA A CABO UN PROYECTO. **64**

1.	ALCANCE DEL TRABAJO.	64
2.	ASIGNACIONES DE RECURSOS.	64
3.	PROGRAMA.	64
4.	COSTO.	64
5.	PRIORIDADES.	65
6.	TEMAS ORGANIZACIONALES.	65
7.	DIFERENCIAS PERSONALES.	65
8.	MANEJO DEL CONFLICTO.	66

ENFOQUES QUE GENERALMENTE SON UTILIZADOS PARA EL MANEJO DEL CONFLICTO. **66**

1.	EVITARLO O RETIRARSE.	66
2.	COMPETIR U OBLIGAR.	67
3.	ADAPTACIÓN Y CONCILIACIÓN.	67
4.	CONCESIÓN.	67
5.	COLABORACIÓN, CONFRONTACIÓN O SOLUCIÓN DE PROBLEMAS.	68

HABILIDADES PARA RESOLVER EL CONFLICTO. **68**

FORMAS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS. **69**

ANTES QUE OCURRA EL CONFLICTO.	70
CUANDO EL CONFLICTO OCURRE POR PRIMERA VEZ.	70
INTERVENCIÓN DE UN TERCERO.	70
MEDIACIÓN.	71
ARBITRAJE.	71
CONFRONTACIÓN.	72
COMPROMISO.	72

OTROS MÉTODOS PARA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

LABORALES. **72**

GANAR/PERDER:	73
PERDER/PERDER:	73
GANAR/GANAR:	73

ANÁLISIS DE CONFLICTOS. **74**

GUÍA PARA EL ANÁLISIS DE CONFLICTOS	75
DEFINIR LAS INCOMPATIBILIDADES BÁSICAS.	75
LAS PARTES (ACTORES) EN UN CONFLICTO.	76
DEFINIR LAS PARTES DIRECTAMENTE INVOLUCRADAS.	76
LAS TERCERAS PARTES.	77
LAS RELACIONES ENTRE LAS PARTES.	77
LA INCIDENCIA DE FACTORES EXTERNOS Y/O INTERNOS.	79
ESTRATEGIAS PARA LA SOLUCIÓN DE UN CONFLICTO.	79

CINCO ESTRATEGIAS PARA RESOLVER UN CONFLICTO SEGÚN LA MANERA DE ACTUAR DE LAS PERSONAS SEGÚN KENNETH THOMAS. **80**

1.	LA COMPETENCIA.	81
2.	EL EVITAMIENTO.	81
3.	LA ADAPTACIÓN.	81
4.	EL COMPROMISO NEGOCIADO.	81
5.	LA COOPERACIÓN.	82

LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO. 82

EL COEFICIENTE INTELECTUAL.	83
LA PERICIA.	83

DESARROLLO Y COMPOSICIÓN DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL. 84

¿CUÁNDO SE DESARROLLA LA INTELIGENCIA EMOCIONAL?	84
¿CÓMO ESTÁ COMPUESTA NUESTRA INTELIGENCIA EMOCIONAL?	84

APTITUDES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL. 85

APTITUDES PERSONALES	85	
1.	AUTOCONOCIMIENTO.	85
2.	AUTORREGULACIÓN.	85
4.	APTITUDES SOCIALES.	86
5.	HABILIDADES SOCIALES.	87

ALGUNOS CONCEPTOS ERRÓNEOS DE INTELIGENCIA EMOCIONAL. 88

OTROS DATOS IMPORTANTES SOBRE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL. 89

ENFOQUE DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL.	90	
<input type="checkbox"/>	EL AUTOCONTROL.	91

APTITUDES EMOCIONALES PRESENTES EN EL CONTROL DE LOS IMPULSOS Y LA SUPERACIÓN DE LAS INQUIETUDES SEGÚN D. GOLEMAN. 92

1.	EL AUTODOMINIO O AUTOCONTROL.	93
3.	LA CONFIABILIDAD Y LA RESPONSABILIDAD.	94
4.	ADAPTABILIDAD, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN.	94
5.	FLUJO.	95

“LA GESTIÓN DE EQUIPOS EFICACES” SEGÚN HÉCTOR FAINSTEIN”

95

CARACTERÍSTICAS DE LOS EQUIPOS EFICACES.	97
LA EMPATÍA, UN RADAR HUMANO.	97

CONCIENCIA POLÍTICA. INTERPRETAR LAS CORRIENTES POLÍTICAS Y SOCIALES DE UNA ORGANIZACIÓN.

100

LA COMUNICACIÓN.	101
EL LIDERAZGO.	103
LA COOPERACIÓN Y LA COLABORACIÓN.	105
EL CONSENSO.	107

LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA EMPRESA" SEGÚN DANIEL GOLEMAN

108

CONTRADICCIÓN ENTRE LOS PRINCIPIOS DE UNA PERSONA Y LAS EXIGENCIAS DE SU TRABAJO.

109

PROGRAMAS DE DESARROLLO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL. 112

CAPÍTULO III

MÉTODOS Y MATERIALES

114

TIPO DE ESTUDIO.	114
POBLACIÓN Y MUESTRA.	114
POBLACIÓN OBJETO DEL ESTUDIO.	114
MUESTRA OBJETO DEL ESTUDIO.	114
UBICACIÓN TEMPORAL DEL ESTUDIO.	115
METODOLOGÍA A EMPLEAR EN EL ESTUDIO.	115
PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.	22
PROCESO DE LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.	115
INSTRUMENTOS.	116
DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO A UTILIZAR.	117
ESTRATEGIAS DE MANEJO DE CONFLICTO.	120

SU ESTILO PERSONAL DE MANEJAR EL CONFLICTO.	121
EXPLICACIÓN DE LOS ESTILOS.	122
<input type="checkbox"/> COMPETIDOR.	122
<input type="checkbox"/> COLABORADOR.	122
<input type="checkbox"/> COMPROMISO.	122
<input type="checkbox"/> ELUDIR.	123
<input type="checkbox"/> COMPLACIENTE.	123

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN DE LOS DATOS. 125

VALIDACIÓN EMPÍRICA O RENDIMIENTO DE LA MUESTRA.	125
--	-----

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS. 125

CONCLUSIONES 158

RECOMENDACIONES ;ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 168

ANEXOS 168

Resumen.

Se presentara un esbozo de los principales conflictos que se manifiestan en una empresa de telecomunicaciones contemporánea. Se basa en una perspectiva que concibe a la organización como un 'todo' en el que sus partes se encuentran interrelacionadas y en el que la presencia de conflictos, más que una dificultad, es una oportunidad de evolucionar hacia un nuevo orden más complejo y dinámico.

Importancia de como el conocer el estilo de manejo de cada empleado puede ayudar en el manejo de la misma en situaciones de conflicto.

La inteligencia emocional es un factor importante el cual debe de tomarse en cuenta siempre dentro de la empresa, el manejo de cada empleado y la solución de conflictos dependerá de la IE (Inteligencia Emocional) en un alto por ciento, para el crecimiento tanto del empleado como de la empresa.

Mediante el método de la observación y la aplicación de entrevistas no estructuradas pudimos determinar que dentro de las causas que generan conflictos dentro de una organización de soluciones tecnológicas, se encuentran: relación negativa con el supervisor, mala comunicación tanto ascendente como descendente, y falta de satisfacción y motivación. Al aplicar el instrumento de Thomas Kilmann, definimos que los estilos más utilizados para el manejo de conflictos de los empleados de dicha empresa, son: Eludir, complacencia y colaboración.

Palabras Claves: Conflicto Laboral. Causas de los conflictos. Inteligencia Emocional. Resolución de conflictos. Estilos de manejo de conflictos.

Summary.

The following paper presents an outline of the main conflicts that occur in a contemporary telecommunications company. It is based on a systemic perspective that conceives of the organization as a 'whole' in which its parts are interrelated and in which the presence of conflicts, rather than a difficulty, is an opportunity to evolve towards a new and more complex order. dynamic.

We will see how knowing the management style of each employee can help in managing the same in situations of conflict.

Emotional intelligence is an important factor that must be taken into account always within the company, the management of each employee and the resolution of conflicts will depend on the IE (Emotional Intelligence) in a high percent, for the growth of both the employee As of the company.

Through the method of observation and the application of unstructured interviews we were able to determine that within the causes that generate conflicts within an organization of technological solutions, they are: negative relation with the supervisor, bad communication both ascending and descending, and lack of Satisfaction and motivation. When applying the instrument of Thomas Kilmann, we defined that the most used styles for the handling of conflicts of the employees of this company, are: To elude, complacency and collaboration.

Key Words: Labor Conflict. Causes of conflict. Emotional Intelligence. Conflict resolution. Conflict management styles.

El Futuro tiene muchos nombres.

Para los débiles es lo inalcanzable.

Para los temerosos, lo desconocido.

Para los valientes es la oportunidad.

Víctor Hugo (1854-1900)

Agradecimiento

A:

Dios, por darnos la oportunidad de vivir y por estar con nosotras en cada paso que damos, por fortalecer nuestro corazón e iluminar nuestra mente y por habernos puesto en el camino a aquellas personas que han sido nuestro soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

Los maestros, aquellos que marcaron cada etapa de nuestro camino universitario, y que nos ayudaron en asesorías y dudas presentadas en la elaboración de la tesis

A nuestros padres por ser el pilar fundamental en todo lo que somos, en toda nuestra educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.

Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos

Introducción

Desde tiempos lejanos los conflictos forman parte de la existencia del hombre y esto no ha cambiado, actualmente es sencillo identificar claramente el conflicto en diversos aspectos de la vida y el campo laboral no está ajeno a esto.

En la actualidad las empresas de por sí juegan un papel fundamental en la economía, pues gracias a ellas se satisfacen las diferentes necesidades del ser humano, sin embargo cualquier compañía sin importar su tamaño, afrontan en el desarrollo de sus actividades diferentes problemáticas internas y externas, es el caso de los conflictos laborales, estos aparecen en cualquier circunstancia dentro de las compañías y en cualquier lugar del mundo, pues es de saberse que los conflictos hacen parte del ser humano, pues cada individuo siempre afrontará conflictos internos que al expresarlos provocan dificultades en su entorno, esto conlleva a desestabilizar el clima organizacional y las relaciones laborales, lo cual afecta el desempeño de los trabajadores.

A través de la historia, los conflictos laborales se han identificado en empresas a nivel mundial generando que estas opten por diferentes estrategias para la resolución de problemáticas entre los empleados, esto conlleva a que las empresas se vean obligadas a atender de manera oportuna las diferencias laborales y busquen su pronta solución.

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 empresa, 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 este 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 que afecta a la empresa y es por eso que en la actualidad estas procuran mantener un clima organizacional equilibrado.

Al abordar el tema se presenta una investigación de tipo documental-explicativa. Fue realizada en una empresa de soluciones tecnológicas, donde a partir de los resultados obtenidos se analizara el manejo de conflictos laborales entre los empleados y como esto otorgaría un mecanismo que le proporcionaría beneficio a la organización, de modo que este no sea sólo un escenario de trabajo que se caracterice por ser productivo y rentable, sino que se perciba un ambiente laboral adecuado para el desarrollo de las funciones.

Es así, como por medio de esta investigación se pretende dar a conocer de manera general, la situación actual de la empresa frente a esta problemática, de donde surgen los conflictos y como son afrontados por estas, como también se analizara la incidencia que tienen los conflictos laborales en las personas, entendiendo desde su percepción psicológica, y la afectación en su lugar de trabajo. Finalmente, se hará un análisis general y se propondrán algunas

recomendaciones que permitirán analizar la problemática y dar soluciones a los problemas que surgen día a día en dicha compañía.

El trabajo de investigación está conformado por los siguientes capítulos:

Planteamiento de problema, delimitación de la investigación, marco teórico, otro capítulo está conformado por los métodos y materiales utilizados para realizar el estudio de investigación, y finalmente se realizó un análisis de los resultados, donde se concluyó y se realizaron algunas recomendaciones.

Planteamiento del problema.

Identificación del problema

La empresa de soluciones tecnológicas, donde será realizada la investigación, es una organización distribuidora de valor añadido y a la medida de corte de productos de telecomunicaciones que sirve a la mayoría de los proveedores de servicios inalámbricos, servicios públicos y gubernamentales, redes, empresa privada, empresas y contratistas locales en el caribe.

En la actualidad en esta empresa ocurren diversas situaciones, las cuales en su mayoría suelen convertirse en conflictos o desde el principio adquieren dicha naturaleza. Por otro lado el departamento de Recursos Humanos carece de un sistema que pueda hacerle frente a los mismos.

Un ambiente de trabajo no solo debe caracterizarse por ser productivo y rentable sino un ambiente laboral adecuado en el que los empleados puedan desarrollar sus funciones.

En dicha empresa se pudo ver que se dan conflictos funcionales y disfuncionales, de los cuales se derivan los siguientes: conflictos de procedimientos, conflictos de jerarquía, conflictos de conocimientos, conflictos tecnológicos, entre otros los cuales serán analizados con mayor precisión a lo largo de la investigación.

Partiendo de lo descrito anteriormente en la organización los conflictos funcionales no se están asumiendo como tal, y como consecuencia se produce un incremento en la incidencia de conflictos disfuncionales.

Importancia de la situación y del problema.

Las organizaciones pueden ser más rentables si poseen un ambiente emocional propicio entre sus empleados. Cabe destacar que si se trabaja de manera inteligente las personas pueden tener la capacidad de resolver los conflictos dentro de la empresa.

La finalidad de la investigación es crear conciencia a las organizaciones y futuros investigadores del comportamiento organizacional, acerca de que el personal está siendo afectado por una debilidad emocional que se deriva de las mismas inconformidades y disgustos que los encamina al acceso de la inestabilidad, lo cual nos lleva a la importancia de realizar este tipo de investigaciones que contribuyan al mejoramiento del personal de las mismas y a su vez estas resulten ser más competitivas.

Justificación de lo inédito del estudio.

El escenario que se desarrolla dentro de esta organización suele estar conformado por diversas situaciones, las cuales en su mayoría suelen convertirse en conflictos o desde el principio adquieren dicha naturaleza.

Debido a esta problemática se pretende realizar un estudio sobre como el manejo adecuado de conflictos puede producir competencias las cuales influenciarían a la habilidad de que una persona pueda enfrentar presiones y demandas en su entorno de trabajo y como esto a su vez otorgaría un mecanismo que le proporcionaría beneficio a la organización , de modo que este no sea sólo un escenario de trabajo que se caracterice por ser productivo y rentable, sino que se perciba un ambiente laboral adecuado para el desarrollo de las funciones.

Justificación de la investigación.

Justificación de lo pertinente del estudio

Debe realizarse un plan que contenga disposiciones basadas en los resultados obtenidos mediante el presente estudio. Dichas disposiciones deben contribuir con el mejoramiento del manejo de conflictos en el trabajo e incorporar: una buena descripción de los procedimientos que constituyen al manejo adecuado de conflictos.

Las propuestas de estrategias que constituyan al alcance de los objetivos, en las que se establezcan las obligaciones y pautas que indiquen lo que debe llevar a cabo quienes y cuando deben hacerlo.

Justificación de la factibilidad del estudio

Dar a conocer la presente propuesta para la implementación de un plan para el adiestramiento constante del personal de trabajo, que les permita manejarse de manera efectiva a partir del

conocimiento de su estilo de manejo de conflictos, lo cual influenciarían a la habilidad de que una persona pueda enfrentar presiones y demandas en su entorno de trabajo y a su vez otorgaría un mecanismo que le proporcionaría beneficio a la organización, de modo que este no sea solo un escenario de trabajo que se caracterice por ser productivo y rentable, sino que se perciba un ambiente laboral adecuado para el desarrollo de las funciones.

Delimitación de la investigación

Propósito del estudio

El principal propósito del presente estudio es fomentar el uso de la inteligencia emocional para el manejo de conflictos entre el personal de una organización de telecomunicaciones.

Uno de los aportes más sobresalientes de esta investigación será proponer un plan de adiestramiento constante que se creará a partir del análisis de las causas que producen los conflictos de modo que se puedan utilizar diversos métodos para la resolución de los mismos tomando en cuenta su naturaleza.

Procedimiento de la investigación

El procedimiento que se utilizó para respaldar la investigación será mediante diversos tipos de recolección de datos, con la finalidad de profundizar más el método de recabar las informaciones. De aquí que se pueden citar las siguientes fuentes: libros, folletos, tesis, periódicos, revistas, informes, internet, entre otros.

Preguntas de investigación

1. ¿Cuáles son las causas que pueden generar conflictos entre el personal de la empresa?
2. ¿Cuáles son los métodos más adecuados para solucionar conflictos dentro de la empresa, tomando en cuenta los enfoques de diversos autores?
3. ¿Cuáles legislaciones amparan a las empresas privadas para el manejo de conflictos que puedan surgir en el entorno laboral dominicano?
4. ¿Cómo se beneficiaría el personal de la empresa con un plan de adiestramiento que les permita manejar conflictos mediante el uso de la inteligencia emocional reflexiva?

Objetivos

Objetivo General

Analizar el manejo de conflictos laborales entre los empleados de una empresa de soluciones tecnológicas.

Objetivos Específicos

1. Determinar las causas que pueden generar conflictos laborales en el personal de la empresa.
2. Identificar las legislaciones que amparan a las empresas privadas para el manejo de conflictos que puedan surgir en el entorno laboral dominicano.

3. Diseñar un plan para el adiestramiento constante del personal de trabajo, que les permita manejarse de manera efectiva ante conflictos laborales.
4. Identificar los diferentes estilos de manejo de conflicto.

Generalidades de la empresa.

Misión

Trabajar en equipo para ofrecer mediante productos tecnológicos completos y diversificados la solución que mejor se adapte a cada aplicación específica con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.

Visión

La visión de GSS Global es convertirse en el proveedor preferido de productos y servicios de telecomunicaciones en el interior de la región del Caribe.

Valores

La sabiduría

El valor de la sabiduría nos ayuda a mantener mayor entendimiento sobre las cosas que nos rodean y a tomar medidas para enfrentar con mayor éxito lo que nos espera.

La perseverancia

Por medio de la perseverancia buscamos el ejercicio continuo de nuestras actividades como empresa hasta lograr un objetivo o una meta claramente definida.

La justicia

Buscamos la rectitud de comportamiento, la equidad en la toma de decisiones y el dar a cada quien lo que le corresponde.

La honestidad

Observar normas y compromisos así como actuar con la verdad.

Confianza.

Hacer que nuestros clientes crean en nuestra capacidad De ofrecerles un servicio de calidad.

Gratitud

Expresar agradecimiento a nuestros clientes para que estos noten lo mucho que los apreciamos y lo importante que son para nuestra organización.

Respeto

Practicar el respeto para mantener la esencia de las relaciones humanas, de la vida en comunidad, del trabajo en equipo, de cualquier relación interpersonal y como garantía de transparencia.

Entusiasmo

Atención, esfuerzo, empeño e interés por el desarrollo de las actividades que realizamos y servicios que brindamos, brindando nuestra mejor imagen al cliente.

Humor

Usar el buen humor mediante una buena disposición a hacer cosas y un estado afectivo espontáneo como valor motivador e incluso como diferenciador de cara al cliente.

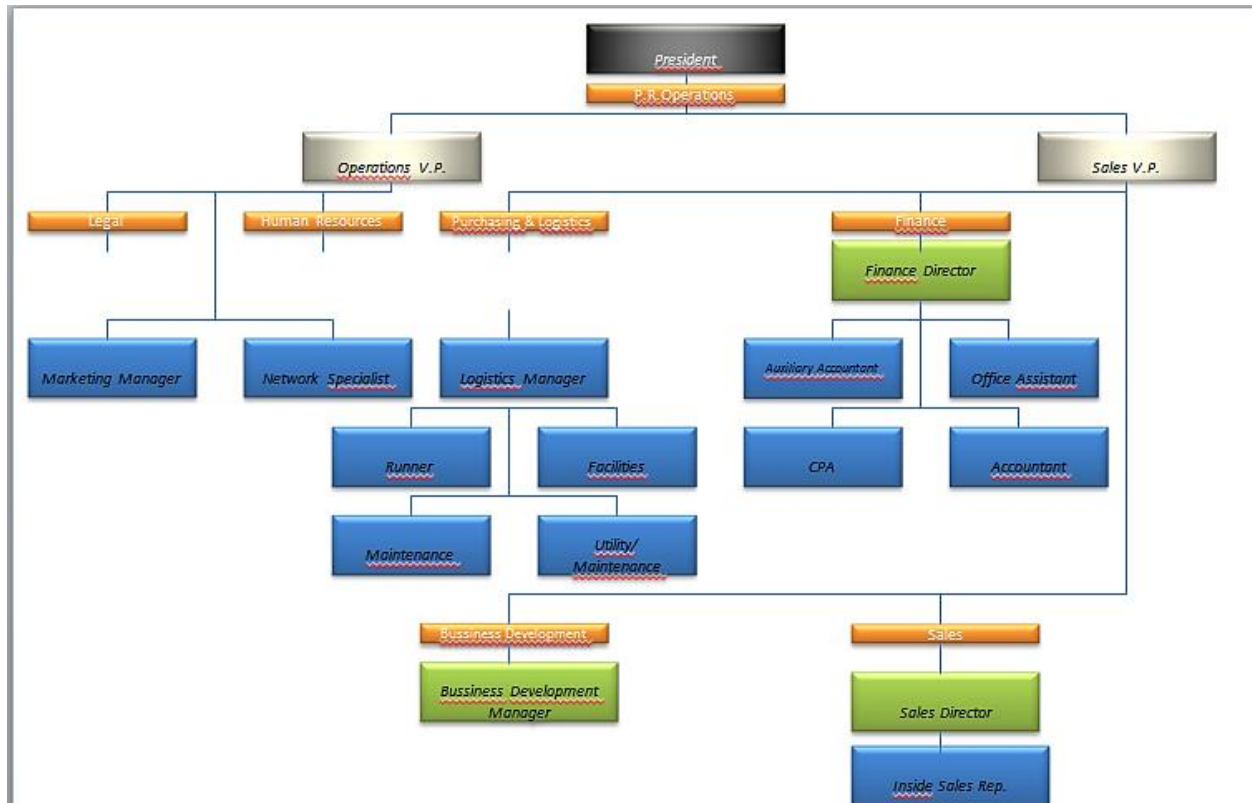
Amabilidad

Nos interesamos en el bienestar de la nuestros clientes por lo que buscamos brindar los mejores servicios con la debida atención y seguimiento a los mismos.

Con estos valores como el núcleo de nuestra fundación, utilizamos nuestra capacidad productiva para comprometer de forma continua en la comprensión de las necesidades del cliente. Nos esforzamos en mantener una relación de amistad y de confianza con cada socio que tiene lugar en nuestro día a día. De esta manera, podemos establecer una línea de comunicación con fluidez,

lo que permitirá a todos los involucrados a trabajar en equipo con el fin para todos nosotros para lograr nuestros objetivos individuales.

Estructuración Organizacional de la empresa.



Fuente: Organigrama Organizacional de una empresa de Soluciones Tecnológicas.

Antecedentes de investigaciones anteriores.

Estudios realizados sobre conflictos laborales

Se han realizado diferentes estudios a nivel internacional relacionados con el tema de resolución de conflictos, los cuales plantearemos de forma general a continuación:

Para iniciar, Peña (2011) realizó una investigación de tipo descriptivo exploratorio, que tuvo como objetivo establecer la correlación entre la inteligencia emocional y los estilos de manejo de conflictos laborales en un grupo de motoristas de una empresa de mensajería de la Ciudad de Guatemala. La muestra estuvo conformada por 30 sujetos, en su totalidad de género masculino, comprendidos entre las edades de 20 a 41 años, con un nivel de escolaridad mínimo de básico y diversificado, y con 1 a 7 años de experiencia en el puesto de motorista. Para poder alcanzar los objetivos se utilizaron 2 instrumentos, el cuestionario Trait Meta-Mode Scale (TMMS) que en tres dimensiones mide el nivel de inteligencia emocional, y el cuestionario para medir el modo individual de tratar conflictos de Thommas y Killman que clasifica en 5 categorías la forma en que las personas abordan los conflictos, estas son: “Colaboración”, “Competición”, “Compromiso”, “Evitación” y “Complacencia”. Para fines de este estudio se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson. concluyó que el estilo “Colaboración” de manejo de conflictos, fue el que más predominó en sujetos que poseen un nivel alto de inteligencia emocional. Por lo tanto, se recomendó a la empresa que fomente capacitación en inteligencia emocional que contribuya a mantener un clima laboral de trabajo adecuado.

Ortiz (2011), realizó un estudio que tuvo la finalidad de determinar si existe conflictividad laboral en el estilo de afrontar conflictos, en un grupo de colaboradores del área administrativa y operativa que pertenecen a una empresa dedicada a la formulación, exportación y distribución de

producto agroquímico en Guatemala, de distintos géneros; 61 de género masculino y 13 femenino, entre las edades de 18 a 61 años y con diversos años de laborar en la empresa, conformando así una población de 74 colaboradores en total. Los resultados obtenidos, indicaron que si existe una relación estadísticamente significativa entre el estilo para afrontar los conflictos, así como la relación con las demás variables, que comprende el test de conflictos, estas áreas son: competir, colaborar, compromiso, eludir y acomodarse de los colaboradores. El instrumento que se utilizó fue el test de Estilos de Afrontar Conflictos elaborado por Thomas Kilman (1974). El estudio permitió identificar la existencia de conflictividad laboral en el personal que trabaja en la empresa Agrocentro, S.A. Se logró identificar que si existe diferencia estadísticamente significativa en el factor años de trabajo en la empresa, predominando la diferencia entre el área administrativa, siendo ésta de 35% y en el área operativa de 54%.

Un trabajo de investigación interesante sobre “Manejo de conflictos” destacado es el de Garaigordobil y Maganto (2011), quienes realizaron un estudio que tuvo tres objetivos, el primero fue analizar si existen diferencias entre sexos y cambios evolutivos en empatía y resolución de conflictos, el segundo fue explorar las relaciones entre empatía y resolución de conflictos, y por último identificar variables predictoras de empatía. Se utilizó una metodología descriptiva y correlacional de corte transversal, la muestra fue de 941 participantes de 8 a 15 años, 509 chicos y 432 chicas de España. Los resultados confirmaron que las 10 chicas tienen puntuaciones superiores en empatía en todas las edades; durante la infancia ésta no aumenta, y durante la adolescencia se confirma un leve incremento con la edad pero únicamente en las chicas. También se encontró que las chicas utilizan más estrategias de resolución de conflictos positivas-cooperativas y los chicos más agresivas; el uso de estrategias positivas-cooperativas no

aumenta con la edad, asimismo se confirmaron correlaciones positivas entre empatía y resolución de conflictos cooperativa, y negativas con resolución agresiva. El trabajo permite concluir que, en estas edades, las chicas tienen un nivel superior en la capacidad de empatía y de resolución de conflictos, pero no se observan importantes cambios evolutivos. Además, los resultados sugieren la importancia de implementar programas que incluyan actividades para fomentar la empatía ya que incidirán positivamente en la capacidad de resolución cooperativa de conflictos.

Finalmente, se encontró la de Núñez, Salón, Romero, y Rosales (2009), la cual es un trabajo de tipo descriptivo documental y fue realizada en Venezuela; tuvo como objetivo central analizar la relación entre inteligencia emocional y la intuición en la negociación del conflicto. En tal sentido, mediante una revisión bibliográfica se obtuvieron los principales postulados de los autores más representativos sobre cada uno de los tópicos de interés que posteriormente fueron analizados, primeramente por separado y luego en su conjunto. A manera de conclusión, se evidenció que tanto la inteligencia emocional como la intuición juegan un papel importante, considerándolas de vital relevancia en el manejo del conflicto, tanto para crear una cultura de paz, así como para intervenir en una situación específica en las negociaciones

Marco Teórico

Antecedentes históricos.

La era de la industrialización dio origen a nuevas formas de relaciones humanas en el ámbito laboral. La creación de grandes industrias con miles de obreros desarrollaba un centro de trabajo

que sólo podía ser comparado con las grandes plantaciones, las minas o los ejércitos en cuanto de estructuras de dependencia laboral de una multitud bajo un único o un reducido número de patronos. Antes, para esas labores con mucha frecuencia se recurría a esclavos o mercenarios, pero la industrialización se realizó con ciudadanos libres o inmigrantes, todos más o menos conscientes de ser sujetos de derecho, y eso es lo que dio una caracterización propia a las relaciones laborales surgidas en la era industrial.

Las grandes fábricas y los trabajadores que migraban en busca de trabajo a los núcleos urbanos tenían intereses comunes, ya que las industrias necesitaban ese trabajo, e intereses contrapuestos, porque siendo los salarios una parte relevante de los costes de producción incidían sobre los beneficios para los patronos. Esta mutua dependencia que cubría y enfrentaba las necesidades de ambas partes dio origen a la conflictividad laboral, situación que reflejaba la lucha interna por la que necesidad y oposición se equilibraban en una secuencia de enfrentamientos y acuerdos.

Puesto que las personas humanas tienden a asociarse para enfrentarse a sus necesidades comunes es por lo que surgieron los sindicatos. Estas asociaciones nacían con el objeto de proteger los derechos laborales mediante la afirmación de los mismos, al tiempo que se constituían como representaciones legítimas para negociar con los patronos. Su fuerza la constituía el control de la productividad mediante el recurso a la paralización de la producción o el compromiso de un rendimiento efectivo.

La eficacia de los sindicatos en la producción y en la constitución de los derechos laborales estuvo restringida en muchos Estados por los movimientos autoritarios de los gobiernos que

controlaron la actividad laboral con leyes dictatoriales que restringían la libertad personal. En estos casos la lucha obrera se transformó en lucha política, porque, más o menos indirectamente, los gobiernos actuaban como el gran patrón de toda la actividad nacional. Estas actitudes durante el siglo XX originaron una contaminación política de los sindicatos, de la que muchas de estas organizaciones han tardado años en superar.

La conflictividad laboral debe contemplarse como el lógico enfrentamiento de intereses que se produce en cualquier colectividad social. La pareja, la familia, la comunidad vecinal, las asociaciones profesionales, los municipios, etc. en cuanto grupos sociales encierran el germen de la conflictividad, pero todos ellos tienen a su vez el sentido que les ha llevado a constituirse, que no es otro que el de alcanzar colectivamente fines difíciles de conseguir individualmente. Por ello, esta perspectiva de la agrupación debe informar también los conflictos personales para que no se pierda el beneficio social por la apreciación subjetiva de cada parte.

La evolución de la mentalidad de patronos, sindicatos, directivos y obreros ha variado mucho en los últimos decenios, porque la cultura empresarial y profesional ha evolucionado a converger en que concertar es el camino adecuado para el bien social. Relegando las decisiones que hacen posible la productividad al mostrar recursos para hacer valer los derechos de una de las partes.

Hay que tomar en consideración que acordar los intereses de las partes no es tarea sencilla, ya que uno de los problemas que se dan en los centros de trabajo es el conflicto interno entre productores, de modo que unos sectores pretenden imponer sus intereses sobre otros, lo que origina el enfrentamiento y el recelo sindical. Perder el sentido del objeto que toda actividad

productiva tiene para el conjunto de la sociedad está en el desacertado tratamiento de muchos conflictos, que podrían ser calcificados como violentos cuando repercuten gravemente sobre los ciudadanos. En la medida que el trabajo representa una actividad social, debe ser concebida como tal por sindicatos y patronal, y no sólo como negocio. Elevar las miras desde el conflicto personal a la trascendencia social fomentaría la disposición al pacto social que tantos beneficios reporta al conjunto de la ciudadanía.

Parte de la labor sindical de los procesos sociales más productivos consiste en detectar y exigir de los restantes agentes sociales los mecanismos adecuados de formación laboral para el eficaz rendimiento de obreros y profesionales, cuando muchas veces la recalificación se hace apremiante por la sustitución de las tecnologías. No es menos trascendente el acuerdo global de mitigar la conflictividad futura por la buena planificación del trabajo y la adecuada provisión de reservas que toda empresa debería hacer como compromiso de futuro de su actividad mercantil. Asegurar el trabajo del próximo mañana es para muchos trabajadores su máximo interés y su mayor seguridad social. También constituye un objeto sindical de primera necesidad el reivindicar la necesaria planificación profesional para la realización del trabajo en adecuadas condiciones de seguridad y salud laboral.

La conflictividad social siempre estará presente en las relaciones laborales, pero es muy conveniente no enarbolar la conflictividad como medio de ostentación del poder que se tiene en la sociedad, sino como medio para servir a la sociedad. La improductividad puede parecer una forma de dañar los intereses de los patronos, pero siempre repercute sobre los obreros, aunque muchas veces en la historia se haya mostrado como la única forma de fijar los derechos.

Conceptualizaciones sobre el conflicto.

El conflicto es parte de la naturaleza humana. El conflicto acompaña al ser humano durante toda la vida (Yesid, 2004). Luego exige que los seres humanos en las distintas interrelaciones que se den en la dinámica social y organizacional logren estar conscientes de esta idea, puesto que será común que tengan que afrontar situaciones de conflictos tantos de nivel grave como de menor gravedad. Sin embargo, es cierto que cada quien vivirá la situación desde su propia perspectiva, modelos mentales o marcos referenciales; usará procedimientos y evidenciará sus propias maneras para resolver las situaciones que se le presentan.

El conflicto se da en el contexto de las interrelaciones personales que se desarrollan entre los miembros de un grupo social y en la sociedad en su conjunto. Tal es el caso, que el núcleo familiar no escapa de las distintas manifestaciones de conflicto; se observa entre los conyugues, entre los padres con los hijos, entre los hermanos. Evidentemente se puede apreciar en la dinámica de una institución pública, entre sus empleados o entre los usuarios y uno o más empleados; lo mismo acontece cuando se trata de una organización privada, sea esta empresa o sin fines de lucro; el conflicto estará presente, en donde haya interrelaciones humanas.

¿Qué influye sobre el conflicto?

Lo que influye sobre el conflicto puede ser totalmente relativo de cada empresa, a continuación las variables que pueden influir:

- Relación con el Supervisor (ya sea negativa como positiva)

- Falta de Capacitación y Desarrollo.
- Mala comunicación ascendente y descendente.
- Falta de Satisfacción y Motivación.

Antecedentes Legislativos sobre conflictos laborales.

La aparición del derecho del trabajo tuvo como antecedente indiscutible el abuso del hombre por el hombre, el aprovechamiento ventajoso del fuerte sobre el débil, el desprecio inhumano del económicamente poderoso sobre el indigente. Por ello se ha dicho, que la historia del derecho del trabajo no es en sí misma otra cosa que la historia del hombre en la búsqueda de su progreso, de su libertad, seguridad y en consecuencia el intentar reglamentar las relaciones entre empleados y empleadores y disminuir los conflictos laborales.

Desde la época antigua, un periodo caracterizado por la esclavitud, lo que hacía muy notables las diferencias entre unos y otros, y la supremacía de una parte de la sociedad. Además, esto hacía imposible rescatar a los económicamente débiles del abandono jurídico en que se encontraban. La existencia del "hombre-cosa" impedía el nacimiento del derecho laboral que es un derecho cuya base está en la libertad del hombre que trabaja.

Fue en Inglaterra, con la llamada Revolución Cartista, cuando verdaderamente apareció el Derecho del trabajo. Efectivamente, gracias a un conflicto laboral tras la invención de la primera máquina de tejer, la cual provocó un descontento en los trabajadores manuales que decidieron

defenderse colectivamente de las injusticias de un nuevo capitalismo maquinista que los estaba desplazando de sus actividades.

Refiriéndonos a nuestro país en el año 1951 es cuando tuvimos nuestro primer código de trabajo al que se le llamo: “Código Trujillo”, este contenía toda la normativa que al momento existían de manera dispersa en varias leyes, decretos y resoluciones, fue inspirado en la ley federal del trabajo de México de 1931. Se considera que para la época y el contexto sociopolítico que vivía la República Dominicana en aquel tiempo, fue un código bien avanzado donde se contemplaron las principales conquistas de las clases obreras de principios de siglo.

Consideramos que mencionar el código de trabajo sería un punto de referencia del cual podemos partir como origen histórico en el país del manejo de conflictos ya que dicho código contiene parámetros legales los cuales de alguna forma u otra ayudan a regular los derechos y deberes del empleado.

Estos son solo algunos ejemplos de conflictos que se han producido a lo largo de la historia, los cuales nos permiten compararlos con la actualidad. Parece imposible creer que hoy en día tenemos conflictos laborales originados por causas similares a las de épocas pasadas de la historia.

Es decir, hoy en día muchos problemas laborales surgen porque hay personas que piensan ser mejores que otras por ocupar un puesto de trabajo más cualificado o mejor remunerado. Por otro lado, son numerosos las personas cuyos puestos de trabajo están siendo sustituidos por maquinas,

causando así empleados descontentos, cuya motivación cada vez es más baja, además de un alto número de parados.

Los siete tipos de conflictos en la empresa.

Los conflictos forman parte de la vida de la organización, es más, hay quien postula que sin ellos no es posible avanzar, seguir adelante. Pero algunas veces son tan intensos que ponen en peligro ya no sólo el trabajo diario, sino también la propia estructura de la empresa (Ángel Arevalo).

Una suspicacia, una instrucción mal dada, procedimientos poco claros, pueden llegar a producir, si no se tratan con rigor y rapidez, problemas estructurales en la empresa que bajan su potencial productivo y afectan de manera negativa las relaciones humanas.

Es bueno que se manifieste un conflicto cuando este está en fase de latencia o incluso en sus primeros momentos, por la oportunidad de tomar medidas y resolver el problema antes de que alcance mayores dimensiones.

Cuando analizamos los conflictos desde el punto de vista de la cultura organizativa, aparece el concepto de subcultura, que podemos definir como una parte de los miembros de la organización que interactúan identificándose como un grupo distinto y diferenciado de la empresa. Desde este punto de vista, serían las subculturas las que originarían gran parte de los conflictos.

Ante la existencia de conflictos, ¿Cuál debe ser el papel que debemos desempeñar? En primer lugar hay que identificar la existencia de los mismos, así como realizar un análisis de urgencia para, posteriormente, actuar sobre ellos. Esta labor de prospección y detección de conflictos es una tarea extraordinariamente importante para la estrategia de la empresa.

Desde el punto de vista empresarial distinguimos los siguientes tipos de conflictos, acordes a la realidad organizativa:

1. Conflicto de procedimientos:

En una empresa excesivamente burocratizada, pueden surgir problemas con los procedimientos establecidos. A veces cuando no está claro el mecanismo que hay que seguir para atender una queja, o cuando llega un nuevo colaborador a la empresa, se origina un principio de confusión que se suele solucionar con voluntarismo, buenas intenciones o decisiones rápidas, improvisadas.

Estas decisiones, ante la ausencia de precedentes similares en la empresa, provienen de algunas personas, generalmente las más decididas. Los conflictos de procedimientos tienen su origen en la ausencia de normas claras y específicas de manejo de las situaciones y de la información.

2. Conflictos de jerarquía:

Con frecuencia los “puenteos” entre colaboradores y supervisores organizativos dan lugar a ese tipo de conflictos jerárquicos. El reparto de funciones y la especificación de las mismas en los perfiles del puesto a veces no se llevan a cabo con el acuerdo de todos los interesados.

Sumado a ello, la necesidad de tomar decisiones urgentes en ausencia del responsable jerárquico de las mismas, o la toma de decisiones por parte de un supervisor que, al menos en primera instancia, correspondería al nivel inferior, provocan que afloren en la empresa conflictos jerárquicos.

3. Conflictos de conocimientos:

Cuando la persona no cuenta con los conocimientos necesarios para desarrollar la tarea, pueden originarse conflictos de diversos signos: desde la frustración por no saber, o no haber sido formado, hasta la irrupción de otros colaboradores” más listos” y que, sin que la tarea les corresponda orgánicamente, se erijan en salvadores de la situación.

Los conocimientos requeridos para el desempeño del puesto de trabajo están en relación directa con la formación. Si, a la hora de establecer los perfiles del puesto de trabajo, se trabajan estos con rigor, se evitará en el futuro la aparición de este problema.

4. Conflictos tecnológicos:

La digitalización en la empresa así como las sucesivas actualizaciones de los programas informáticos, originan una necesidad de puesta al día. Por ello, la empresa debe minimizar permanentemente el desfase tecnológico.

5. Conflictos de habilidades sociales:

Las capacidades o habilidades sociales de los colaboradores son un factor esencial para una relación interpersonal fluida y positiva. Algunas personas deberían mejorar sustancialmente su

capacidad de escucha, su asertividad, su forma de decir las cosas, de pedir favores, de dirigirse a sus compañeros.

Las organizaciones deben ser sensibles ante la carencia de estas habilidades, sobre todo por parte de sus directivos y personas claves. Una persona que sabe comunicarse con el resto, no sólo supone un activo humano valioso, sino que puede actuar como modelador de conductas entre sus compañeros y colaboradores.

6. Conflictos grupales:

Los equipos de trabajo, departamentos, grupos humanos, establecen también sus propias relaciones con el entorno. En este apartado se encuentran los conflictos interdepartamentales, pero sólo como una parte de todos los que pueden aparecer por el simple hecho de pertenecer a un grupo.

Los conflictos grupales se dan estableciendo siempre una comparación, una relación de envidia, agravio, competencia, lucha, con personas o grupos externos. También es un conflicto grupal aquel que se da entre un grupo humano y un miembro de este grupo. El rumor, como foco de conflicto, también tiene aquí sus mecanismos de expansión.

7. Conflictos personales:

Las personas de la organización arrastran sus problemas vitales. Desde los problemas conyugales y familiares, a los agravios retributivos, pasando por la incomodidad en el puesto de trabajo,

sentimientos de culpa, y otros problemas relacionados con el psiquismo humano, los conflictos personales entran en una esfera de difícil, no imposible, resolución por parte de la organización.

Clases de conflictos.

Todo conflicto implica necesariamente dos o más personas o grupos que interactúan, es decir, que tienen una relación de doble sentido, donde A se comunica con B, y B se comunica con A. Otro aspecto que también es importante destacar es que toda relación entre dos personas, entre una persona y un grupo o entre grupos, implica necesariamente un proceso de comunicación, de todo lo descrito anteriormente parten las siguientes clases de conflictos:

Conflicto interpersonal:

El conflicto interpersonal ocurre entre dos individuos. En el entorno laboral, podría ocurrir entre dos compañeros de trabajo, un supervisor y un subordinado, un empleado y un cliente o un empleado y un vendedor.

Conflicto individuo grupo:

El conflicto puede ocurrir entre un individuo y un grupo con la misma facilidad con que ocurre entre dos individuos. El conflicto individuo-grupo suele ocurrir cuando las necesidades del individuo son distintas de las necesidades, metas o normas del grupo.

Conflicto grupo:

El tercer tipo de conflicto ocurre entre dos o más grupos. En el entorno académico, se da anualmente ya que los departamentos luchan por las asignaciones de presupuesto y espacio. En la industria, las divisiones de una compañía suelen entrar en conflicto por las mismas razones.

Conflicto Funcional:

Es una confrontación entre grupos que resulta positiva para el rendimiento de la organización. Por ejemplo, puede desatarse entre dos departamentos de un mismo hospital con respecto al sistema más eficaz para prestar atención sanitaria a las familias de renta baja del medio rural.

Ambos departamentos están de acuerdo con respecto al objetivo, pero no en cuanto a los medios para alcanzarlo. Cualquiera que sea la solución, lo probable es que las familias de baja renta del medio rural reciban mejor atención médica cuando se resuelva el conflicto. Si en las organizaciones no se produjeran conflictos de este tipo, habría pocos motivos para introducir cambios y la mayoría de los grupos llegarían a una situación de práctica inactividad.

Conflicto Disfuncional:

Es cualquier confrontación o interacción entre grupos que perjudica a la organización o impide que esta alcance sus objetivos. La dirección debe tratar de eliminar los conflictos de este tipo.

Un conflicto beneficioso se torna a menudo perjudicial. En la mayor parte de los casos es imposible el identificar con precisión el momento en que un conflicto funcional se convierte en disfuncional. Un nivel idéntico de tensiones y conflictos, que da lugar a que un grupo avance de forma saludable y positiva hacia sus objetivos, puede resultar perturbador y disfuncional en otro grupo (o incluso en el mismo grupo en otro momento). La tolerancia de un grupo con respecto a las tensiones y conflictos también puede depender del tipo de organización a la que sirve. Los conflictos disfuncionales pueden afectar negativamente al rendimiento de personas, grupos y organizaciones.

Conflictos Irreales:

Son ocasionados por problemas de comunicación y de percepciones. Cuando la causa es atribuida a problemas de comunicación, puede resultar su solución bastante manejable con sólo aclarar los malos entendidos, mejorar la comunicación, etc.

En este tipo de conflictos se encuentran las percepciones. Lamentablemente, las cosas y los hechos no siempre son percibidos de igual manera por dos o más personas. La historia de relación que en el pasado han tenido los protagonistas, puede hacer ver y sentir la actuación de una persona o grupo, como negativa y peligrosa para los intereses de la otra parte. Aquí se dan los prejuicios. Cuando las causas se ubican en el campo de las percepciones (que desencadenan sentimientos y emociones) son de más difícil solución.

Conflictos Reales:

Se derivan de causas estructurales o del entorno (económicas, legales, condiciones de trabajo, ruidos molestos, posesión irregular de bienes, etc.

Clases de conflictos según las partes involucradas.

Existen diversas formas de conflicto, dependiendo de las partes involucradas en los mismos estos pueden tener las siguientes denominaciones: conflicto personal, conflicto aproximación-aproximación, conflicto aproximación – evitación entre individuos, conflicto evitación-evitación, conflicto entre individuos.

- **Conflicto Personal:**

Surge en el individuo mismo y se puede presentar en dos formas, la frustración y el conflicto de metas; la primera surge cuando un individuo tiene un objetivo, pero sus propias limitaciones lo entorpecen para lograrlo, por ejemplo; estudios requeridos, experiencia, edad exigida, etc. El segundo que es el conflicto de metas, surge cuando el obtener una meta, impide que obtengamos otra. Existen tres tipos de conflictos de metas que se han identificado.

- **Conflicto aproximación-aproximación:**

El individuo está en la disyuntiva de elegir entre una meta u otra que son mutuamente excluyentes.

- **Conflicto aproximación- evitación:**

Cuando el individuo tiene sentimientos positivos y negativos acerca de la meta que quiere obtener, por un lado lo atrae y por otro tiene inconvenientes.

- **Conflicto evitación- evitación:**

Cuando un individuo se encuentra en la disyuntiva de elegir dos metas mutuamente excluyentes pero con consecuencias negativas o no atractivas para él.

- **Conflictos entre individuos:**

Este puede presentarse también de dos formas, individuos contra individuos o individuos contra grupos.

Causas y consecuencias de los conflictos laborales.

Causas

De acuerdo con la Universidad de Boston FSAO (The Faculty & Staff Assistance Office), "Causas de los conflictos de trabajo puede ser de personalidad o estilo de las diferencias y los problemas personales, tales como el abuso de sustancias, problemas de cuidado de niños, y los problemas familiares".

Factores organizacionales tales como el liderazgo, la gestión, el presupuesto, y el desacuerdo sobre los valores básicos también pueden contribuir. "Universidad de Colorado-Boulder cita como principales causas de conflicto laboral la falta de comunicación, diferentes valores, diferentes intereses, recursos escasos, los choques de personalidad, y los malos resultados".

- **Choque de personalidades:**

La cuestión de los choques de personalidad es controversial. Los dos tipos de conflictos laborales son "cuando las ideas, decisiones o acciones relacionadas directamente con el trabajo de las personas están en la oposición, o cuando dos personas no se llevan bien." Turner y Weed argumentan que "en una situación de conflicto, no te preguntan quién, pregunta qué y por qué. Los gerentes deben evitar culpar a los conflictos interpersonales en los" conflictos de personalidad". Dicha táctica es una excusa para evitar hacer frente a las causas reales del

conflicto y los departamentos el rendimiento se verá afectado por ello. Los gerentes deben ser capaces de reconocer los signos de conductas conflictivas y tratar con el conflicto de una manera directa. Acercarse a los conflictos como oportunidades para mejorar las políticas y las operaciones de los departamentos más bien como dolencias a ser erradicados o ignorados se traducirá en una fuerza de trabajo más productiva y una mayor eficiencia del departamento. "

- **Romance en la oficina:**

Los romances de oficina pueden ser una causa de los conflictos de trabajo. Estos son peligrosos, ya que pueden conducir a conflictos dentro de la organización. Las demostraciones públicas de afecto pueden hacer los compañeros de trabajo incómodo y acusaciones de favoritismo puede ocurrir, sobre todo si se trata de una relación entre un supervisor-subordinado. Si la relación va mal, una de las partes puede solicitar para vengarse de la otra.

- **Comportamiento agresivo pasivo:**

Comportamiento agresivo pasivo es una respuesta común de los trabajadores y directivos, que es particularmente nocivo para la unidad del equipo y la productividad. En los trabajadores, puede conducir al sabotaje de los proyectos y la creación de un ambiente hostil. En los directivos, que puede llegar a ahogar la creatividad de un equipo. Para responder a este tipo de comportamiento hostil, la gente necesita controlar las expectativas de rendimiento, repartir tareas importantes por lo que hay varias personas responsables implicados, y volver a comprobar con frecuencia para ver cuánto demora el trabajador pasivo-agresivo puede generar antes de la jefe de equipo lo detiene".

Consecuencias

El conflicto no resuelto en el lugar de trabajo se ha relacionado con la falta de comunicación como resultado de la confusión o la negativa a cooperar, problemas de calidad, incumplimiento de plazos o retrasos, aumento de la tensión entre los empleados, la reducción de la colaboración creativa y el equipo de resolución de problemas, la interrupción del flujo de trabajo, disminución de la satisfacción del cliente, la desconfianza, dividir los campos, y el chisme.

Causas de los conflictos según los equipos de trabajo.

La existencia de conflictos no es evitable. La creación de un equipo de trabajo siempre supone la existencia potencial de conflictos cuya resolución es básica para poder cumplir los objetivos del proyecto. Lo que es evitable es que lleguen a alterar fuertemente la marcha de un proyecto.

La causa última de la existencia de conflictos es su aparición en proyectos como entidades temporales que se desarrollan dentro de organizaciones más estables en el tiempo. Así, un proyecto es una fuente de competición por el uso de recursos que la organización podría dedicar a otras actividades. Se pueden distinguir los siguientes tipos de fuentes de conflictos:

- **Endógenas:**

Surgen en el interior de un proyecto debido a problemas en su ejecución o a los recursos disponibles.

- **Exógenas:**

Surgen en la organización en su conjunto, afectando a los proyectos que se ejecutan en la misma.

- **Competencia por los recursos:**

En el mercado, cuando la demanda de los clientes excede la oferta de un producto, los precios aumentan. De la misma manera en los grupos, cuando la demanda de un recurso excede su oferta, ocurre el conflicto. Esto suele ser cierto e las organizaciones, especialmente cuando no se dispone de suficiente dinero, espacio, personal o equipo para satisfacer las necesidades de cada persona o de cada grupo.

- **Interdependencia de tareas:**

Otra causa de conflicto, la interdependencia de tareas surge cuando el desempeño de los miembros de un grupo depende del desempeño de los integrantes de otros. El conflicto ocasionado por la interdependencia de tareas es especialmente probable cuando dos grupos que dependen uno del otro tienen metas opuestas.

- **Ambigüedad jurisdiccional:**

Una tercera causa de conflicto que se encuentra cuando los, límites geográficos o líneas de autoridad no son claros. Por ejemplo dos empleados podrían discutir de quien es el trabajo de recibir correos, dos supervisores podrían pelear por ver quién se queda a cargo cuando el

vicepresidente sale de la ciudad, o dos secretarías podrían discernir sobre quien controla el salón de conferencias. Si las líneas de autoridad no son claras, es más probable que ocurra el conflicto cuando se desarrollen nuevas situaciones y relaciones.

- **Barreras de comunicación:**

Las barreras para la comunicación interpersonal pueden ser físicas, como sitios separados en distintos pisos o edificios diferentes; culturales, como diversos idiomas o costumbres diferentes, o psicológicas, como diferentes estilos de personalidad.

- **Creencias:**

Otra causa de conflicto es el sistema de creencias de individuos o grupos. Es más probable que ocurra un conflicto cuando los individuos o grupos creen que: son superiores a los demás, que los demás los han maltratado, etc.

- **Personalidad:**

Una sexta causa de conflicto se puede encontrar en la personalidad de la gente involucrada. A menudo, el conflicto es el resultado de hacer que personas con personalidades incompatibles trabajen juntas. Por ejemplo, un individuo que está muy concentrado a la calidad quizá tendrá conflictos con otro que está muy orientado a la cantidad.

Teorías del conflicto.

El conflicto es parte natural de nuestra vida. Desde que el hombre apareció en la Tierra ha enfrentado el conflicto y ha ideado formas de solución desde las formas más primitivas hasta las más elaboradas en los tiempos actuales. Podríamos afirmar que a lo largo de toda la historia los conflictos se han resuelto típicamente en dos formas: violenta y pacífica o amigable. Entre estos dos extremos se dan matices intermedios que conjugan ambas formas

En el momento en que el conflicto fue objeto de estudio sistémico y materia de investigación para analizar sus causas y su naturaleza, y fundamentalmente, sus formas de resolución, hasta llegar al momento actual, se han dado las siguientes teorías:

- **Tradicional:**

Que sostiene que el conflicto debe evitarse, pues indica un mal funcionamiento dentro del grupo.

- **De relaciones humanas:**

Que sostiene que el conflicto es un resultado natural e inevitable en cualquier grupo y que no necesariamente es malo, sino que tiene el potencial de convertirse en una fuerza positiva para determinar el desempeño del grupo.

- **Interaccionista:**

La más reciente perspectiva, que propone no solo que el conflicto puede ser una fuerza positiva en el grupo, sino que sostiene en forma explícita que algunos conflictos son absolutamente necesarios para que un grupo se desempeñe de manera eficaz. En el caso de que el conflicto sustente las metas del grupo y mejore su desempeño, es decir que sean de proceso o de tarea va ser un conflicto funcional ya que han demostrado que hay un efecto positivo en la ejecución del grupo debido a que este estimula las discusiones de ideas; por el contrario, si el conflicto obstaculiza el desempeño del grupo es llamado disfuncional y existe una alta relación con que sea un conflicto de tipo relación.

Causas centrales de conflictos.

De acuerdo con las características y los objetivos perseguidos por las partes en un conflicto, éste puede tener varias fuentes y puede ser de varios tipos, independientemente del nivel (interpersonal o intrapersonal, organizacional, comunal, social, interno, internacional, etc.) y del marco en el que se desarrolle. Christopher Moore identifica cinco causas centrales de conflictos las cuales describimos sintéticamente a continuación:

- **Los Conflictos de Relación:**

Se deben a fuertes emociones negativas, percepciones falsas o estereotipos, a escasa o falsa comunicación o a conductas negativas repetitivas.

- **Los Conflictos de Información:**

Se dan cuando a las personas les falta la información necesaria para tomar decisiones correctas, están mal informadas, difieren sobre qué información es importante, interpretan de modo distinto la información, o 4 tienen criterios discrepantes de estimación.

Este tipo de conflictos estriba en que nuestros procesos de comunicación son sumamente deficientes, llevándonos continuamente a situaciones en las que mal interpretamos lo que nos es transmitido. Muchas veces, dándonos cuenta o no, visualizamos mensajes desde diferentes puntos de vista, percibimos o transmitimos solo parte de la información, conscientemente mal informamos o somos mal informados, entre múltiples situaciones.

- **Los Conflictos de Intereses:**

Son causados por la competencia entre necesidades incompatibles o percibidas como tales. Los conflictos de intereses resultan cuando una o más partes creen que para satisfacer sus necesidades, deben ser sacrificadas las de un oponente. Este tipo de conflictos ocurren acerca de cuestiones sustanciales (dinero, recursos físicos, tiempo, etc.), de procedimiento (la manera cómo la disputa debe ser resuelta), o psicológicos (percepciones de confianza, juego limpio, deseo de participación, respeto, etc.). Para que se resuelva una disputa fundamentada en intereses, en cada una de estas tres áreas deben haberse tenido en cuenta y/o satisfecho un número significativo de los intereses de cada una de las partes.

- **Los Conflictos Estructurales:**

Son causados por estructuras opresivas de relaciones humanas. Se trata de estructuras sociales que promueven relaciones competitivas en condiciones desfavorables para una o más partes (individual, social u organizacional). Se presenta un desbalance de poder que, en muchos casos, nace de condicionamientos establecidos por una estructura política, económica, religiosa, cultural, etc. Estas estructuras están configuradas muchas veces por fuerzas externas a la gente en conflicto. Escasez de recursos, condicionamientos geográficos (distancia o proximidad), tiempo (demasiado o demasiado poco), estructura organizativas, etc., promueven con frecuencia conductas conflictivas.

- **Los Conflictos de Valores:**

Son causados por sistemas de creencias incompatibles o percibidos como incompatibles. Los valores son creencias que la gente emplea para dar sentido a sus vidas. Los valores explican lo que es bueno o malo, verdadero o falso, justo o injusto. Valores diferentes no tienen por qué causar conflicto. Las personas pueden vivir juntas en armonía con sistemas de valores muy diferentes. Las disputas de valores surgen solamente cuando unos intentan imponer por la fuerza a otros un conjunto de valores, o pretenden que tenga vigencia exclusiva un sistema de valores que no admite creencias divergentes. Christopher Moore considera que esta tipología de conflictos puede ayudar a analizar y entender los conflictos pues funcionando como una guía permite descubrir la causa básica de una conducta conflictiva, identificar qué sector es prioritario, y estimar si la causa es una incompatibilidad auténtica de intereses o un problema perceptivo de las partes involucradas.

Las 8 causas de conflicto en el entorno laboral según Bell y Hart.

Lamentablemente, los conflictos en el lugar de trabajo son más comunes de lo que creemos, no necesariamente terminan en discusiones pero cuando existe un conflicto, el ambiente de trabajo no es el mejor, la situación puede llegar a desmotivar al trabajador al punto de desear dejar el puesto de trabajo.

Aunque muchas personas evitan tener conflictos en el trabajo, cuando la situación llega a cierto nivel, la frustración es tal que casi es imposible no estallar. Ahora bien, no se trata de referirnos siempre a lo negativo en cuanto a los conflictos, estos también puede ser positivos en un ambiente laboral si se manejan adecuadamente ya que permiten que las partes puedan crecer de forma individual y lograr una mejor comunicación. Para que esto sea posible debemos conocer la raíz del problema. En cualquier caso siempre hay alguna manera de solucionar los conflictos, por lo que hay que entender las ocho causas que lo originan.

Según los psicólogos Art Bell y Brett Hart, hay ocho causas de conflictos en el lugar de trabajo.

Estas son:

1. Conflicto de recursos:

Para poder realizar nuestro trabajo, todos empleamos recursos que van desde una hoja de papel hasta una sala de reuniones o la ayuda de un compañero, sin embargo, pueden surgir conflictos cuando otras personas dentro del equipo necesitan los mismos recursos.

En estos casos, es muy importante el papel de líder que debe procurar que todos los miembros del equipo utilicen los recursos eficientemente, procurando que si más de una personas requiere determinado recurso se pueda discutir abiertamente para establecer prioridades para el equipo y no personales. Se puede utilizar métodos de negociación como el conocido win-win o el modelo de persuasión – influencia COHEN- BRADFORD.

2. Conflicto de estilos:

Todos tenemos una forma diferente de trabajar que es determinada tanto por las necesidades de cada quien como por su personalidad. Algunas personas son ordenadas al trabajar, otras viven en un permanente caos, a algunos les gusta trabajar con mucha supervisión mientras que otros prefieren trabajar lo más libremente posible. Pero si tienes que compartir en el trabajo con personas que tienen estilos diferentes, los conflictos pueden surgir. Este tipo de conflictos se pueden prevenir si al formar un equipo de trabajo y asignar los diferentes roles de trabajo, se toman en consideración los diferentes estilos de trabajo de cada quien.

Algunos profesionales consideran aconsejable realizar test de personalidad como el Myers Briggs para conocer mejor las características que pueden determinar el estilo de trabajo.

3. Conflicto de Percepciones:

Al igual que en la vida cotidiana, en el trabajo, cada uno ve las situaciones desde su punto de vista. Cuando el punto de vista de dos o más personas se ven confrontados pueden surgir conflictos. Cuando en un lugar de trabajo se da este tipo de conflicto en las percepciones, es muy

probable que sean frecuentes los chismes y las guerras territoriales además de terminar afectando el desempeño general del equipo también pueden darse quejas de los clientes.

Una vez más, comunicarse abiertamente con el equipo es lo más indicado, incluso en aquellos casos que se tienen que dar malas noticias hay que hacerlo de forma clara, si se proporciona la información necesaria, los miembros de un equipo no tendrán la necesidad ni la tentación de hacer sus propias interpretaciones.

4. Conflictos en las metas:

Este tipo de conflictos se da principalmente cuando no se respeta el principio de unidad de mando. Si un jefe les dice a sus empleados que la prioridad es aumentar la rotación de inventario, se puede generar un conflicto si otro superior dice que la prioridad es bajar los costes de transporte de los vendedores.

También puede suceder que un empleado tenga diferentes tareas asignadas, cada una de ellas de cara al logro de un objetivo, y no haber considerado si un objetivo se opone a otro ya sea de ese empleado o de otro.

Por esta razón, las metas deben ser muy claras y existe algún conflicto entre ellas hablarlo abiertamente para evitar el conflicto de metas.

5. Conflicto por Presión:

Que sucede si el informe que tienes que terminar para mediodía depende de los datos del departamento de informática pero te dicen que ahora mismo están ocupados con la generación de otros datos que requiere tu compañero de oficina, lo más probable es que se desarrolle un conflicto por presión. Son similares a los conflictos de metas con la diferencia que usualmente los conflictos por presión involucran situaciones que revisten de urgencia. En este caso, la solución puede ser tan simple como cambiar las fechas límites si es posible o establecer prioridades. Esto relajara la presión y por tanto evitara o solucionara el conflicto.

6. Conflicto de roles:

En ocasiones, algún empleado tiene que llevar a cabo alguna tarea que no corresponde a sus responsabilidades habituales, hay que tener cuidado con estas situaciones porque podrían estar invadiendo el terreno de otra persona lo que puede generar un conflicto por una lucha de poder.

También puede suceder que el conflicto se origine porque quien recibe determinada tarea considera que la misma debería haber sido hecha por otra persona.

Si como líder tienes que asignar una tarea a una persona, y se considera que podría crear un conflicto de roles, lo mejor es ser muy claro en cuanto a las razones por las que esa tarea fue asignada a esa persona.

7. Conflicto por diferencias en los valores personales:

Este tipo de conflictos es bastante complicado, ya que implica los valores personales de alguien que pueden ser opuestos a los que la empresa tiene o los que espera que este empleado tenga determinada circunstancia. La ética de cada quien debe ser respetada, y en este sentido una

buena selección de personal puede ayudar a evitar este tipo de conflictos al buscar empleados que tengan los valores que como líder del equipo esperas.

Además, debe haber suficiente confianza en el equipo para que un empleado que sienta que se le está pidiendo algo en contra de sus valores pueda hablarlo abiertamente, aunque lo mejor sería que el líder conozca bien su propia ética y la de los miembros de su equipo para que ni siquiera cause la tensión propia de asignar una tarea en contra de los valores personales de este empleado.

8. Conflictos causados por políticas impredecibles:

Las políticas de una empresa deben ser muy claras, pero no solo en el papel, también debe ser comprendida al 100% por cada uno de los empleados. Si hay falta de conocimiento o de claridad se puede generar mucha confusión, lo que a su vez puede causar conflictos.

Además, con respecto a las políticas, es muy importante la consistencia en su aplicación. Es indispensable que no se apliquen las políticas de una forma para un empleado de una manera diferente para otros.

Cuando algo cambia dentro de la empresa, la comunicación debe ser clara, y todo lo explícito que sea necesario para que no haya dudas. Esto no solo hará que las situaciones se resuelven más eficientemente si no se evitan conflictos por políticas mal aplicadas o mal entendidas.

Los conflictos positivos y negativos en el lugar de trabajo.

El conflicto en el lugar de trabajo puede tener efectos diferentes en función de cómo se gestione.

Un buen gerente puede identificar conflictos positivos y fomentar ese tipo de interacción entre los empleados. Los supervisores deben identificar un conflicto negativo de inmediato y eliminarlo tan pronto como sea posible.

Entender los conflictos positivos y negativos en el lugar de trabajo es una parte importante de ser un gerente eficiente, a continuación algunos puntos a tomar en cuenta:

- **Competencia:**

La competencia puede ser un conflicto positivo o negativo en el lugar de trabajo, dependiendo de la situación. Dos compañeros tratando de superar al otro en la búsqueda de un objetivo que beneficie a la empresa es una competencia sana. Por ejemplo, dos de los vendedores más importantes de la empresa de la competencia para ganar un bono de mayor ingreso mensual inspirarán una mayor productividad y malos sentimientos. Pero la confianza de cada representante de ventas te ayuda a convertir esos sentimientos negativos en la motivación aún más. Una competencia entre los asociados de ventas menos productivos y el asociado de ventas más productivo puede dar lugar a conflictos en el trabajo basado en la frustración. Los directivos que deciden impulsar la competencia para motivar a los empleados deben tener la certeza de que el conflicto puede ser contenido.

- **Estimular la creatividad:**

Los conflictos positivos pueden ser difíciles de determinar, pero cuando ves a tus empleados más creativos discutiendo sobre las buenas ideas que tienen para ayudar a la compañía, tienes competencia positiva. Las personas proactivas tienden a motivar a los demás a rendir a un nivel más alto. A veces esa motivación puede venir en la forma de argumentar o la confrontación, pero el resultado final es que ambas partes son empujadas a sus niveles de productividad máximas. Mientras que la dirección pueda encontrar una manera de mantener el conflicto saludable, todo el mundo se beneficiará.

- **Conflicto personal:**

Llevar los sentimientos y cuestiones personales al lugar de trabajo siempre crea una situación de conflicto negativo. Las cuestiones personales en el lugar de trabajo no tienen nada que ver con la eficiencia del empleado o de la productividad de la empresa. La compañía se queda atrapada en el fuego cruzado de un enfrentamiento personal que sólo busca un campo de batalla. La administración debe intervenir en situaciones en las que un empleado amenaza a otro trabajador o su trabajo y recordar a las partes que el conflicto personal no se tolera en el lugar de trabajo. Los recursos humanos tienen que iniciar el tema, y los gerentes deben considerar medidas severas tales como la desvinculación del empleado si el patrón persiste.

Estilos de conflicto.

En general, se cree que la mayoría de las personas tienen un estilo particular que utilizan cuando enfrentan conflictos. Aunque estos estilos reciben una gran variedad de nombres, el consenso entre los expertos es que cinco los más comunes de evitación, acomodación, impositivo, colaborativo y comprometido (Wilmot y Hocker, 2007).

1. Estilo de evitación:

Los empleados que tienen un estilo de evitación eligen ignorar el conflicto y esperan que se resuelva por sí mismo. Cuando los conflictos son menores y poco frecuentes, este estilo podría ser adecuado, pero obviamente no es la mejor forma de manejar todo tipo de conflictos.

2. Estilo acomodaticio:

Cuando una persona está tan empeñada en resolver un conflicto que cede y se arriesga a salir dañado, no ha adoptado el estilo acomodaticio. A quienes adoptan este estilo cuando los riesgos son altos se les considera cooperativos pero débiles.

3. Estilo impositivo:

Una persona con un estilo impositivo maneja el conflicto de manera que haya un ganador y un perdedor y hace lo que sea por ganar, sin que le preocupe la otra persona. Este estilo es apropiado en emergencias o cuando existe una posibilidad de violación a los fundamentos políticos, éticos o legales si la otra parte no está de acuerdo con su propuesta.

4. Estilo colaborativo:

Con un estilo colaborativo quiere ganar pero también desea ver que la otra persona lo haga. Busca soluciones en la que todos ganen, es decir, maneras en las que ambos lados obtengan lo que quieren, Aunque este estilo es probablemente el mejor, puede consumir mucho tiempo y tal vez no sea el apropiado en emergencias

5. Estilo Comprometido:

La estrategia final es el estilo comprometido. Quien lo utiliza, adopta tácticas de dar y tomar que permite que cada lado obtenga algo de lo que quiere pero no todo lo que desea. La mayoría de los conflictos se resuelven mediante alguna forma de compromiso de manera que una solución beneficie a ambos lados.

Etapas del conflicto.

Es necesario mencionar que no todo conflicto es sinónimo de problema, pues existen los conflictos intrapersonales, que son aquellos que se dan en de manera interna, también los interpersonales, los que se dan entre los individuos y también existen los conflictos laborales que se dan entre empleado y empleador, así pues los conflictos pueden a través de manejarlos de manera eficiente convertirse en el pretexto idóneo para avanzar y cambiar.

Primera etapa el pensamiento:

Se refiere cuando las diferencias empiezan a crearse, pero el individuo opta por no tomarlo en serio, decirse así mismo “no pasa nada” esta etapa puede ser comparada con el autoengaño, decirse así mismo que las cosas están bien.

Segunda Etapa:

Si no se desecha ese pensamiento de diferencias y se le alimenta, se da paso al reconocimiento del conflicto y por ende a iniciar un sentimiento con tal referente, es decir, nos encontramos ante el sentimiento originado por el pensamiento.

Tercera Etapa:

Acción, etapa la he denominado así porque, si el pensamiento se hace fecundo da lugar al sentimiento, cuando el sentimiento se ha manifestado en nuestro ser, origina una acción, tal motivo, da como manifiesto al conflicto.

Cuarta Etapa:

Solución, está esta etapa considero la mejor de todas porque se refiere al encausar el conflicto a situaciones productivas y de efecto enriquecedor y cuando el conflicto es inmanejable, en otras palabras no hay solución viable se dará la renuncia, abandonar el problema antes de involucrarse en una situación desgastante que no tendrá solución.

Fuentes de conflicto cuando se lleva a cabo un proyecto.

Existen siete fuentes de posibles conflictos cuando se está por llevar a cabo un proyecto. Es preferible que éstos se prevean y que se llegue a un consenso en cómo se van a manejar.

1. Alcance del trabajo:

El conflicto puede producirse por diferencias de opinión sobre cómo se debe hacer el trabajo, cuánto trabajo se debe hacer, o con qué nivel de calidad se debe hacer el trabajo.

2. Asignaciones de recursos:

Se puede presentar el conflicto con relación a las personas asignadas a trabajar en labores específicas o sobre la cantidad de recursos asignados a ciertas tareas. Las personas involucradas en las tareas de buscar información prefieren investigar temas relacionadas con su ámbito laboral o regional.

3. Programa:

El conflicto puede ser el resultado de diferencias de opinión sobre el orden en el que se debe hacer el trabajo o sobre la duración del mismo. Cuando algunas personas pretendían realizar el trabajo con una semana de anticipación, otros dijeron: "No vamos a llegar. Empecemos cuanto antes".

4. Costo:

Con frecuencia surge el conflicto sobre cuánto debe costar el trabajo.

5. Prioridades:

Es probable que se produzca un conflicto cuando las personas que se le asignen a trabajar en varios proyectos al mismo tiempo, o cuando varias personas necesitan utilizar al mismo tiempo un recurso limitado. Por ejemplo, en este caso todos los integrantes tenemos varias actividades a la vez, como parciales de otras materias en las mismas semanas de planeación y desarrollo del trabajo. ¿Cuál es la prioridad, realizar el trabajo o estudiar para los parciales?

6. Temas organizacionales:

Diversos temas organizacionales pueden ocasionar conflictos, en especial durante la etapa de tormenta del desarrollo del equipo. Puede presentarse conflicto por la comunicación deficiente o ambigua, por no compartir información, o por no tomar decisiones oportunamente. En otro caso, puede ser que no se efectúen suficientes reuniones para revisión del trabajo. O bien cuando se realiza una y no se releva la información que habría sido útil para otros si lo hubieran conocido varias semanas antes. Como resultado de esto, algunos miembros del equipo quizá tengan que hacer de nuevo parte de su trabajo. Por último, podría existir conflicto entre algunos miembros del equipo y el trabajo.

7. Diferencias personales.

Puede surgir el conflicto entre los miembros del equipo del proyecto debido a prejuicios o diferencias en los valores y actitudes de las personas. En el caso de este proyecto, que está retrasado, si algunos de los integrantes del equipo que está trabajando se queda en la noche para intentar llevar el trabajo a lo programado, y otros se retiran en el horario normal para hacer sus cosas personales.

8. Manejo del Conflicto.

El conflicto no es algo que deba manejar y resolver por sí solo el gerente del proyecto; el conflicto entre miembros del equipo debe ser manejado por las personas involucradas. Si se conduce en forma apropiada, pueden ser benéficos. Hacen que los conflictos salgan a la superficie y se resuelvan. Estimula la discusión y hace que las personas aclaren sus puntos de vista.

El conflicto puede obligar a las personas a buscar nuevos enfoques; puede fomentar la creatividad y mejorar el procedimiento de la resolución de problemas. Si se maneja de manera apropiada el conflicto ayuda a crear el equipo. Sin embargo, si no se procede adecuadamente, puede tener una repercusión negativa sobre el equipo de proyectos. Puede destruir la comunicación (las personas dejan de hablar y compartir información). Puede disminuir la disposición de los integrantes del equipo a escuchar y respetar los puntos de vista de los demás. Puede destruir la unidad del equipo y reducir el nivel de confianza y franqueza.

Enfoques que generalmente son utilizados para el manejo del conflicto.

1. Evitarlo o retirarse:

Las personas en conflicto se retiran de la situación, con el fin de evitar un desacuerdo real o potencial. Por ejemplo el silencio de una persona ante una disidencia en una situación puede ayudar a que no se enfrenten en ese momento pero puede incrementarse posteriormente por acumulación de diferencias que no han sido expresadas en su debido momento.

2. Competir u obligar:

Aquí el conflicto se contempla como una situación de ganar o perder. El valor que se asigna a ganar el conflicto es mayor que el que se le asigna a la relación entre las personas, y quien está en posición de manejar el conflicto ejerciendo su poder sobre la persona. Por ejemplo, en un conflicto entre el gerente de un proyecto y uno de sus miembros del equipo, con relación a cual enfoque técnico utilizar para diseñar un sistema, el gerente quizá simplemente se apoye en su posición y diga: "Hazlo a mi manera". Este enfoque al manejo del conflicto puede dar como resultado resentimiento y el deterioro del ambiente de trabajo.

3. Adaptación y conciliación:

Insiste en la búsqueda de áreas de acuerdos dentro del conflicto, y minimiza el valor de hacer frente a las diferencias. Los temas que pueden ocasionar daños a los sentimientos no se discuten. El valor que se asigna a la relación entre las personas es mayor que el valor asignado a la solución del problema. Aunque este enfoque quizá haga que una situación de conflicto sea soportable, no resuelve el problema.

4. Concesión:

Los miembros del equipo buscan una posición intermedia. Centran su atención en dividir la diferencia. Buscan una solución que proporcionará cierto grado de satisfacción a cada persona. Sin embargo, quizá la solución no sea la óptima. Véase el caso en que los miembros del equipo de proyectos están determinando tiempos estimados para diversas tareas del proyecto. Un miembro dice: "Creo que se necesitarán quince días". Otro dice: "De ninguna manera; no debe

tomar tanto tiempo. Quizá cinco o seis días". Por lo tanto rápidamente dividen la diferencia y quedan de acuerdo en diez días, lo que quizá no sea el mejor tiempo estimado.

5. Colaboración, confrontación o solución de problemas:

En este enfoque, los miembros del equipo se enfrentan directamente al asunto. Buscan un resultado de ganar - ganar. Le asignan gran valor tanto al resultado como a la relación entre las personas. Cada quien tiene que abordar el conflicto con una actitud constructiva y con la disposición a trabajar de buena fe con los demás para resolver el problema. Existe un intercambio de información abierta del conflicto, tal como cada uno lo ve. Se estudian las diferencias y se trabaja con ellas para llegar a la mejor solución global. Cada persona está dispuesta a abandonar o modificar su posición, según se intercambia nueva información, con el fin de llegar a la solución óptima. Para que este enfoque funcione, es necesario tener un ambiente de proyecto sano, en el que las relaciones sean abiertas y sin hostilidad y las personas no teman represalias si son sinceras entre sí.

Las diferencias pueden convertirse en argumentos emocionales. Cuando las personas intentan resolver un conflicto, no pueden permitirse ser arrastradas a una situación emocional. Tienen que estar en posibilidad de administrar sus emociones, pero no reprimirlas. Necesitan dedicar tiempo a comprender el punto de vista de la otra persona.

Habilidades para resolver el conflicto.

Estas son algunas de las habilidades requeridas del tercero que interviene, ya sea mediador o un árbitro.

- La capacidad para escuchar activamente.
- La capacidad de analizar problemas, identificar y separar los problemas involucrados y tomar una decisión o llegar a una resolución con respecto a los mismos.
- La capacidad de usar un lenguaje neutral hablando claramente, y, si opiniones escritas se requieren, por escrito.
- La sensibilidad de los valores que las partes sienten profundamente, incluyendo temas relacionados con el grupo étnico, el género y las diferencias culturales.
- La capacidad para lidiar con objetivos e información insuficiente, compleja y a veces confusa.
- Tener presencia y tenacidad; sostener un compromiso expresado con honestidad, el respeto a las partes y la capacidad de crear y mantener el control de un grupo diverso de disputantes.
- La capacidad para identificar y para separar los valores personales del individuo.
- La capacidad de permanecer neutral y objetivo bajo las presiones de las partes, aun teniendo que balancear diferencias de poder entre las partes.

Formas de Resolución de conflictos.

Todo entorno que contenga una interacción humana es susceptible de enfrentar conflictos. En ese sentido, es normal que en una empresa se presenten situaciones que amenazan con desestabilizar el ambiente laboral y afectar la cultura de la organización. Son estas situaciones las que desencadenan los conflictos laborales, que pueden ser entendidos como enfrentamientos entre

dos o más partes derivados de múltiples causas, incluyendo desacuerdos, intereses contrarios, opiniones divergentes o falta de empatía entre los involucrados.

Para entender la naturaleza de un conflicto es imprescindible identificar la raíz del problema y reconocer a los implicados en el mismo, con el fin de establecer la forma en que será manejado para llegar a un acuerdo efectivo.

- **Antes que ocurra el conflicto:**

Una organización debe tener una política formal sobre cómo se van a manejar los conflictos. Por lo general, dicha política establecerá que los empleados primero deben tratar de resolver sus propios conflictos y, si eso no funciona, pueden utilizar la intervención de un tercero. Los empleados deben recibir la capacitación sobre las causas de conflicto, las normas para prevenirlo y las estrategias para resolverlo.

- **Cuando el conflicto ocurre por primera vez:**

Cuando un conflicto ocurre por primera vez entre compañeros de trabajo entre un supervisor y un subordinado, se debe conminar a las dos partes a que utilicen las habilidades que hayan aprendido en la capacitación para resolverlo por ellos mismos. Estas habilidades incluyen expresar un deseo de cooperación, proporcionar elogios, evitar la interacción negativa, enfatizar las similitudes mutuas y precisar las metas en común.

- **Intervención de un tercero:**

Si las partes involucradas no pueden resolver el conflicto, es conveniente buscar ayuda, es decir, solicitar la intervención de un tercero. Por lo general, el tercero se designa por mediación y, si eso no funciona, por arbitraje.

- **Mediación:**

Con la mediación, a un tercero neutral se le pide que ayude a ambas partes a encontrar una solución mutuamente satisfactoria al conflicto. El papel de los mediadores no es tomar decisiones, sino facilitar el proceso de comunicación proporcionando a las partes un lugar seguro e imparcial para que tengan una mayor disposición y capacidad para encontrar la solución. Los mediadores pueden ser empleados de la organización (un líder de equipo, un superior, un director de recursos humanos) o mediadores profesionales que trabajen con varias organizaciones, los mediadores tienen más éxito cuando las dos partes no confían una en la otra (Ross y Wieland, 1996) y tienen mejores resultados cuando ambos consideran que el mediador es competente y digno de confianza. Para que la mediación tenga éxito ambas partes deben aceptar que existe un conflicto y que pueden encontrar una solución trabajando juntos.

- **Arbitraje:**

Con el arbitraje, un neutral escucha los argumentos de ambas partes y luego toma una decisión. Dentro de una organización, esta parte neutral suele ser el jefe de los dos empleados en conflicto. Sin embargo, si tal supervisor ya hubiera fungido como mediador se podría utilizar a un director de RRHH.

- **Confrontación:**

Supone un enfoque racional de resolución de problemas. Las partes que están en disputa solucionan sus diferencias centrándose en los problemas, mirando a enfoques alternativos y eligiendo las mejores estrategias. La confrontación puede contener elementos de otros modos., tales como compromiso o conciliación.

- **Compromiso:**

Regatear y buscar soluciones que aportan algún grado de satisfacción a las partes involucradas en el conflicto. Puesto que el compromiso da resultados subóptimos, el jefe de proyecto debe valorarlo en relación a los objetivos del programa.

Otros métodos para resolución de conflictos Laborales.

Según el especialista Idalberto Chiavenato en su libro 'Administración de Recursos Humanos' la resolución de conflictos laborales (que son inherentes al ser humano, muchas veces difíciles de evitar) produce cambios organizacionales de relevancia y predispone a la innovación.

Es responsabilidad de la Administración de RR.HH. tratar de evitar la conflictividad interna o bien resolverla. Para la resolución de conflictos laborales es necesario conocer el origen del conflicto, los actores que participan en él y cuál es el reclamo de cada parte. El conflicto puede involucrar a personas, grupos o a la organización.

El conflicto laboral se inicia cuando una de las partes cree que la otra atenta contra sus intereses, dice Chiavenato y para que haya conflicto en una organización a menudo existe una acción deliberada de intromisión de una parte en la esfera de la otra.

La manera de resolver el conflicto afectará en nuevos conflictos que puedan surgir, para la resolución de los mismos pueden utilizarse los siguientes métodos:

- **Ganar/Perder:**

Utilizando varios métodos una parte consigue vencer en el conflicto, lograr sus objetivos y frustrar a la otra parte. En este contexto uno gana y el otro pierde.

- **Perder/Perder:**

Cada una de las partes desiste de alguna de sus pretensiones mediante un compromiso. Ninguna gana, entonces las dos pierden.

- **Ganar/Ganar:**

Las partes consiguen identificar soluciones satisfactorias a sus problemas permitiendo que la otra alcance el objetivo deseado.

Los dos primeros patrones de solución tienden a perpetuar el conflicto. Cuando una de las partes o las dos percibe que no ha satisfecho sus reclamos, piensan que el conflicto no ha terminado. Es

importante que los gerentes reciban formación en resolución de conflictos y en negociación. Los resultados del conflicto pueden ser destructivos o constructivos. Dentro de los constructivos hallamos que el conflicto puede renovar las energías, fortalecer la identidad, despierta la atención a los problemas y pone a prueba la balanza de poder. En cuanto a los resultados destructivos, puede aumentar los sentimientos de frustración, absorber toda la energía de la gente hacia él, o hace que una parte bloquee la actividad de la otra.

Análisis de conflictos.

El análisis del conflicto es un proceso práctico para entender la realidad desde varias perspectivas. Este análisis es la base para desarrollar la estrategia y planificar las acciones adecuadas que nos permitan transformar positivamente un conflicto.

Un proceso de transformación de conflictos organizacionales requiere tener claridad sobre las posibilidades reales de avanzar en un proceso de solución con resultados de corto y de largo plazo; para la crisis y para el cambio estructural de fondo; que atienda efectos y atienda causas.

Para lograrlo se requiere comprender la complejidad del conflicto social, examinando los diversos componentes y dinámicas que se involucran en el conflicto desde distintos puntos de vista.

Guía para el Análisis de Conflictos.

Ya hemos analizado y estimado sumamente útil tomar como punto de partida para la resolución de conflictos los métodos locales que conozcamos, producto de nuestra propia experiencia, y/o enriquecidos con la experiencia de otros. Sin embargo, al revisar las fuentes bibliográficas y documentales que sobre el tema se tienen hasta la fecha, reconocemos que algunos planteamientos teóricos y algunas sugerencias prácticas pueden ser de gran ayuda en diversos tipos de conflictos que debemos abordar y analizar, ya sea para su mero entendimiento o para su eventual resolución. "Si los conceptos son explicativos de los fenómenos reales, la teoría 'ilumina' la realidad y lo que acontece se comprende mejor; pudiendo incluso ser útil para formular líneas de acción política o para aconsejar que los actores políticos tomen decisiones en determinada dirección".

A continuación serán descritos los pasos de una guía de análisis de resolución de conflictos propuesta por Peter Wallensteen en su trabajo sobre "Un Marco Teórico para la Resolución de Conflictos".

- **Definir las Incompatibilidades Básicas:**

La teoría plantea que un punto de partida importante para el análisis y entendimiento de los conflictos es el estudio de las incompatibilidades básicas, es decir, las causas fundamentales que generan un conflicto y lo hacen manifiesto, principalmente a través del uso de la violencia, la cual, en su expresión más extrema, busca la aniquilación total del oponente. La teoría define una incompatibilidad como " situaciones sociales en las cuales dos o más partes luchan por adquirir

al mismo tiempo, los mismos recursos escasos", recursos que pueden ser materiales (territorio, agua, petróleo, dinero, etc.) y/o inmateriales (tiempo, la soberanía, el status, el poder político). Esta definición significa que el conflicto es un fenómeno social que involucra una condición necesaria: la escasez. Es precisamente la escasez la que conduce a la formación y organización de Actores quienes asumen determinadas posiciones y persiguen ciertas salidas que para ellos son las posibles o las más adecuadas para el alcance de sus objetivos. De esta manera, es el estudio de las incompatibilidades lo que nos permite, seguidamente, la comprensión de la formación y los procesos de organización de las Partes directamente involucradas.

- **Las Partes (Actores) en un Conflicto:**

Una clara identificación de quienes están involucrados o son partes en un conflicto y quienes pueden ayudar a resolverlo es fundamental; este análisis nos permitirá precisar los intereses en juego, explicar los comportamientos y diferenciar a las partes. Estas pueden ser de dos tipos: Las Directamente Involucradas y las llamadas "Terceras Partes".

- **Partes Directamente Involucradas:**

Una Parte directamente Involucrada es una persona, grupo social u organización que está presente con su propia identidad y estructura organizativa, con control sobre ciertos recursos (económicos, humanos, culturales, tecnológicos, militares, etc.) y que al perseguir objetivos que le son propios, se halla enfrentada a otra similar. Con frecuencia para el análisis de los conflictos se ha considerado de forma implícita la existencia de los actores y se han realizado estudios dirigidos principalmente a la conducta y posición que estos asumen para alcanzar sus objetivos.

Sin embargo, Wallensteen señala que "una comprensión más profunda sólo será alcanzada si el proceso de formación de los actores es entendido de una manera más completa". Definitivamente, es particularmente importante conocer los procesos de formación de los actores, ya que muchas veces esta investigación nos permite entender mejor los objetivos que persiguen y obtener una mayor claridad sobre las incompatibilidades básicas. Con esto se logra una diferenciación entre los objetivos reales y los de contenido propagandístico. Asimismo, esta labor nos ayuda a distinguir las incompatibilidades reales de las supuestas.

- **Las Terceras Partes:**

Son aquellas que están indirectamente influenciadas por el desarrollo del conflicto y/o aquellas que están interesadas en que se llegue a un tipo de solución que les sea favorable. En un conflicto no necesariamente debe participar una Tercera Parte para su solución negociada ya que las partes podrían por si solas emprender un mecanismo alternativo a través de conversaciones directas. Sin embargo, esto dependerá muchas veces del nivel en el que se encuentre la relación entre las Partes directamente involucradas. Si la violencia no ha sido utilizada por ninguna de las partes, es probable que ambas (aun siendo la propuesta de una de ellas) se decidan por la solución negociada, pero si la violencia, sea esta directa o indirecta, ya se ha hecho presente, es casi imposible que las Partes adopten por si solas un proceso de negociaciones y requerirán de la participación de una Tercera Parte que propicie y garantice un mecanismo alternativo de resolución del conflicto.

- **Las Relaciones entre las Partes:**

La teoría de Resolución de Conflictos plantea también que en el análisis de conflictos es de suma importancia estudiar cómo ha sido y cómo se encuentra el nivel de las relaciones entre las partes (o Actores). Una primera situación que puede presentarse en la relación entre las partes es cuando una considera que para el alcance de sus objetivos es indispensable la eliminación de la otra. Una relación así, más que la solución del conflicto contribuye a su prosecución y al incremento en la intensidad. Una parte podrá eliminar o aplacar a la otra, pero si no se resolvieron las causas que generaron su oposición armada, nada obsta para que el mismo u otro oponente se organice para emprender de nuevo el conflicto.

La segunda situación que podríamos encontrar en el análisis de la relación entre las partes, es cuando una emprende una lucha para obtener determinado tipo de reconocimiento, ya sea reconocimiento como Parte y/o reconocimiento de su lucha como legítima. Por consiguiente, las formaciones conflictivas (algunas) pueden disolverse por medio del reconocimiento y los cambios reales que el mismo implica a fin de terminar con los enfrentamientos, o incluso, el reconocimiento puede tal vez ser útil para evitar que tales enfrentamientos comiencen. Un ejemplo sobre la resolución de un conflicto por medio del reconocimiento es la independencia de la India, caso en el cual el otorgamiento de la independencia por parte del Reino Unido significó superar un conflicto en el cual que, con todo y la "Resistencia Pacífica" impulsada por Ghandi, la violencia empezaba a figurar como un componente central.

El estudio de las relaciones entre las partes conduce necesariamente al análisis del comportamiento que estas adoptan. Este debe examinarse en términos de transferencia positiva o negativa de valores. Las acciones negativas como la conducta hostil y destructiva entre las partes

impulsa o mantiene el conflicto, mientras que las acciones de índole positiva, como la conducta amistosa y constructiva entre dos partes, reducen el conflicto y conduce al diálogo. Sin embargo, no siempre es claro para las partes la conducta de su oponente y se genera un problema de percepciones, ya que el comportamiento raramente es tan fácil de interpretar como normalmente se cree.

- **La Incidencia de Factores Externos y/o Internos:**

Difícilmente un conflicto, ya sea personal o intergrupar, podrá mantenerse en un nivel que no afecte a terceras personas e igualmente difícil es que factores del entorno no incidan directa o indirectamente en el desarrollo del mismo así como en un eventual proceso de resolución alternativa. Richard Cottam llama la atención sobre la importancia de considerar factores externos e internos para el entendimiento de los conflictos y para su resolución. Ninguna persona que quiera mediar en un conflicto tendrá la suficiente información si no analiza el entorno (social, económico, cultural, ecológico y/o político) en el que se desarrolla el conflicto.

- **Estrategias para la solución de un conflicto**

La solución de un conflicto depende mucho, no sólo de los aspectos culturales de las partes, sino también del medio donde se dé el conflicto. Por ejemplo, una empresa, en la cual existe una cultura organizacional, que de una u otra forma condiciona la manera de resolver sus conflictos: en forma impositiva y vertical o en forma dialoga.

Si una persona vive y se desarrolla en un ambiente de gran agresividad, es muy probable que su estilo sea de “GANAR-PERDER”, es decir, que verá en una desavenencia, un “campo de

batalla”, en donde su único objetivo es ganar a cualquier precio y que la otra parte pierda o que por lo menos no gane tanto. Si este es el caso de ambas partes, los resultados se verán afectados y probablemente determinados en forma poco adecuada para una solución satisfactoria para las partes. Es muy probable que uno gane en base a su poder o que ambos pierdan. Se considera que en este caso el medio de solución del conflicto podría ser la mediación o el litigio judicial, incluyendo acciones extrajudiciales como la acción directa no violenta (las amenazas) y la violenta.

El otro extremo puede ser de una persona con principios que rigen sus relaciones y sus formas de actuar frente al conflicto, mediante la persuasión y la cooperación. Su estilo predominante será el de “GANAR-GANAR”. Si las partes comparten este estilo, ambas saldrán beneficiadas con un acuerdo creativo y satisfactorio. Aquí el conciliador tiene una excelente posibilidad de actuar, ayudando a las partes a encontrar una solución creativa y que sea beneficiosa para ambos, orientándolos hacia la satisfacción de sus intereses y necesidades entre estos dos extremos, podemos ubicar distintas formas de actuar que tienen las personas.

Cinco estrategias para resolver un conflicto según la manera de actuar de las personas según Kenneth Thomas.

Para clasificar las formas cómo reaccionan las personas frente al conflicto, existe una gran variedad de modelos. Kenneth Thomas, identifica cinco posibles resultados ligados a la forma de actuar de las personas que viene a ser su estrategia para resolver el conflicto.

1. La competencia:

Posición Gana-Pierde. Posición de suma cero: por cada punto que cede “A”, es un punto ganado por “B”. Una parte satisface sus intereses a expensas del otro. Las posiciones son rígidas y generalmente existe una sola solución. Se negocia en base al poder que tienen las partes. Ejemplo: cuando una parte trata de convencer a la otra de que su posición es la correcta y que la otra parte está equivocada.

2. El evitamiento:

Cuando una parte trata de evitar el conflicto por distintos motivos. Se da cuando una persona que enfrenta un conflicto desea retirarse o acabarlo. La persona elude diplomáticamente un conflicto o lo posterga. Ejemplo: cuando se presenta un proyecto sobre el cual nuestro jefe no desea pronunciarse, puede manifestar: “lo voy a estudiar, ya te aviso.”

3. La adaptación:

Una persona deja de lado sus propios intereses para satisfacer los de la otra parte. Se presenta cuando una parte tiene mucho interés en mantener en buen nivel las relaciones con la otra parte. Ejemplo: Cuando una pareja discute sobre si ir a ver una película de acción o una histórica. Uno de ellos cede a fin de no disgustar a su pareja.

4. El compromiso negociado:

Se comparten las pérdidas y ganancias. El poder de las partes es similar, de tal manera que ninguna de las partes puede forzar una solución que los favorezca. Ejemplo: un arreglo extrajudicial antes de que salga una sentencia cuyos resultados podrían ser riesgosos para ambas partes. Se intercambian concesiones. Un ejemplo son la mayoría de las negociaciones colectivas.

5. La cooperación:

Es la típica negociación basada en intereses. Las partes trabajan codo a codo para satisfacer sus intereses y necesidades. Buscan en forma conjunta alternativas de solución que consideren “paquetes” que atiendan necesidades de las partes. Requiere que las partes confíen uno del otro a fin de que puedan discutir con transparencia cada uno de intereses y necesidades. Algunos de los intereses resultan interdependientes lo cual posibilita soluciones eficientes a entera satisfacción de las partes.

La inteligencia Emocional en los equipos de trabajo.

La Inteligencia Emocional en la Empresa viene precedida del libro del mismo autor Daniel Goleman "Inteligencia Emocional" que cambió el concepto anterior de inteligencia. Con Inteligencia Emocional en la Empresa Goleman nos da pautas para comprender nuestro comportamiento en la empresa, como líderes, y por extensión como integrantes de equipos de trabajo.

Es muy importante actualmente considerar que para desarrollarnos en las empresas, obtener una posición satisfactoria y permanecer en las mismas, debemos comprender que es fundamental para obtener esos logros. Goleman en su obra considera que la obsesión sobre el coeficiente intelectual, con el que hasta ahora se han manejado ejecutivos y gerente de grandes empresas para ser considerados, y no quedar fuera del sistema ante los grandes cambios y reestructuraciones producidas por la tecnología y la economía global, ha sido equivocada. El

factor a considerar no es el cociente intelectual, títulos y grados universitarios, sino la inteligencia emocional.

Goleman predica aptitudes tales como el autoconocimiento, la seguridad en uno mismo y el autocontrol, el compromiso, la integridad, la comunicación eficaz. Estas son características que intentamos desgarnar en el presente trabajo.

Antes de comenzar a explicar sobre " inteligencia emocional", tenemos que aclarar que existen otros dos dominios para alcanzar la excelencia laboral, los cuales explicaremos brevemente a continuación:

- **El coeficiente intelectual:**

Es la potencia que posee el intelecto, son las aptitudes intelectuales puramente cognitivas, tales como el razonamiento analítico o razonamiento técnico-metódico. También se define como lo que se mide en los test de inteligencia o como el procesamiento de contenidos abstractos.

- **La pericia:**

Es nuestro cuerpo total de información especializada y habilidades prácticas. Esta es una combinación del sentido común con el conocimiento especializado y la habilidad que adquirimos con la práctica de cualquier trabajo. En pocas palabras podemos decir que la pericia es la que nos torna bastante buenos para ejecutar un trabajo especial.

Desarrollo y composición de la inteligencia emocional.

El término inteligencia emocional se refiere a la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones. También podríamos definirla como la capacidad de monitorear y regular los sentimientos propios y ajenos y de utilizarlos para guiar el pensamiento y la acción, determinando nuestro potencial para aprender habilidades prácticas.

- **¿Cuándo se desarrolla la inteligencia emocional?**

La inteligencia emocional a diferencia del coeficiente intelectual (el cual se desarrolla sólo en la infancia y después de la adolescencia cambia muy poco) se aprende e incrementa durante toda la vida. Se desarrolla a partir de las experiencias, por lo cual nuestras habilidades en este sentido podrán continuar creciendo en el transcurso de la madurez.

- **Componentes de la inteligencia emocional.**

Ella está basada en 5 aptitudes básicas, divididas en personales y sociales. Pero antes deberemos explicar qué es una aptitud: llamamos aptitud a una característica de la personalidad o conjunto de hábitos que llevan a un desempeño superior o más efectivo. En otras palabras es una habilidad que agrega obvio valor económico a los esfuerzos de una persona en su trabajo

Aptitudes de la inteligencia emocional.

Como dijimos anteriormente, la inteligencia emocional está basada en 5 aptitudes que a su vez se dividen en personales y sociales.

Aptitudes personales

1. Autoconocimiento:

Saber qué se siente en cada momento y utilizar esas preferencias para orientar nuestra toma de decisiones; tener una idea realista de nuestras habilidades y una sólida confianza basada en uno mismo.

Dentro del autoconocimiento se encuentran tres aptitudes:

- 1. Conciencia emocional:** reconocer las propias emociones y sus efectos.
- 2. Autoevaluación precisa:** conocer las propias fuerzas y sus límites
- 3. Confianza en uno mismo:** la certeza sobre el propio valor y facultades

2. Autorregulación:

Manejar las emociones de modo que faciliten las tareas entre manos, en vez de estorbarla; ser cuidadosos y demorar la gratificación en pos de los objetivos; recobrase bien de las tensiones emocionales.

Dentro de la autorregulación existen 5 aptitudes:

1. **Autocontrol:** manejo de las emociones y los impulsos perjudiciales.
 2. **Confiabilidad:** mantenimiento de normas de honestidad e integridad.
 3. **Escrupulosidad:** aceptar la responsabilidad del desempeño personal.
 4. **Adaptabilidad:** flexibilidad para manejar el cambio.
 5. **Innovación:** estar abierto y bien dispuesto para las ideas y los enfoques novedosos y la nueva información.
3. **Motivación:**

Utilizar nuestras preferencias más profundas para orientarnos y avanzar hacia los objetivos, para tomar iniciativas y ser muy efectivos y para perseverar frente a los contratiempos y las frustraciones.

Dentro de la motivación existen 4 aptitudes:

1. **Afán de triunfo:** esforzarse por mejorar o cumplir una norma de excelencia.
2. **Compromiso:** aliarse a las metas del grupo u organización.
3. **Iniciativa:** disposición para aprovechar las oportunidades.
4. **Optimismo:** tenacidad para buscar el objetivo, pese a los obstáculos y los reveses.

4. Aptitudes sociales.

Estas aptitudes determinan el manejo de las relaciones. Son las siguientes:

- **Empatía:**

Percibir lo que sienten los demás, ser capaces de ver las cosas desde su perspectiva y cultivar la afinidad con una amplia diversidad de personas.

Dentro de empatía existen 5 aptitudes:

1. **Comprender a los demás:** percibir los sentimientos y perspectivas ajenas e interesarse activamente en su preocupación.
2. **Ayudar a los demás a desarrollarse:** es percibir las necesidades de desarrollo ajenas y fomentar sus aptitudes.
3. **Orientación hacia el servicio:** es prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente.
4. **Aprovechar la diversidad:** cultivar oportunidades a través de diferentes tipos de personas.
5. **Conciencia política:** interpretar las corrientes emocionales de un grupo y sus relaciones de poder.

5. **Habilidades sociales:**

Manejar bien las emociones en una relación e interpretar adecuadamente las situaciones y las redes sociales; interactuar sin dificultar, utilizar estas habilidades para persuadir y dirigir, negociar y resolver disputas, para cooperación y el trabajo de equipo.

Dentro de las habilidades sociales existen 8 aptitudes:

1. **Influencia:** aplicar tácticas efectivas para la persuasión.
2. **Comunicación:** ser capaz de escuchar abiertamente y transmitir mensajes claros y convincentes.
3. **Manejo de conflictos:** negociar y resolver los desacuerdos.
4. **Liderazgo:** inspirar y guiar a grupo e individuos.
5. **Catalizador de cambio:** iniciar o manejar el cambio.
6. **Establecer vínculos:** alimentar las relaciones instrumentales.
7. **Colaboración y cooperación:** trabajar con otros para alcanzar metas compartidas.
8. **Habilidades de equipo:** crear sinergia grupal para alcanzar las metas colectivas.

Algunos conceptos erróneos de inteligencia emocional.

La inteligencia emocional no significa simplemente "ser simpático". En momentos estratégicos pueden requerir por el contrario enfrentar sin rodeos a alguien para hacerle ver una verdad importante, aunque molesta, que se haya estado evitando.

La inteligencia emocional no significa dar rienda suelta a los sentimientos, "sacando todo afuera". Por el contrario significa manejar los sentimientos de modo tal de expresarlos adecuadamente y con efectividad permitiendo que las personas trabajen juntas sin roces en busca de un objetivo común

Otros Datos importantes sobre la Inteligencia Emocional.

Cuánto más complejo es el trabajo, más necesaria es la inteligencia emocional, aunque sólo sea porque la deficiencia en estas facultades puede dificultar la aplicación de la pericia técnica y el intelecto que se tenga. En pocas palabras, las emociones descontroladas pueden hacer convertir al inteligente en estúpido.

Una elevada inteligencia emocional, por sí sola, no garantiza que alguien haya aprendido las aptitudes emocionales que interesan para el trabajo; significa sólo que tiene un excelente potencial para adquirirlas. Una persona puede ser sumamente empática, por ejemplo, pero no haber adquirido las habilidades basadas en la empatía, que se traducen en la posibilidad de brindar un excelente servicio al cliente, ser un docente de primer nivel o lograr que un grupo caracterizado por la diversidad, trabaje en equipo. Sería como si alguien tuviera un registro perfecto y tomara lecciones de canto, para convertirse en un magnífico cantante de ópera. Sin las lecciones no habría carrera en la música, a pesar del potencial: un Pavarotti que no hubiera tenido posibilidades de florecer.

Para lograr un desempeño laboral excelente no basta con poseer una o dos aptitudes, sino dominar una combinación de aptitud (poseer puntos fuertes en todas las aptitudes que constituyen la inteligencia emocional). En los peldaños inferiores de la complejidad laboral existe una proporción más o menos directa entre las facultades cognitivas de una persona y su desempeño, en sentido que empleados u operadores sagaces se desempeñaran mejor que quienes tengan menos inteligencia.

Es propicio resaltar que el ascenso dentro de la organización debe estar acompañado de un aumento de la inteligencia emocional. "Para tener éxito en los planos más elevados, en los puestos de liderazgo, virtualmente toda la ventaja depende de la aptitud emocional".

Para concluir la primera parte del desarrollo decimos que la inteligencia emocional determina nuestro potencial para aprender las habilidades prácticas y la aptitud emocional muestra qué proporción de ese potencial hemos traducido a las facultades que aplicamos en el trabajo, y por qué no a la vida.

Enfoque de la Inteligencia Emocional.

A medida que pasan los años, se producen cambios culturales que repercuten en todos los ámbitos de la vida, entre ellos el organizacional. Dentro de las empresas, los rasgos necesarios para destacarse van modificándose según la situación en la que se vive. Dos habilidades que influían relativamente poco en los años setenta, en los noventa han alcanzado una importancia crucial. La formación de equipos y la adaptación al cambio.

Con los grupos sucede lo mismo que con los individuos: la inteligencia emocional es clave para la excelencia. Obviamente que la inteligencia y la pericia tienen su importancia pero es el factor emocional el que destaca a los grupos estelares del resto.

- **El Autocontrol.**

Para hablar del tema del autocontrol es necesario traer a consideración algunos elementos que hacen al funcionamiento cerebral en función de las últimas investigaciones sobre el área, simple y abreviadamente es preciso conocer que en nuestro cerebro hay un sistema de alarma que se localiza en el primitivo cerebro emocional, el cual se ubica en una serie de estructuras que circundan el tronco cerebral, esto es lo que se conoce como sistema límbico. Esta estructura, que es la que inicia las alarmas emocionales se conoce como amígdala.

La amígdala es el banco de memoria emocional del cerebro y alberga sentimientos tales como triunfo, fracaso, esperanza, miedo, indignación, frustración, etc., Todo lo que nos pasa, es ingresado y analizado, evaluando la posibilidad de amenazas y oportunidades (¿análisis FODA?), al tiempo que compara que pasa con la información almacenada.

Este mecanismo de autodefensa se dispara "automáticamente", y mientras potencia la agudeza de los sentidos activando respuestas reflejas "aprendidas" en nuestra evolución, desconecta el pensamiento complejo, originándonos contratiempos en nuestra vida de relación, ya sea en el hogar, en la empresa o en los grupos.

Se comprenderá que las respuestas "automáticas" anteriormente referidas no solo se dan cuando sufrimos una agresión puntual y violenta, - no - en este fin de siglo sufrimos de algo llamado estrés, el cual se potencia por la sumatoria de tensiones sean ellas grandes o pequeñas. Hay momentos en que cualquier situación no querida, por insignificante que ella sea nos resulta

abrumadora. Hay que tener en cuenta que el cerebro no parte nuestros problemas en tensiones del hogar, tensiones del trabajo, tensiones afectivas, etc., el cerebro no divide, suma una tensión a las anteriores, sin importarle de que "sector" provienen; en estos momentos cuando nos encontramos sobre exigidos, cualquier situación nos hará estallar. Cada situación en la que nos sintamos agredidos va a producir cortisol, de tal manera el mismo se irá acumulando en el flujo sanguíneo, esto hará que el cerebro reaccione primitivamente haciendo lo que mejor le resulte, agredir, huir, etc.

En pocas palabras si el sistema de autorregulación funciona nos encontraremos con un elevado autodomínio en situaciones de estrés y adaptación a los cambios, condiciones estas que nos permitirán mantener la claridad y calma para enfrentar las exigencias a las que diariamente somos sometidos.

En este punto debemos precisar que el autodomínio emocional no debe ser paralizante, dado que el autodomínio emocional no significa negar o reprimir los verdaderos sentimientos.

Aptitudes emocionales presentes en el control de los impulsos y la superación de las inquietudes según D. Goleman.

En el control de los impulsos y la superación de las inquietudes se encuentran según D. Goleman cinco aptitudes emocionales, ellas son:

El autodomnio o autocontrol:

Está íntimamente relacionado con el autoconocimiento, nos permite mantener bajo control emociones e impulsos negativos. En un grupo las personas que cuenten con esta cualidad, evitaran producir situaciones conflictivas, mantendrán la calma en momentos difíciles y ante situaciones de presión seguirán actuando con claridad sin dispersarse, contribuyendo con sus actitudes a un crecimiento positivo del grupo o equipo. El autodomnio se relaciona íntimamente con los roles individuales, básicamente aquellos que describen actitudes que obstaculizan la cohesión o el progreso del grupo. Alguno de esos roles son los que caracterizan al agresor, al obstructor, al dominador, etc. La detección temprana de las características señaladas y su corrección permitirá a los componentes del grupo y al grupo mismo progresar en sus fines. Héctor Fainstein plantea que "solo en la medida en que uno pueda reflexionar, analizar y conocer (con otro, con otros, consigo mismo) que le sucede ante un fracaso, o el éxito exagerado, es posible pensar en instancias diferentes en el desarrollo personal"

Autoconocimiento:

Al decir que "el autoconocimiento se incrementa por la propia imagen del nivel de conocimiento de la persona, como también por el espejo de los demás, por la interacción con los otros, por la forma por la cual los demás nos devuelven su imagen de nuestra competencia y forma de ser".

Posteriormente presenta tres niveles para definir el estado de autoconocimiento, ellos son:

- 1) El nivel de lo que uno puede hacer
- 2) El nivel de lo que uno sabe o entiende
- 3) El nivel de saber quiénes somos y deseamos ser

La confiabilidad y la responsabilidad:

Permiten que los componentes del grupo no reciban sorpresas por el comportamiento de alguno de sus integrantes; contando las personas con esas aptitudes, no generaran sorpresas desagradables, sino por el contrario inspiraran autenticidad, admitirán y corregirán sus errores, cumplirán sus compromisos y serán responsables para satisfacer los objetivos del equipo. Fainstein manifiesta "la confiabilidad es la esencia del equipo operando", paralelamente considera que "la confiabilidad se construye en un proceso continuo", en otro momento de su obra, en este caso refiriéndose a las funciones del conductor de equipos de trabajo dice "sin confiabilidad es difícil pensar en un equipo que pueda alcanzar sus propósitos. La confiabilidad se da entre los integrantes del equipo y su conductor"

Adaptabilidad, creatividad e innovación:

Son aquellos dones de los seres humanos que les permiten producir o aceptar ideas novedosas además de la cualidad de tener una personalidad flexible a los continuos cambios en esta era de la globalización. En grupo o equipo, los componentes buscaran, producirán y aceptarán ideas nuevas del exterior y de sus integrantes, aceptando riesgos, soportaran sin dificultades la presión interna y externa, adaptando sus tácticas a las exigencias del entorno, mientras mantienen una visión amplia y abierta ante los hechos. Un filósofo invitado al curso del Dr. Fainstein en el primer cuatrimestre de 1999, enfatizó que la libertad –interior y exterior- es condición fundamental para la creatividad, Fainstein al tratar el tema de la creatividad básicamente en los grupos, se refiere a ella bajo el aspecto de la co-creación como método, al entender que "en un mundo globalizado, las interrelaciones son cada vez más rápidas, ágiles y eficaces."

En muchos momentos hemos mencionado el concepto de flexibilidad. Esta cualidad va de la mano con la creatividad al permitir que esa virtud florezca; una forma de estrangular a la creatividad en el grupo o equipo es someter a este por parte del líder o de algunos integrantes a una sofocante vigilancia, a evaluaciones castrantes de lo creado, a un control riguroso del desarrollo de ideas y en fin sostener fechas inflexibles que impidan tener tiempo para crear individual y colectivamente.

Flujo

Goleman usa la palabra flujo para referirse al estado de ánimo que nos impulsa a realizar nuestro mejor esfuerzo ante cualquier desafío, es la situación donde al surgir todas nuestras habilidades naturalmente, todo parece fácil, los desafíos son motivantes, aquí la tarea personal o del grupo o equipo, no está fundada necesariamente en una recompensa económica, las motivaciones son internas no externas.

“La Gestión de equipos eficaces” Según Héctor Fainstein”

Parecería ser entonces que el motivador sea el desafío creativo, el estímulo del trabajo en sí y la posibilidad de continuar aprendiendo personalmente y en equipo. Una buena tarea que comienza con una extraordinaria sensación de bienestar sin duda terminara de una manera exitosa.

El flujo hace fácil lo difícil, si estamos felizmente concentrados y conectados en algo exigente, el gasto de energía cerebral es mínimo, paradójicamente es en los momentos de dispersión y

aburrimiento cuando la actividad cerebral se dispersa, el cerebro está súper activado pero mal direccionado. En los momentos de flujo nos encontramos con una disminución cortical aunque los asuntos que nos ocupen sean difíciles.

Hay actitudes naturales en los individuos que ayudan grandemente a las personas o grupos, una de ellas es la presencia psicológica. En verdad esta actitud es una cálida ayuda hacia los demás a fin de que ellos mismos, en momentos de bloqueo encuentren elementos que tenían pero no detectaban por su propia confusión. Esta "colaboración" es un ejemplo de la presencia emocional en las relaciones, sean ellas grupales o no. Para ejercerlo es imprescindible no estar discapacitado por la ansiedad para poder brindarse a los demás.

El estado llamado flujo es el que nos lleva naturalmente al perfeccionamiento dado que la libertad emocional que disfrutamos nos hace aprender permanentemente, permitiéndonos paralelamente iniciar nuevos proyectos o encarar acciones desafiantes.

Sucede que en las situaciones productivas felices se produce un estrés bueno, Goleman lo llama "eustrés" que produce un "baño" de catecolaminas, sustancia que es activada por las glándulas suprarrenales, este "baño" incita al cerebro a la atención e interés, y lo mantiene listo para un esfuerzo sostenido lográndose así un estado de motivación "regado" por adrenalina.

Una forma que encuentran los estados de motivación y de presencia psicológica es lo que se conoce como afiliación, entendiéndose por ella la vocación al disfrutar del prójimo, cosa que se da normalmente en las profesiones relacionadas con los servicios, como son la enfermería, medicina, enseñanza, etc.. Esta motivación que es un objetivo en sí mismo, llevada a campos

más generales es muy conveniente para fortalecer las relaciones grupales. Fainstein le da a afiliación un sentido diferente al de Goleman, entendiendo como tal a "aquella modalidad primaria por la cual un integrante forma parte inicial de un grupo" asociándola para este caso al concepto de pertenencia "sin pasar a momentos distintos de integración".

Las personas con afán de triunfo llevan consigo la esperanza de mejorar o destacarse, se orientan hacia los resultados con auto metas fijadas luego de calcular los riesgos que ellas demanden, buscan reducir la incertidumbre para desempeñarse mejor a la vez que aprenden sobre la marcha logrando así una excelente realimentación; Fainstein al referirse a la percepción del logro de metas considera: "los equipos que avanzan sobre la consecución de sus metas o resultados tienen mayor nivel de satisfacción que aquellos que no lo hacen o tienen obstáculos para alcanzarlos".

Características de los equipos eficaces.

- **La Empatía, un radar humano:**

Cuando se entrevista a posibles empleados se evalúa en ellos cuatro dimensiones importantes. La primera es puramente cognitiva: la capacidad de resolver problemas, el razonamiento lógico y la habilidad analítica. Pero las otras tres reflejan inteligencia emocional.

Estas incluyen:

- **Establecer relaciones laborales:**

Ser un jugador de equipo, tener confianza en uno mismo, presencia y estilo, ser empático y saber escuchar, saber convencer con una idea, madurez e integridad.

- **Llevar las cosas adelante:**

Tener iniciativa, empuje, energía y una sensación de urgencia que obtenga resultados; mostrar un buen criterio y sentido común; ser independiente, emprendedor e imaginativo; tener potencial de liderazgo.

- **Concordancia personal:**

Tener cualidades de amigo, colega y socio; ser sincero y respetar los propios valores; estar motivado; ser sociable, con chispa y sentido del humor, modestia; tener una vida personal plena y actividades fuera de la firma; entender a la firma y sus valores.

Como primera idea, podríamos asimilar este concepto, como la capacidad de reconocer en el otro, sus motivaciones, conflictos, estados de ánimo, necesidades y personalidad, todo esto visto en la forma que modifica su trabajo diario.

Como se verá las motivaciones personales y sentimientos, podrán intentar ocultarse, pero siempre, por algún canal se exteriorizan. FREUD observa "Los mortales no pueden guardar ningún secreto, si sus labios callan, chismean con la punta de los dedos; la traición se abre paso a través de todos los poros". Así el jugueteo nervioso del negociador desmiente su expresión impávida, el estudiado desinterés del cliente que discute el precio de un auto se contradice con las miradas entusiastas que hecha al convertible codiciado. Saber detectar esas pistas emocionales es sumamente importante en aquellas situaciones en que alguien tiene motivos para disimular sus verdaderos sentimientos, cosa habitual en el mundo de los negocios.

En este sentido se puede decir que la empatía es nuestro verdadero radar social, el hecho de ponernos en el lugar y situación del otro nos hace captar esa sensibilidad necesaria para no quedar desconectados con el otro. La falta de oído emocional conduce a la torpeza social.

De las aptitudes sociales con importancia para la labor en equipo que tienen sus bases en la empatía encontramos:

- **Comprender a los demás integrantes:**

Percibiendo sus sentimientos y perspectivas, interesándose activamente por sus preocupaciones; en esto es fundamental una buena comunicación en el grupo, la claridad de conceptos, un buen feedback; la comunicación clara resulta fundamental, facilita la captación por parte de los demás integrantes del grupo.

- **Ayudar a los demás a desarrollarse:**

Percibir las necesidades de desarrollo de los demás y fomentar su capacidad.-

- **Aprovechar la diversidad:**

Cultivar las oportunidades a través de personas distintas. Se observa una oportunidad de crear un medio donde las personas de orígenes diversos puedan prosperar, enfrentando los prejuicios y la intolerancia.- El enriquecimiento que produce una buena comunicación con personas de diversas culturas u orígenes, beneficia en definitiva al grupo.-

Conciencia política. Interpretar las corrientes políticas y sociales de una organización.

Héctor FAINSTEIN al hacer referencia a las funciones del conductor de un equipo de trabajo, hace una referencia sutil, tácita, a la empatía, dado que manifiesta como funciones del conductor de un equipo de trabajo: el conocer a los integrantes del equipo, haciendo referencia a su historia personal, sus experiencias, sus expectativas, sus fortalezas y debilidades, sus relaciones con otros integrantes, actitudes, formas de enfocar problemas, sus reacciones afectivas y para afrontar nuevas experiencias, su capacidad para la productividad del equipo. También se hace referencia a la importancia de un lenguaje común, es decir a una comunicación fluida, un buen dialogo entre los integrantes del equipo. Destaca el alejarse del estilo mecanicista, haciendo referencia al buen ambiente que se crea rescatando el buen humor y la alegría en el equipo.

La empatía o el radar social, será más útil, en el caso que lo aplique, en especial, el líder del equipo, dado que es el iniciador, el conductor, del mismo, quien deberá captar las diferencias, conflictos o problemas personales que se producen en cualquier grupo humano. Todos los integrantes, individualmente traen al equipo sus propios problemas, que en alguna manera surgen en la relación laboral, quizás no directamente, pero si afectando en definitiva su labor. Es necesario el buen dialogo, la capacidad del conductor de tomar distintos roles en la medida que los mismos sean necesarios para afrontar las distintas situaciones que se van produciendo entre los integrantes del equipo.-

El líder del grupo, tendrá la responsabilidad de saber matizar sus roles, con humor, severidad, comprensión, etc., esto resultara fundamental para la interpretación de los integrantes del equipo,

eso es lo que son, un equipo, formado por distintas personas, cada una con sus distintos bagajes de conocimientos, experiencias personales, miedos, etc.

El tomar conocimiento de estos, por parte del líder, saber manejarlos, de manera tal que enriquezcan al grupo y mejore su rendimiento y capacidades y aptitudes personales, es el desafío para el líder.

A su vez, el líder del grupo debe trasladar estos roles, adaptativos o correctivos de conductas o sentimientos contrarios a los intereses del equipo, a los propios integrantes del mismo, debiendo con esto prever, que del equipo deben surgir nuevos líderes, procurando con esto no crear una dependencia del líder. Todos los integrantes deberán intentar exteriorizar su inteligencia emocional, para así transmitir esto a los equipos en los que ellos serán líderes.

El no comprender a los integrantes del equipo, traerá aparejado al líder, el no interés de los mismos en el trabajo, los cuales realizarán la tarea sólo porque deben hacerlo, por el salario, extinguiendo de esta manera el interés personal, y la satisfacción propia por una tarea bien realizada. Esta actitud se convertirá con el tiempo en una forma de apatía o desinterés por el grupo y su labor, ya no será algo placentero, redundando todo esto en el logro de los objetivos del equipo.

La Comunicación.

Uno de los tantos estudios realizados en EE.UU sobre Inteligencia Emocional detecto que las tres aptitudes más buscadas en los administradores de empresas son la habilidad para la comunicación, las relaciones interpersonales y la iniciativa. Nuestras emociones nos indican en que concentrar la atención, cuando actuar. Son captadores de atención que actúan como

advertencia ante situaciones potencialmente conflictivas. Se trata de mensajes que transmiten información crucial sin poner necesariamente los datos en palabras. Las emociones son un método de comunicación hipereficiente.

La economía emocional es la suma de intercambios de sentimientos entre nosotros y cada encuentro se puede evaluar en una escala (de lo emocionalmente tóxico a lo nutritivo). Aunque esta operación es esencialmente invisible puede traer enormes beneficios al nivel de vida de un equipo.

La aptitud de la influencia es muy importante en la comunicación. Las personas que no consiguen conectarse emocionalmente con su equipo no logran transmitir mensajes claros. La verdadera influencia, como aptitud positiva, es muy diferente al afán de triunfar a cualquier costo. El poder que incluye esta aptitud se socializa y entra en armonía con las metas colectivas del equipo, en vez de limitarse a la conveniencia personal.

La comunicación es una de las aptitudes que conforman la inteligencia emocional en sí misma. Para algunos gerentes es un e-mail, para otros un teléfono directo al despacho pero la importancia es enorme y simplifica el dilema de todo jefe: ¿Me están diciendo lo que necesito saber o solo lo que quieren que sepa?

Las personas que poseen esta aptitud saben escuchar a los miembros del equipo y comparten información, fomentando el intercambio de ideas y captando los tonos emocionales del grupo. Esta característica permite saber comunicar no solo con palabras sino con toda la expresión corporal, teniendo en cuenta que las propias emociones del emisor van a influir (y por ende hay

que saber dominarlas) en el receptor. Cuando uno mantiene abierta la comunicación, abre la posibilidad de obtener lo mejor del equipo: su energía y su creatividad.

El Liderazgo

"Liderar es dar energía". El modo en que influye el líder en las emociones del grupo es clave para la energía del mismo. El arte del liderazgo no consiste en el cambio por si solo sino en la manera de implementarlo. Un leve cambio en la expresión facial o el tono de voz del líder puede tener muchísimo impacto en el equipo.

En contraste con el poder y la autoridad formal brindada por la empresa, el líder debe poseer la aptitud de la influencia para ser tal.

Las personas con esta capacidad, saben percibir y hasta prever la reacción que su mensaje causará, por lo tanto pueden conducir a todos hacia la meta buscada.

Los líderes deben poseer la aptitud del manejo de conflictos. Saber manejar con tacto situaciones tensas y personas difíciles o detectarlas antes que se generen es una de las aptitudes emocionales más importantes requeridas para liderar en los equipos de trabajo exitosos. Las personas dotadas de esta característica saben cambiar de roles según las necesidades que surgen de la negociación, desde iniciadores y coordinadores hasta dinamizadores, conciliadores o estimuladores. Esta aptitud es vital porque toda negociación lleva una carga emocional y el que sea más "inteligente emocionalmente" poseerá una ventaja clave sobre la otra parte.

El liderazgo es uno de los elementos componentes de la inteligencia emocional. Se basa en inspirar y guiar a los individuos o grupos despertando entusiasmo, orientando el desempeño del equipo y poniéndose a la vanguardia.

Pero no todo son rosas en la vida, también existen desventajas. La facilidad con que las emociones se extienden del líder al grupo puede generar lo que Goleman denomina "incontinencia emocional", refiriéndose a emociones destructivas que pueden filtrarse de arriba hacia abajo en el caso de un liderazgo arrogante o arbitrario logrando la desmoralización de la gente. Pero vale aclarar que una característica del líder firme es la capacidad de decir que no con decisión, sin por eso desmotivar.

Un líder fuerte no actúa como cerebro del grupo ni toma decisiones autónomas sino que coordina y estimula para lograr el consenso. Cuando el líder expresa su idea demasiado pronto puede llegar a producir un efecto "tiene razón, no opinemos" en sus miembros por lo que es conveniente que no opine de entrada. En este sentido, los jefes de equipo lideran mejor cuanto menos lideran.

Cada aptitud emocional interactúa con las otras. Estas pueden constituir aprox. el 60% de los ingredientes para un desempeño estelar de un individuo, pero en el caso de un líder las empresas consideran que prácticamente del 80-100%. El liderazgo es casi por entero inteligencia emocional.

La Cooperación y la Colaboración.

En el mundo moderno sobran tecnologías, capital y empresarios pero faltan buenos equipos. Es crucial para la existencia de equipos que además de existir inteligencia y pericia exista inteligencia emocional.

La colaboración se relaciona con la inteligencia social, saber aprender entre todos y de todos. Para esto se requiere inteligencia emocional. Un experimento realizado en la universidad de Cambridge clarifica el tema. De un análisis de 120 equipos gerenciales simulados que debían tomar decisiones en nombre de una empresa, se demostró que las mejores decisiones no las tomaban los equipos formados por personas dotadas de alto coeficiente intelectual sino los menos brillantes "individualmente". Esto se debió a que los más inteligentes perdían tiempo en el debate competitivo demostrando sus facultades académicas y ninguno se preocupaba por ejercer las demás funciones necesarias para la coordinación del equipo: planificación, recolección de información, elaborar un plan de acción, etc.

La inteligencia grupal es abrumadoramente mayor que la suma de las individuales si los integrantes poseen inteligencia emocional y pueden relacionarse de manera fluida. Al existir un estado de armonía interna en el equipo, éste multiplica su potencial y aprovecha al máximo la capacidad de sus miembros. Cada uno de nosotros tiene solo una parte de la información o experiencia que necesita para realizar la tarea. Las aptitudes de la inteligencia emocional (colaboración y cooperación, habilidades de equipo, empatía, comunicación, etc.) favorecen el proceso de crecimiento de la inteligencia grupal en el equipo. Si uno pregunta a los triunfadores como aprendieron lo que saben, seguramente dirán: "Casi todo lo que sabemos lo aprendimos los unos de los otros". Eso requiere además de inteligencia cognitiva, inteligencia social.

Muchos son los elementos que tienen importancia para la efectividad de los equipos de trabajo pero sin duda que el elemento "humano" es el más importante. Así como el factor técnico se relaciona con el coeficiente intelectual, el factor humano lo hace con la "inteligencia emocional".

Las personas dotadas con la aptitud de colaboración promueven un clima amigable de trabajo compartiendo información y recursos y equilibrando la tarea con las relaciones personales. Esto se traduce en el valor de un espíritu cooperativo, gente que se divierte trabajando, comparte y bromea, lo que le brinda un capital emocional que le permite destacarse en los buenos momentos y sobresalir de los malos. La construcción de relaciones colaboradoras y fructíferas se debe iniciar en el nivel más básico de la empresa: con las parejas de las que formamos parte en el trabajo.

Una aptitud muy importante que tiene que ver con los equipos de trabajo: las capacidades de equipo.

La ventaja principal de utilizar equipos es quizás su potencial económico. El aumento de la productividad es enorme. Pero las ventajas siguen al plano personal: la gente se siente más satisfecha con la combinación de cooperación y autonomía ofrecida por los equipos auto dirigidos.

La inteligencia emocional permite que se fomente el debate abierto y riguroso y que los integrantes realicen un examen crítico de las suposiciones de ellos mismos. Ese nivel de apertura es una cuestión de fuerte contenido emocional que divide la fina línea entre llegar a una solución o terminar todos peleados en una reunión de acalorada discusión.

Se mencionó al iniciar este tema, de los cambios ocurridos en los últimos años y uno de ellos era la necesidad de adaptación al cambio. Una aptitud emocional que se relaciona con esta situación es la de catalizador del cambio.

Los líderes del cambio no son necesariamente innovadores pero saben reconocer el valor de una idea novedosa. No ordenan ni dirigen sino que inspiran (en lo intelectual y en lo emocional). Movilizan a la gente despertando emociones con respecto a su trabajo.

El Consenso.

Aunque la búsqueda de consenso es crucial, se la ignora en grado sorprendente. Esto se corrobora en un estudio sobre decisiones estratégicas en empresas estratégicas de Estados Unidos, donde más de la mitad no fueron aplicadas. Esto se debe a que al no haber consenso le falta sustento a la decisión para que todos depositen su fuerza interna en ella y crean en implementarla. Los jefes que quieren imponer este tipo de decisiones tienen todas las de perder. Aptitudes como influencia, empatía, colaboración o comunicación son necesarias para lograr el consenso en un grupo y que luego el mismo implemente la decisión tomándola como una meta compartida o una misión o dirección.

Muchas veces los que manejan una marca no se hablan con los encargados de otra y ni hablar de probar juntos productos novedosos. El poseer inteligencia emocional no solo beneficia al equipo conformado explícitamente por objetivos específicos sino que dinamiza la relación entre distintos integrantes de la organización los cuales forman un equipo mucho mayor (o "EL equipo") y logra que la empresa avance en sus metas finales o que encuentre alternativas originales a problemáticas generales como un estancamiento del mercado.

La Inteligencia Emocional en la empresa" Según Daniel Goleman

La aptitud llamada compromiso es la que permite a las personas hacer sacrificios en pos de un objetivo del equipo, sintiendo la sensación de ser útiles en la misión grupal; hacen propios los valores nucleares del equipo y los utilizan para tomar decisiones con el propósito de cumplir con la misión del mismo. El autor arriba mencionado nos dice que en los grupos, en estos momentos de globalización donde se está ya trabajando en distintos lugares y en otros tiempos "el compromiso no desaparece por la falta de contacto cara a cara" aunque en estos casos no aparezca la "mutua representación interna". La iniciativa se manifiesta cuando las personas están dispuestas a aprovechar cualquier oportunidad, van tras los objetivos con una perseverancia superior a lo que de ellas se espera, si es necesario se convierten en transgresoras para cumplir sus propósitos, manteniendo permanentemente una actitud movilizadora para el equipo. Su optimismo las hacen ser persistentes a pesar de las barreras que se interpongan en su camino, su motivación no es el miedo al fracaso, sino su afán de triunfo, tienen la virtud de percibir que los contratiempos se deben a circunstancias manejables y no a errores personales.

Muchas de las aptitudes que se describen más arriba, pueden dar en muchos casos en conductas egoístas, de lo que se desprende la necesidad de un equilibrio permanente para manejar la propia carrera con el compromiso de llevar adelante los objetivos del grupo o equipo al que le debe lealtad. Esa lealtad en fin es hacia los colegas, el equipo, el proyecto laboral y consigo mismo como persona.

Contradicción entre los principios de una persona y las exigencias de su trabajo.

Ya sea que el trabajador se vea obligado a mentir para efectuar una venta, a eliminar un control de seguridad para terminar a tiempo o, simplemente, a utilizar tácticas maquiavélicas para sobrevivir en un medio cruelmente competitivo, el costo lo sufre su sentido de la moral.

El resultado neto de estas malas prácticas empresarias es fomentar el agotamiento crónico, el cinismo y una pérdida de motivación, entusiasmo y productividad.

Aprender a expresar lo que pensamos y sentimos sin decirlo en voz alta, nos permite comprender los sentimientos y supuestos ocultos, que pueden crear resentimientos inexplicables y desconcertantes bloqueos. Además de requerir autoconocimiento para rescatar esos pensamientos ocultos, la tarea depende de otras aptitudes emocionales: la empatía y habilidades sociales.

La organización como un todo tiene una especie de "inteligencia", al igual que los grupos y los equipos que la componen. Inteligencia es la capacidad de resolver problemas, enfrentar desafíos o crear productos apreciados.

La teoría de sistemas nos dice que, en un ambiente de cambio turbulento y competencia, la entidad más adaptable será la que absorba más información, la aproveche más plenamente para aprender y responda con más agilidad, creatividad y flexibilidad.

Tanto el trabajo como el aprendizaje son sociales. Las organizaciones son "redes de participación". Para lograr un desempeño efectivo en los trabajadores del conocimiento, la clave

está en inyectar entusiasmo y compromiso, dos cualidades que las organizaciones pueden ganar, pero no imponer.

Es aquí donde entra en juego la inteligencia emocional. El nivel colectivo de inteligencia emocional de una organización determina el grado en que se realice su grado de capital intelectual y su desempeño general. El arte de maximizar el capital intelectual consiste en orquestar las interacciones de las personas cuya mente contiene ese conocimiento y esa experiencia.

Cada vez son más las empresas que buscan una mayor inteligencia emocional, aunque no utilicen ese término. Esta aptitud colectiva no es una mera evaluación blanda: tiene duras consecuencias.

Toda organización es como un organismo: tiene un momento de nacimiento, un crecimiento, a través de diferentes etapas de desarrollo, una maduración y, finalmente, un fin.

Es probable que las aptas sobrevivan. Desde luego, hay numerosos agentes patógenos que pueden resultar fatales para una compañía: convulsiones sísmicas en los mercados, una visión estratégica miope, absorciones hostiles, tecnologías competitivas no previstas y cosas similares. Pero una falla de inteligencia emocional puede ser crucial para hacer que una compañía sea vulnerable a lo otro; es el equivalente corporativo de un sistema inmunológico debilitado.

Si una empresa tiene las aptitudes que brotan del conocimiento de uno mismo y la autorregulación, motivación y empatía, habilidad de liderazgo y comunicación abierta, es probable que sea más adaptable a lo que el futuro traiga. El incremento de las presiones competitivas otorga nuevo valor a las personas auto motivadas, que tienen iniciativa, deseos de esmerarse y optimismo suficiente para tomar con calma los contratiempos y los obstáculos.

Además, está el desafío de proporcionar liderazgo: las capacidades que los líderes necesitarán en el próximo siglo diferirán radicalmente de las que se aprecian en la actualidad. Hace una década no figuraba en el radar aptitudes tales como la activación de cambios, la adaptabilidad, el aprovechamiento de la diversidad y la capacidad de trabajar en equipo. Ahora cada día interesan más.

La inteligencia emocional es ahora tan crucial para el futuro de las próximas generaciones como la preparación académica. Las empresas más visionarias empiezan a comprender que también a ellas las afecta la educación que las escuelas estén brindando a sus futuros trabajadores. La demanda de inteligencia emocional no puede menos que subir, según las organizaciones dependan cada vez más de los talentos y creatividad de trabajadores que son independientes.

La creciente popularidad de las telecomunicaciones está acelerando esta tendencia. La autonomía sólo funciona si va de la mano con el autodomínio, la confiabilidad y la escrupulosidad. Y según la gente trabaje menos "para la empresa" y más para sí misma, se requerirá inteligencia emocional para mantener las relaciones vitales para la supervivencia de los trabajadores. En el mundo empresario pueden surgir esos grupos, cada uno con una mezcla especializada de talento y experiencia, dentro de la organización y más allá de ella, según lo requiera la necesidad, y dejar de existir una vez cumplida la tarea.

Esos equipos virtuales pueden tener una agilidad especial, pues no los dirige alguien que tiene, por casualidad, el título de jefe, sino quienquiera tenga la capacidad requerida. En muchas organizaciones proliferan ya los grupos ad hoc para un proyecto y las fuerzas de tareas; otras empresas, para crear capacidad latente para esos grupos, hacen que la gente se reúna a charlar y a compartir información e ideas.

La buena noticia es que la inteligencia emocional se puede aprender. En el plano individual, es posible identificar, evaluar y aumentar los elementos de inteligencia emocional. En el plano grupal, significa afinar la dinámica interpersonal que torna más inteligentes a los grupos. En el plano empresarial, revisar la jerarquía de valores para dar prioridad a la inteligencia emocional, en los términos concretos de contratación, capacitación y desarrollo, evaluación de desempeño y ascensos.

Sin duda alguna, la inteligencia emocional no es una varita mágica; no garantiza una mayor participación en el mercado ni un rendimiento más saludable. En los años venideros, las empresas cuya gente colabore mejor tendrán ventaja competitiva, por lo que la inteligencia emocional será más vital. Y según el mundo cambie, estas aptitudes humanas pueden ayudarnos, no sólo a competir, sino también a alimentar la capacidad de encontrar placer y gozo en el trabajo.

Programas De Desarrollo De Inteligencia Emocional.

A veces se siente la necesidad de mejorar algunas condiciones o procesos básicos que están interfiriendo en el logro de las metas organizacionales. Esto es debido a que existe en la organización un conjunto de síntomas que inducen al gerente a creer que la eficacia del personal no es normal como consecuencia de:

- Pérdida de producción.
- Baja en los resultados.
- Apatía y falta de interés general.
- Confusión acerca de las organizaciones.

- Quejas por parte de los usuarios o clientes de la calidad del servicio.

Mucho tiene que ver en esto la aptitud emocional de las personas intervinientes. Esta aptitud emocional es el ingrediente oculto en el éxito o fracaso de las relaciones, por lo tanto, a veces es necesario un programa que permita fortalecer la aptitud emocional de las personas integrantes de la organización, antes de iniciar un programa de desarrollo de equipos de trabajo.

Una persona emocionalmente apta conserva la confianza, es dúctil en la adversidad y actúa a partir de sus principios y valores básicos. Por ello si ponen corazón en el trabajo serían más convincentes. Por lo tanto, a veces resulta necesario un programa que permita fortalecer la aptitud emocional de las personas, concentrado básicamente en el autoconocimiento, en el comportamiento interpersonal y en la capacidad de tolerancia; ya que se demostró que si se les ayuda a vérselas con sus emociones, tendrán más éxito profesional sin comprometer los valores personales.

Si bien la inteligencia emocional se desarrolla con la edad y la experiencia, la aptitud emocional se puede aprender a cualquier altura de la existencia humana. Las aptitudes son un manejo de hábitos coordinados; lo que pensamos, sentimos y hacemos para ejecutar una tarea. Para reemplazarlos con otros más efectivos se requiere la suficiente práctica de estos últimos y la inhalación del malo, a fin de que el circuito neutral de la conducta anterior acabe por extinguirse, y se fortalezca la conducta más apta.

El error que comúnmente cometen las organizaciones es tratar de inculcar una aptitud emocional utilizando las mismas técnicas que sirven para enseñar a trazar un plan comercial. Alterar un hábito basado en la inteligencia emocional requiere una estrategia totalmente nueva.

Métodos y Materiales

Tipo de estudio.

Esta investigación de tipo documental-descriptiva, ya que nos permitirá comprender más a fondo la investigación propuesta, donde se trata de un tipo de estudio descriptivo que permitirá identificar por qué surgen las situaciones de conflictos, y se podrá plantear una mejora estableciendo la relación entre la causa por la que se genera un conflicto, y el efecto que tendrá el manejo efectivo del mismo.

Población y Muestra.

Población objeto del estudio.

Los empleados de una empresa de soluciones tecnológicas en Santo Domingo, República Dominicana. La cual en su totalidad es de 20 personas, tomaremos a toda la población de la empresa.

Muestra objeto del estudio.

La muestra estará constituida por la misma cantidad de población (20) ya que es poca población, utilizaremos todos los integrantes de la empresa es decir el universo.

Ubicación temporal del estudio

El estudio será realizado durante el periodo octubre-diciembre del 2016.

Metodología a emplear en el estudio

- **Descriptivo:** Un estudio descriptivo, porque permitirá identificar por que surgen las situaciones de conflictos, y se podrá plantear una mejora estableciendo la relación entre la causa por la que se genera un conflicto, y el efecto que tendrá el manejo efectivo del mismo.
- **Documental:** ya que será utilizado un instrumento de apoyo que facilitaran el dominio de las técnicas empleadas para el uso de bibliografías, las cuales serán: libros, tesis, trabajos monográficos y revistas.

Proceso de levantamiento de la información.

Se realizó un proceso de levantamiento de información acerca de cómo es el manejo actual de los conflictos laborales que se dan en la empresa de soluciones tecnológicas, mediante la observación de terceros, encuestas y entrevistas, para así poder saber de qué maneras estas manejan los conflictos.

Instrumentos.

Se consultara varias fuentes tanto primarias como secundarias, con la finalidad de obtener informaciones referentes al tema de estudio. Entre las fuentes a consultar, se encuentran: libros, tesis, informes, páginas web, revistas, entre otros.

Uno de los instrumentos que se utilizan en la actualidad para determinar el manejo de conflictos es el llamado “Instrumento de Thomas Kilman para el manejo de conflictos”.

Este enseña sobre los cinco estilos de manejo de conflicto, dicho instrumento está diseñado para evaluar el comportamiento de una persona en situaciones de conflictos. Las “situaciones de conflictos” son situaciones en las que los intereses de dos personas parecen ser incompatibles, esto es lo que sucede en dicha empresa. Mediante este instrumento los supervisores y encargados de áreas, sabrán cual es el estilo de manejo de conflictos de sus empleados, y cuando se den ciertas situaciones sabrán manejarlo dependiendo de esto.

Según **Ken Thomas y Ralph Kilmann**, cada individuo es capaz de utilizar 5 maneras distintas para manejar los conflictos; si bien a la hora de la verdad tendemos a utilizar solo una o dos, nuestros estilos favoritos. Conocerlas te ayudará a escoger el estilo más adecuado cuando el conflicto se presente.



Descripción del instrumento a utilizar.

Para el estudio se utilizó el instrumento con la finalidad de conocer los estilos de manejo de conflicto de cada empleado, y así la persona encargada de cada área de la cual se aplicó el instrumento, tenga la facilidad de saber el estilo de cada uno de sus empleados para cuando se presenten ciertas situaciones pues tenga el conocimiento de cómo tratar la situación dependiendo del empleado.

Dentro de nuestros objetivos esta realizar un análisis de los conflictos laborales, y con este instrumento podremos clasificar los diferentes estilos que se encuentran dentro de la empresa para a partir de esto saber cómo se manejarían dependiendo del rango de estilo que se encuentren los empleados.

Este instrumento consta de 30 ítems que aluden a las decisiones que toma el encuestado en una supuesta situación conflictiva, cada uno de ellos con un par de frases con posibilidad de respuesta A y B. Arroja resultados que definen la prioridad de uso de estos estilos. El cuestionario se aplicó en versión impresa, en las oficinas o salas de reuniones en las cuáles los empleados desarrollan sus labores.

Este instrumento fue aplicado a los empleados de una empresa de telecomunicaciones, la cual en su totalidad fue de 20 personas.

Esta encuesta fue desarrollada por Kenneth W. Thomas y Ralph H. Kilmann en la década de los Setenta y se considera un clásico. Esta encuesta es todavía usada para ayudar a las personas a ver la forma primaria que tienden a usar para abordar el manejo de conflictos. No hay respuestas correctas ni incorrectas. Cada estilo es valioso en diferentes situaciones.

Esta prueba está compuesta por 30 factores, cada factor mide dos estilos de manejo de conflictos:

Factor	Estilos de manejo de conflictos
Factor 1	Evasión y Acomodo
Factor 2	Colaboración y Compromiso
Factor 3	Competencia y Acomodo
Factor 4	Compromiso y Acomodo
Factor 5	Colaboración y Evasión
Factor 6	Competencia y Evasión

Factor 7	Compromiso y Evasión
Factor 8	Competencia y Colaboración
Factor 9	Competencia y Evasión
Factor 10	Competencia y Compromiso
Factor 11	Colaboración y Acomodo
Factor 12	Compromiso y Evasión
Factor 13	Competencia y Compromiso
Factor 14	Competencia y Colaboración
Factor 15	Evasión y Acomodo
Factor 16	Competencia y Acomodo
Factor 17	Competencia y Evasión
Factor 18	Compromiso y Acomodo
Factor 19	Colaboración y Evasión
Factor 20	Colaboración y Compromiso
Factor 21	Colaboración y Acomodación
Factor 22	Competencia y Compromiso
Factor 23	Colaboración y Evasión
Factor 24	Compromiso y Acomodo
Factor 25	Competencia y Acomodo
Factor 26	Colaboración y Compromiso
Factor 27	Evasión y Acomodo
Factor 28	Competencia y Colaboración

Factor 29	Compromiso y Evasión
Factor 30	Colaboración y Acomodo.

Estrategias de manejo de conflicto.

Los estilos personales que se usan para afrontar el conflicto pueden describirse en base a cuanto trata un individuo de satisfacer sus propias preocupaciones (ser asertivo) o por cuanto trata de satisfacer las preocupaciones de los demás (Cooperación).

Actualmente existe una variedad de estilos de manejo de conflictos:

Evasión

Evade completamente el tema y por lo tanto no hace nada para satisfacerte a si o a otros.

Complaciente

Coopera para satisfacer los deseos de los demás y no hace nada por satisfacer sus propios intereses.

Compromiso

Le presta atención a las preocupaciones de todos.

Competidor

Pone énfasis en sus propias metas y poco en las metas de los demás.

Colaborador

Pone énfasis en los intereses de todas las partes, lo que constituye una combinación entre asertivo y cooperativo.

Todas las anteriores estrategias de manejo de conflictos son necesarias dependiendo de la situación, no hay un estilo bueno o estilo malo. Así como nuestro estilo de aprendizaje, cada uno de nosotros tiene su propio estilo para manejar los conflictos, con el que nos sentimos cómodos y el que utilizamos en la mayoría de las situaciones. Antes de ponernos a trabajar en usar el estilo correcto en la situación adecuada, debemos asegurarnos de saber nuestro propio estilo.

Su estilo personal de manejar el conflicto.

El instrumento de Encuesta de Conflicto Thomas Kilmann mide las cinco estrategias de resolución de conflictos que se mencionan arriba. Este instrumento es una de las herramientas mejor conocidas para identificar el estilo de manejo de conflicto. Recuerde que los estilos de conflictos son preferencias. No tienen nada que ver con su habilidad, personalidad o el rango de habilidades de manejo de conflictos que pueda desarrollar.

Explicación de los estilos.

- **Competidor:**

Es asertivo y no cooperativo, está orientado hacia el poder. Al competir, el individuo procura satisfacer sus propios intereses a expensas de los de la otra persona y emplea cualquier medio que le parezca apropiado para que su postura gane. El competir puede significar defender los derechos propios, defender una postura que se cree es la correcta, o simplemente, trata de ganar.

- **Colaborador:**

Es tanto asertivo como cooperativo. Al colaborar, el individuo intenta trabajar con la otra persona para encontrar una solución que satisfaga plenamente los objetivos de ambos. Supone analizar el asunto para identificar los intereses de los dos individuos y encontrar una alternativa que satisfaga a ambos. La colaboración entre dos personas puede tomar la forma de explorar un desacuerdo para conocer el punto de vista de ambas personas, resolver una situación que de otro modo los haría competir por un recurso o confrontar y tratar de encontrar una solución creativa a un problema interpersonal.

- **Compromiso:**

Es el campo intermedio entre la asertividad y la cooperación. Cuando se está llegando a un acuerdo, el objetivo es encontrar una solución oportuna y mutuamente aceptable que satisfaga

parcialmente a ambas partes. El llegar a un acuerdo es el campo medio entre la competencia y el ser complaciente, cediendo más que compitiendo, pero siendo menos complaciente. Asimismo, se dirige a un asunto de forma más directa que la evasión, pero no lo explora con la misma profundidad que se usa cuando se colabora. Esta conducta puede significar dividir la diferencia, intercambiar concesiones o intentar una rápida solución intermedia.

- **Eludir:**

No es asertivo y no es cooperativo. Al eludir, el individuo no busca inmediatamente ni sus intereses ni los de la otra persona. No se dirige al conflicto. El eludir puede suponer poner a un lado diplomáticamente un asunto, aplazarlo o simplemente apartarse de una situación amenazadora.

- **Complaciente:**

A diferencia del competidor, no es asertivo, pero si cooperativo. El complaciente deja de lado sus propios intereses para satisfacer los de la otra persona. En este modo hay un elemento de auto sacrificio. El complaciente puede ser generoso o altruista, puede obedecer las órdenes de la otra persona cuando preferiría no hacerlo o puede someterse al punto de vista de otra persona.

La experiencia que tuvimos fue que es un instrumento de fácil de aplicar y que puede dar información muy valiosa a los gerentes para tomar decisiones referentes a cuando y como administrar un conflicto dependiendo de la gente involucrada en el mismo.

El vaciado de los datos se realizará en una tabla de frecuencias en base a los 5 estilos que el propone, a saber: competir, colaborador, transigir, evadir y complacer.

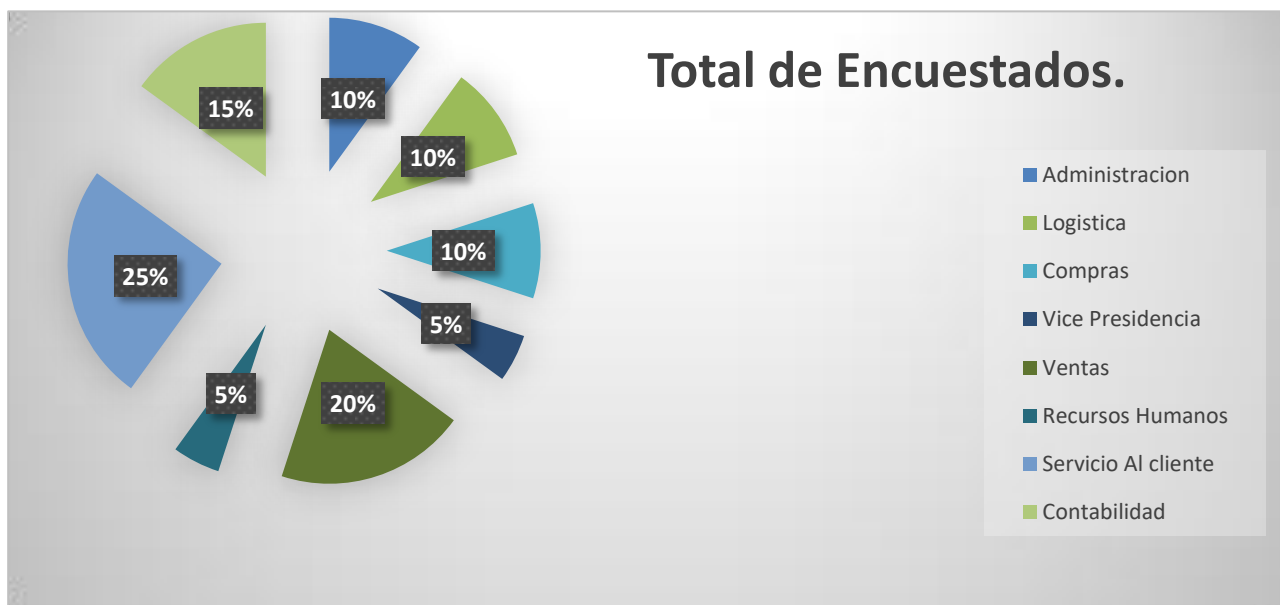
Debemos tener en cuenta que una de las principales responsabilidades como encargado de cualquier área dentro de la empresa es reducir al mínimo "los conflictos destructivos" y permitir que los "conflictos constructivos" se produzcan. Una de las claves para hacerlo es comprender el "estilo de manejo de conflictos" propio y el de otros.

Presentación de los datos.

A continuación serán presentados, los diferentes departamentos que componen la empresa donde fue realizado el estudio, con la cantidad de empleado que contiene cada uno de ellos, también esta detallado cada factor con su descripción debajo de cada tabla.

Validación Empírica o Rendimiento de la muestra.

<i>Departamento</i>	Cantidad de Encuestados
<i>Administración</i>	3
<i>Logística</i>	2
<i>Compras</i>	1
<i>Vice Presidencia</i>	1
<i>Ventas</i>	4
<i>Recursos Humanos</i>	1
<i>Servicio Al Cliente</i>	4
<i>Contabilidad</i>	3
<i>Tecnología</i>	1
TOTAL DE ENCUESTADOS	20



Análisis de los resultados.		
Respuestas Factor 1		
Mide: Evasión y Acomodo		
Respuesta	Frecuencia	% de frecuencia
A. Hay veces que dejo a otros la responsabilidad de resolver el problema.	5	25
B. En vez de negociar las cosas con las que estamos en desacuerdo, trato de expandir las cosas en las que estamos de acuerdo.	15	75
TOTAL	20	100%
Fuente: Factor 1: Instrumento Thomas Kilmann para determinar el modo de estilo de situaciones conflictivas.		

En el factor 1 se han obtenido una cantidad de 5 respuestas a la opción A, que dice que el individuo tiende a dejar que otros asuman la responsabilidad para resolver los problemas, correspondiente al 25% de la población encuestada. En cambio en la opción B se ha obtenido una cantidad de 15 respuestas que respondieron que en vez de negociar los puntos en desacuerdo, tratan de enfatizar los aspectos en que se concuerdan, para un porcentaje de 75% de la población.

Análisis de los resultados.

Respuestas Factor 2

Mide: Compromiso y Colaboración

Respuesta	Frecuencia	% de frecuencia
A. Trato de encontrar un compromiso	5	25
B. Hago el intento de tratar tanto sus preocupaciones como las mías.	15	75
TOTAL	20	100%

Fuente: Factor 2: Instrumento Thomas Kilmann para determinar el modo de estilo de situaciones conflictivas.

En el factor 2 se han obtenido una cantidad de 5 respuestas a la opción A, que dice que la persona trata de encontrar un compromiso correspondiente al 25% de la población encuestada. En cambio en la opción B se ha obtenido una cantidad de 15 respuestas que respondieron que hacen el intento de tratar tanto sus preocupaciones como la de los demás, correspondiente al 75% de la población.

Análisis de los resultados.

Respuestas Factor 3

Mide: Competencia y Acomodo

Respuesta	Frecuencia	% de frecuencia
A. Usualmente soy firme para perseguir mis metas.	6	30
B. Trato de aliviar los sentimientos del otro y preservar nuestra relación.	14	70
TOTAL	20	100%

Fuente: Factor 3: Instrumento Thomas Kilmann para determinar el modo de estilo de situaciones conflictivas.

En el factor 3 se han obtenido una cantidad de 6 respuestas a la opción A, que dice que usualmente se es firme para perseguir las metas, correspondiente al 30% de la población encuestada. En cambio en la opción B se ha obtenido una cantidad de 14 respuestas que respondieron que tratan de aliviar los sentimientos del otro y preservar la relación con los demás, correspondiente al 70% de la población.

Análisis de los resultados.

Respuestas Factor 4

Mide: Compromiso y Acomodo

Respuesta	Frecuencia	% de frecuencia
A. Trato de encontrar una solución de compromiso.	10	50
C. A veces sacrifico mis propios deseos por los de la otra persona.	10	50
TOTAL	20	100%

Fuente: Factor 4: Instrumento Thomas Kilmann para determinar el modo de estilo de situaciones conflictivas.

En el factor 4 se han obtenido una cantidad de 10 respuestas a la opción A, que dice que la persona trata de encontrar una solución de compromiso, correspondiente al 50% de la población encuestada. En cambio en la opción B se ha obtenido una cantidad de 10 respuestas sobre que las personas a veces sacrifican sus propios deseos por las de otras personas, correspondiente al 50% de la población.

Análisis de los resultados.

Respuestas Factor 5

Mide: Colaboracion y Evasion.

Respuesta	Frecuencia	% de frecuencia
A. Busco constantemente la ayuda del otro para encontrar una solución.	6	30
B. Trato de hacer lo necesario para evitar tensiones inútiles.	14	70
TOTAL	20	100%

Fuente: Factor 5: Instrumento Thomas Kilmann para determinar el modo de estilo de situaciones conflictivas.

En el factor 5 se han obtenido una cantidad de 6 respuestas a la opción A, que dice que la persona trata de evitar crear situaciones incomodidad para sí misma, correspondiente al 30% de la población encuestada. En cambio en la opción B se ha obtenido una cantidad de 14 respuestas sobre que la persona trata de hacer lo necesario para evitar tensiones inútiles, correspondiente al 70% de la población.

Análisis de los resultados.

Respuesta Factor 6

Mide: Evasión y Competencia

Respuesta	Frecuencia	% de frecuencia
A. Trato de evitar crear situaciones incómodas para mí.	17	85
Trato que mi posición sea la que gane.	3	15
TOTAL	20	100%

Fuente: Factor 6: Instrumento Thomas Kilmann para determinar el modo de estilo de situaciones conflictivas.

En el factor 6 se han obtenido una cantidad de 17 respuestas a la opción A, que dice que la persona trata de evitar crear situaciones incómodas para sí mismo, correspondiente al 85% de la población encuestada. En cambio en la opción B se ha obtenido una cantidad de 3 respuestas sobre personas que tratan que su posición sea la que gane, correspondiente al 15% de la población.

Análisis de los resultados.

Respuestas Factor 7

Mide: Evasión y Compromiso

Respuesta	Frecuencia	% de frecuencia
A. Trato de posponer el asunto hasta que he tenido algún tiempo para pensar.	15	75
B. Doy unos puntos a cambios de otros.	5	25
TOTAL	20	100%

Fuente: Factor 7: Instrumento Thomas Kilmann para determinar el modo de estilo de situaciones conflictivas.

En el factor 7 se han obtenido una cantidad de 15 respuestas a la opción A, que dice que la persona trata de posponer el asunto hasta que ha tenido algún tiempo para pensar, correspondiente al 75% de la población encuestada. En cambio en la opción B se ha obtenido una cantidad de 5 respuestas sobre personas que dan puntos a cambio de otros, correspondiente al 25% de la población.

Análisis de los resultados.

Respuestas Factor 8

Mide: Competencia y Colaboracion

Respuesta	Frecuencia	% de frecuencia
A. Usualmente soy firme para perseguir mis metas.	7	35
B. Trato inmediatamente de traer a la mesa todos los asuntos y preocupaciones.	13	65
TOTAL	20	100%

Fuente: Factor 8: Instrumento Thomas Kilmann para determinar el modo de estilo de situaciones conflictivas.

En el factor 8 se han obtenido una cantidad de 7 respuestas a la opción A, que dice que la persona usualmente es firme para perseguir sus metas, correspondiente al 35% de la población encuestadas. En cambio en la opción B se ha obtenido una cantidad de 13 respuestas sobre personas que tratan inmediatamente de traer a la mesa todos los asuntos y preocupaciones, correspondientes al 65% de la población.

Análisis de los resultados.

Respuestas Factor 9

Mide: Evasion y Competencia

Respuesta	Frecuencia	% de frecuencia
A. Siento que no siempre vale la pena preocuparse por las diferencias.	16	80
B. Hago algún esfuerzo para que se haga lo que yo quiero.	4	20
TOTAL	20	100%

Fuente: Factor 9: Instrumento Thomas Kilmann para determinar el modo de estilo de situaciones conflictivas.

En el factor 9 se han obtenido una cantidad de 16 respuestas a la opción A, que dice que la persona siente que no siempre vale la pena preocuparse por las diferencias, correspondiente al 80% de la población encuestada. En cambio en la opción B se ha obtenido una cantidad de 4 respuestas, que dice que la persona hace algún esfuerzo para que se haga lo que ellos quieren, correspondiente al 20% de la población.

Análisis de los resultados.		
Respuestas Factor 10		
Mide: Competencia y Compromiso		
Respuesta	Frecuencia	% de frecuencia
A. Soy firme para perseguir mis metas.	9	45
B. Trato de encontrar una situación de compromiso.	11	55
TOTAL	20	100%
Fuente: Factor 10: Instrumento Thomas Kilmann para determinar el modo de estilo de situaciones conflictivas.		

En el factor 10 se han obtenido una cantidad de 9 respuestas a la opción A, que dice que la persona es firme para perseguir sus metas, correspondiente al 45% de la población encuestada.

En cambio en la opción B se ha obtenido una cantidad de 11 respuestas, que dice que la persona trata de encontrar una situación de compromiso, correspondiente al 55% de la población.

Análisis de los resultados.

Respuestas Factor 11

Mide: Colaboración y Acomodo

Respuesta	Frecuencia	% de frecuencia
A. Trato inmediatamente de poner sobre la mesa todos los asuntos y preocupaciones.	5	25
B. Puede ser que trate de aliviar los sentimientos del otro y preservar	15	75
TOTAL	20	100%

Fuente: Factor 11: Instrumento Thomas Kilmann para determinar el modo de estilo de situaciones conflictivas.

En el factor 11 se han obtenido una cantidad de 5 respuestas a la opción A, que dice que la persona trata inmediatamente de poner sobre la mesa todos los asuntos y preocupaciones, correspondiente al 25% de la población encuestada. En cambio en la opción B se ha obtenido una cantidad de 15 respuestas, que dice que la persona puede ser que trate de aliviar los sentimientos del otro y preservar la relación, correspondiente al 75% de la población.

Análisis de los resultados.

Respuestas Factor 12

Mide: Evasión y Compromiso

Respuesta	Frecuencia	% de frecuencia
A. A Veces evito tomar posiciones que puedan crear controversia.	15	75
B. Le dejo valer algunas de sus posturas si me deja que algunas de las mías valgan.	5	25
TOTAL	20	100%

Fuente: Factor 12: Instrumento Thomas Kilmann para determinar el modo de estilo de situaciones conflictivas.

En el factor 12 se han obtenido una cantidad de 15 respuestas a la opción A, que dice que la persona evita tomar posiciones que puedan crear controversia, correspondiente al 75% de la población encuestada. En cambio en la opción B se ha obtenido una cantidad de 5 respuestas, que dice que la persona deja valer algunas de sus posturas si permiten que algunas de las propias valgan, correspondiente al 25% de la población.

Análisis de los resultados.

Respuestas Factor 13

Mide: Compromiso y Competencia

Respuesta	Frecuencia	% de frecuencia
A. Propongo una solución intermedia.	16	80
B. Presiono para que mis puntos valgan	4	20
TOTAL	20	100%

Fuente: Factor 13: Instrumento Thomas Kilmann para determinar el modo de estilo de situaciones conflictivas.

En el factor 13 se han obtenido una cantidad de 16 respuestas a la opción A, que dice que la persona propone una solución intermedia, correspondiente al 80% de la población encuestada. En cambio en la opción B se ha obtenido una cantidad de 4 respuestas, que dice que la persona presiona para que sus puntos valgan, correspondiente al 20% de la población.

Análisis de los resultados.		
Respuestas Factor 14		
Estilo que mide: Colaboración y Competencia		
Respuesta	Frecuencia	% de frecuencia
A. Le cuento mis ideas y le pregunto las de él/ ella.	14	70
B. Trato de mostrarle la lógica y el beneficio de mi posición.	6	30
TOTAL	20	100%
Fuente: Factor 14: Instrumento Thomas Kilmann para determinar el modo de estilo de situaciones conflictivas.		

En el factor 14 se han obtenido una cantidad de 14 respuestas a la opción A, que dice que la persona le gusta contar sus ideas y pregunta por la de los demás, Correspondiente al 70% de la población encuestada, en cambio en la opción B se ha obtenido una cantidad de 6 respuestas, que dice que la persona tiende a presionar para que sus puntos valgan, correspondiente al 30% de la población.

Análisis de los resultados.

Respuestas Factor 15

Mide: Acomodo y Evasion.

Respuesta	Frecuencia	% de frecuencia
A. Tal vez trate de aliviar los sentimientos del otro y preservar nuestra relación.	10	50
B. Trato de hacer lo necesario para evitar tensiones.	10	50
TOTAL	20	100%

Fuente: Factor 15: Instrumento Thomas Kilmann para determinar el modo de estilo de situaciones conflictivas.

En el factor 15 se han obtenido una cantidad de 10 respuestas a la opción A, que dice que la persona tal vez trate de aliviar los sentimientos del otro y preservar la relación, correspondiente al 50% de la población encuestada, en cambio en la opción B se han obtenido una cantidad de 10 respuestas, que dice que la persona trata de hacer lo necesario para evitar tensiones, correspondiente al 10% de la población.

Análisis de los resultados.

Respuestas Factor 16

Mide: Acomodo y Competencia

Respuesta	Frecuencia	% de frecuencia
A. Trato de no lastimar los sentimientos del otro	18	90
Trato de convencer a la otra persona de los méritos de mi postura.	2	10
TOTAL	20	100%

Fuente: Factor 16: Instrumento Thomas Kilmann para determinar el modo de estilo de situaciones conflictivas.

En el factor 16 se han obtenido una cantidad de 18 respuestas a la opción A, que dice que la persona trata de no lastimar los sentimientos de los demás, correspondiente al 90% de la población encuestada, en cambio en la opción B se han obtenido una cantidad de 2 respuestas, que dice que la persona trata de convencer a la persona de los méritos de mi postura, correspondiente al 10% de la población.

Análisis de los resultados.

Respuestas Factor 17

Mide: Competencia y Evasion.

Respuesta	Frecuencia	% de frecuencia
A. Usualmente soy firme para perseguir mis metas.	16	80
B. Acepto algunas de sus posturas si acepta algunas de las mías.	4	20
TOTAL	20	100%

Fuente: Factor 17: Instrumento Thomas Kilmann para determinar el modo de estilo de situaciones conflictivas.

En el factor 17 se han obtenido una cantidad de 16 respuestas a la opción A, que dice que la persona es firme para perseguir las metas, correspondiente 80% de la población encuestada, en cambio en la opción B se han obtenido una cantidad de 4 respuestas, que dice que la persona acepta algunas de sus posturas si acepta algunas de las suyas, correspondiente al 20% de la población.

Análisis de los resultados.

Respuestas Factor 18

Mide: Acomodo y Compromiso

Respuesta	Frecuencia	% de frecuencia
A. Si hace a la otra persona feliz, tal vez le permita mantener sus puntos de vista.	12	60
B. Acepto algunas de sus posturas si acepta algunas de las mías.	8	40
TOTAL	20	100%

Fuente: Factor 18: Instrumento Thomas Kilmann para determinar el modo de estilo de situaciones conflictivas.

En el factor 18 se han obtenido una cantidad de 12 respuestas a la opción A, que dice que la persona si hace al otro feliz, talvez le permita mantener sus puntos de vista, correspondiente al 60% de la población encuestada. En cambio en la opción B se han obtenido una cantidad de 8 respuestas que dice que la persona acepta algunas de sus posturas si aceptan algunas de las de él, correspondiente al 40% de la población.

Análisis de los resultados.

Respuestas Factor 19

Mide: Colaboración y Evasión.

Respuesta	Frecuencia	% de frecuencia
A. Trato inmediatamente de poner sobre la mesa todos los asuntos y preocupaciones.	7	35
B. Trato de posponer el asunto hasta que he tenido algún tiempo para pensar.	13	65
TOTAL	20	100%

Fuente: Factor 19: Instrumento Thomas Kilmann para determinar el modo de estilo de situaciones conflictivas.

En el factor 19 se han obtenido una cantidad de 7 respuestas a la opción A, que dice que la persona trata inmediatamente de poner sobre la mesa todos los asuntos y preocupaciones, correspondiente 35% de la población encuestada, en cambio en la opción B se han obtenido una cantidad de 13 respuestas, que dice que la persona trata de posponer el asunto hasta que ha tenido algún tiempo para pensar, correspondiente al 65% de la población

Análisis de los resultados.

Respuestas Factor 20

Mide: Colaboración y Compromiso.

Respuesta	Frecuencia	% de frecuencia
A. Trato inmediatamente de trabajar sobre nuestras diferencias.	10	50
B. Trato de encontrar una combinación justa de ganancias y pérdidas.	10	50
TOTAL	20	100%

Fuente: Factor 20: Instrumento Thomas Kilmann para determinar el modo de estilo de situaciones conflictivas.

En el factor 20 se han obtenido una cantidad de 10 respuestas a la opción A, que dice que la persona trata de inmediatamente trabajar sobre las diferencias, correspondiente 50% de la población encuestada, en cambio en la opción B se han obtenido una cantidad de 10 respuestas, que dice que la persona trata de encontrar una combinación justa de ganancias y pérdidas, correspondiente al 50% de la población

Análisis de los resultados.

Respuestas Factor 21

Mide: Acomodo y Colaboración.

Respuesta	Frecuencia	% de frecuencia
A. Cuando negociamos, trato de ser considerado con los deseos de la otra persona.	5	25
B. Siempre me inclino a discutir abiertamente al problema.	13	65
TOTAL	20	100%

Fuente: Factor 21: Instrumento Thomas Kilmann para determinar el modo de estilo de situaciones conflictivas.

En el factor 21 se han obtenido una cantidad de 5 respuestas a la opción A, que dice que cuando la persona negocia, trata de ser considerado con los deseos de las personas, correspondiente 25% de la población encuestada, en cambio en la opción B se han obtenido una cantidad de 13 respuestas, que dice que la persona siempre se inclina a discutir abiertamente el problema, correspondiente al 65% de la población

Análisis de los resultados.

Respuestas Factor 22

Mide: Compromiso y competencia.

A. Trato de encontrar una postura intermedia entre la de la otra persona y la mía.	16	80
B. Defiendo mis deseos.	4	20
TOTAL	20	100%

Fuente: Factor 22: Instrumento Thomas Kilmann para determinar el modo de estilo de situaciones conflictivas.

En el factor 22 se han obtenido una cantidad de 16 respuestas a la opción A, que dice trato de encontrar una postura intermedia entre la de la otra personas y la mía, correspondiente 80% de la población encuestada, en cambio en la opción B se han obtenido una cantidad de 4 respuestas, que dice que la persona defiende sus deseos, correspondiente al 20% de la población

Análisis de los resultados.

Respuestas Factor 23

Mide: Colaboración y evasión.

Respuesta	Frecuencia	% de frecuencia
A. Con frecuencia me preocupo por satisfacer las necesidades de todos.	15	75
B. Hay momentos en los que dejo que otros tomen la responsabilidad de resolver el problema.	5	25
TOTAL	20	100%

Fuente: Factor 23: Instrumento Thomas Kilmann para determinar el modo de estilo de situaciones conflictivas.

En el factor 23 se han obtenido una cantidad de 15 respuestas a la opción A, que dice que la persona con frecuencia se preocupa por satisfacer las necesidades de todos, correspondiente 75% de la población encuestada, en cambio en la opción B se han obtenido una cantidad de 5 respuestas, que dice la persona en algunos momentos deja que otros tomen la responsabilidad de resolver el problema, correspondiente al 25% de la población.

Análisis de los resultados.

Respuestas Factor 24

Mide: Acomodo y Compromiso.

Respuesta	Frecuencia	% de frecuencia
A. Si la postura del otro parece muy importante para esa persona, trato de cumplir sus deseos.	10	50
B. Trato de que la otra persona acepte un compromiso.	10	50
TOTAL	20	100%

Fuente: Factor 24: Instrumento Thomas Kilmann para determinar el modo de estilo de situaciones conflictivas.

En el factor 24 se han obtenido una cantidad de 10 respuestas a la opción A, que dice si la postura del otro parece muy importante para esa persona, trato de cumplir sus deseos, correspondiente 50% de la población encuestada, en cambio en la opción B se han obtenido una cantidad de 5 respuestas, que dice trato que otra persona acepte un compromiso correspondiente al 10% de la población.

Análisis de los resultados.

Respuestas Factor 25

Mide: Competencia y Acomodo

Respuesta	Frecuencia	% de frecuencia
A. Trato de mostrarle la lógica y beneficios de mi posición	6	30
B. Cuando negociamos, trato de ser considerado con los deseos de la otra persona.	14	70
TOTAL	20	100%

Fuente: Factor 25: Instrumento Thomas Kilmann para determinar el modo de estilo de situaciones conflictivas.

En el factor 25 se han obtenido una cantidad de 6 respuestas a la opción A, que dice trato de mostrarle la lógica y beneficios de mi posición correspondiente 30% de la población encuestada, en cambio en la opción B se han obtenido una cantidad de 14 respuestas, que dice que la persona cuando negocia trata de ser considerado con los deseos de la otra persona, correspondiente al 70% de la población.

Análisis de los resultados.

Respuestas Factor 26

Mide: Compromiso y Colaboracion.

Respuesta	Frecuencia	% de frecuencia
A. Propongo un arreglo intermedio	11	55
B. Casi siempre me preocupo por satisfacer los deseos de todos.	9	45
TOTAL	20	100%

Fuente: Factor 26: Instrumento Thomas Kilmann para determinar el modo de estilo de situaciones conflictivas.

En el factor 26 se han obtenido una cantidad de 11 respuestas a la opción A, la persona propone un arreglo intermedio, corresponde al 55% de la población encuestada, en cambio en la opción B se han obtenido una cantidad de 9 respuestas, la persona casi siempre se preocupa por satisfacer los deseos de todos, correspondiente al 45% de la población

Análisis de los resultados.

Respuestas Factor 27

Mide: Evasión y Acomodación

Respuesta	Frecuencia	% de frecuencia
A. A veces evito tomar posturas que puedan crear controversias.	14	70
B. Dejo que la otra persona mantenga sus puntos de vista si eso la hace feliz	6	30
TOTAL	20	100%

Fuente: Factor 27: Instrumento Thomas Kilmann para determinar el modo de estilo de situaciones conflictivas.

En el factor se han obtenido una cantidad de 14 respuestas a la opción A, la persona a veces evita tomar posturas que puedan crear controversias, correspondiente 70% de la población encuestada, en cambio en la opción B se han obtenido una cantidad de 6 respuestas, la persona permite que el otro mantenga sus puntos de vista si eso lo hace feliz, correspondiente al 30% de la población.

Análisis de los resultados.

Respuestas Factor 28

Mide: Competencia y Colaboración

Respuesta	Frecuencia	% de frecuencia
A. Usualmente persigo mis metas firmemente.	13	65
B. Usualmente busco la ayuda del otro para encontrar una solución.	7	35
TOTAL	20	100%

Fuente: Factor 28: Instrumento Thomas Kilmann para determinar el modo de estilo de situaciones conflictivas.

En el factor 28 se han obtenido una cantidad de 13 respuestas a la opción A, la persona persigue sus metas firmemente, correspondiente 65% de la población encuestada, en cambio en la opción B se han obtenido una cantidad de 7 respuestas, la persona usualmente busca la ayuda del otro para encontrar una solución correspondiente al 35% de la población.

Análisis de los resultados.

Respuestas Factor 29

Mide: Compromiso y Evasión.

Respuesta	Frecuencia	% de frecuencia
A. Propongo una solución intermedia.	12	60
B. Siento que no vale la pena preocuparse por las diferencias.	8	40
TOTAL	20	100%

Fuente: Factor 29: Instrumento Thomas Kilmann para determinar el modo de estilo de situaciones conflictivas.

En el factor 29 se han obtenido una cantidad de 12 respuestas a la opción A, la persona propone una solución intermedia, correspondiente 60% de la población encuestada, en cambio en la opción B se han obtenido una cantidad de 8 respuestas, la persona siente que no vale la pena preocuparse por las diferencias, correspondiente al 40% de la población.

Análisis de los resultados.

Respuestas Factor 30

Mide: Acomodo y Colaboración.

Respuesta	Frecuencia	% de frecuencia
A. Trato de no lastimar los sentimientos de la otra persona.	11	55
B. Siempre comparto el problema con la otra persona para que busquemos una solución.	9	45
TOTAL	20	100%

Fuente: Factor 30: Instrumento Thomas Kilmann para determinar el modo de estilo de situaciones conflictivas.

En el factor 30 se han obtenido una cantidad de 11 respuestas a la opción A, la persona trata de no lastimas los sentimientos de otros, correspondiente 55% de la población encuestada, en cambio en la opción B se han obtenido una cantidad de 9 respuestas, la persona siempre comparte el problema con otra persona para que busquen la solución, correspondiente al 45% de la población.

Entrevistas no estructuradas

Se realizaron entrevistas no estructuradas a través de conversaciones libres y espontaneas con el encargado de recursos humanos y los empleados de la empresa para esta manera tener una información más precisa acerca de las causas que provocan la existencia de conflictos laborales en la organización y sobre como es el manejo de los mismos.

En este tipo de entrevistas no se requiere de un guion previo por lo que se tuvo como referente la información sobre el tema y la entrevista se fue construyendo a medida que avanzaba con las respuestas que emitían los empleados.

Surgieron preguntas abiertas que no tenían un orden preestablecido, dentro de las que podemos mencionar:

- ¿Son comunes los conflictos en la organización?
- ¿usted ha tenido algún tipo de enfrentamiento con alguien de la organización?
- ¿Cómo fue resuelto el asunto?
- ¿Normalmente que cosas provocan que se den conflictos en la empresa?
- ¿Ha recibido algún tipo de curso o charla acerca del tema de manejo de conflictos?

Metodo de Observacion

Se utilizo el metodo de observacion para la recoleccion de datos, para esto se realizo un checklist donde se resaltararon con un costejo las características observadas, el cual sera mostrado a continuacion :

El departamento de recursos humanos posee las herramientas necesarias para la solución de conflictos.	
Los conflictos son comunes en la organización .	
El ambiente laboral es favorable.	
Los conflictos funcionales se asumen como tal.	
La relación entre los empleados es positiva.	
Los problemas son detectados a tiempo.	
Los empleados se sienten motivados.	
Hay una incidencia en los objetivos comunes.	
La profesionalidad está por encima de la personalidad.	
Se le dá el debido seguimiento a las situaciones de conflicto ocurridas.	

Conclusiones

El conflicto es un aspecto inevitable y repercute notablemente en el comportamiento organizacional, según la forma en que estos sean manipulados podría sacarse provecho de los mismos o resultarían ser perjudiciales para la organización.

A lo largo del estudio se percibió que el conflicto no es siempre un aspecto negativo y obstructor del progreso o cumplimiento de objetivos, sino al contrario, en muchas ocasiones cuando es manejado correctamente, permite obtener resultados sorprendentes. Para ello, quien mejor que el administrador, supervisor, o encargado de cada departamento para que sea el agente de cambio en su área y logre la administración del conflicto en forma positiva. Para ello, es necesario primero ubicar el estilo de manejo de conflicto de cada uno de sus empleados: que situación le causa conflicto, en que forma externa su situación conflictiva, que tanto afecta a su desempeño laboral dicho conflicto, en fin tener un perfil de cada uno de ellos. Gracias al instrumento que se utilizó a lo largo del estudio y otras más informaciones, se puede hacer este primer paso; pero definitivamente, se requiere que el administrador, se capacite para entender mejor el fenómeno del conflicto y ver de qué manera le será beneficioso a la empresa.

Es de suma importancia y necesidad que todos aquellos que ocupan puestos administrativos con personal a su cargo, conozca de esta herramienta de evaluación y de la forma correcta de administrar el conflicto para que se pueda lograr que los conflictos laborales se manejen de

forma positiva y por ende hacer formar parte y que los empleados sepan manejar su inteligencia emocional dentro de la organización.

Analizando los datos obtenidos a lo largo de esta investigación y desarrollando los temas resultantes de los objetivos planteados, concluimos que:

Se realizaron entrevistas no estructuradas, donde se les pregunto al encargado del departamento de recursos humanos las causas por las cuales se generan conflictos en la organización, a lo que respondió que en la mayoría de los casos los conflictos ocurren: por una relación negativa con el supervisor por mala comunicación tanto ascendente como descendente y por falta de satisfacción y motivación.

Según lo descrito anteriormente se puede decir que en dicha organización se dan conflictos de jerarquía ya que en ocasiones en el reparto de funciones y las especificaciones de las mismas en los perfiles de puesto ocurren desacuerdos entre todos los interesados. La empresa es de soluciones tecnológicas por lo que es muy común que se den conflictos tecnológicos debido a la demanda de las sucesivas actualizaciones de los programas informáticos. Por otro lado están los conflictos de procedimientos, pues en ciertas ocasiones las normas y funciones no están muy claras y son poco específicas.

Cuando no se manejan los conflictos de forma conveniente todos estos conflictos ya mencionados pueden constituir a formar los conflictos disfuncionales que perjudican a la organización y obstaculizan el alcance de los objetivos. En la empresa de soluciones tecnológicas

no todos los conflictos son disfuncionales sino que también ocurren confrontaciones que resultan siendo beneficiosas y aportan al rendimiento de la misma dando lugar entonces a los que conocemos como conflictos funcionales.

Se aplicó la prueba sobre manejo de conflictos laborales de Thomas filman para poder conocer y evaluar cuál es el comportamiento de los empleados en situaciones de conflicto y a la vez se utilizó este instrumento para calificar los diferentes estilos de conflicto que se encuentran dentro de la organización.

Se determinó que de estos cinco estilos que según Kilman utilizan las personas para manejar el conflicto los más utilizados por los empleados de la empresa de soluciones tecnológicas son: eludir, complacencia y colaboración.

Las personas que usan la evasión no buscan ni sus intereses ni lo de los de sus compañeros de trabajo. Otros empleados optan por la complacencia, dejando de lado sus propios intereses para agradar los de la otra persona, también algunos utilizan la colaboración, es decir, están dispuestos a llegar a encontrar una justa solución que pueda ser aceptable para todas las partes.

Los métodos más adecuados para solucionar conflictos tomando en cuenta las teorías ya mencionadas en el marco teórico del presente estudio son: mediante la intervención de un tercero, de este modo si las partes involucradas no pueden resolver el conflicto deben buscar la intervención de otra persona donde la más conveniente sería el encargado de recursos humanos o el supervisor directo de dicha área a o departamento, a todo este proceso se le denomina mediación donde por medio de un tercero se propicia el hallazgo de una solución que sea mutuamente satisfactoria.

La confrontación sería un buen método para la solución de conflictos puesto que cuando surjan disputas, las partes pueden llegar a una solución centrándose en los problemas y prestando atención a los posibles enfoques alternativos y mejores estrategias. A través del compromiso se regatea y se opta por soluciones que contribuyan a un grado de placer para las personas que forman parte del conflicto y por supuesto será de provecho para la empresa.

Dentro de los objetivos del presente estudio esta mencionar algunas de las legislaciones que amparen a las empresas privadas para el manejo de conflictos, no existe esta legislación en el país , pero refiriéndonos a la empresa donde se realizó el estudio se apoya en el código de trabajo para solucionar conflictos relacionados con el cumplimiento de funciones y obligaciones que le competen al empleado al igual que el empleado puede defender sus derechos que de igual manera están comprendidos en dicho documento.

Otras conclusiones que podemos destacar:

-Es importante que el supervisor directo de cada empleado esté al tanto del estilo de manejo de conflicto de cada uno, ya que esto facilitara la resolución del conflicto en cada situación que se presente dentro de la empresa.

-Los conflictos siempre serán una de las características fundamentales de cualquier organización, y por esto es indispensable que los gerentes lo manejen de manera adecuada teniendo como base la objetividad, el bienestar de los empleados y de la compañía, es importante trabajar en un clima laboral que permita que el ambiente sea liviano y lleve cada persona al crecimiento continuo.

-En la empresa, el manejo adecuado del conflicto constituye procedimientos para mejorar las tareas y las relaciones entre los miembros de la organización. De esta manera se mejora la calidad de servicio, reduce costos, eleva la eficacia del liderazgo, estimula la creación de nuevas ideas y su discusión, el trabajo en equipo que es de suma importancia dentro de la empresa, el compromiso y el amor que el empleado puede llegar a sentir por la institución es uno de los valores que deberían de tener todas las empresas, pues si es de esa forma el empleado trabaja feliz y satisfecho por pertenecer a una empresa de prestigio.

-Toda empresa duradera y quienes la componen, deberán tener una mirada amplia en el manejo y la resolución de conflictos, esto significa que la calidad de la solución a la que se pretende llegar, deberá contemplar tanto el que como el cómo, es decir, la sustancia y el proceso. Solo de esta forma, podrán constituirse en una oportunidad de aprendizaje y agregar un valor importante a la organización.

-La inteligencia emocional en la empresa es de suma importancia para las organizaciones ya que hay que tener presente la información que nos proporcionan las emociones, nos permite modificar las conductas y pensamientos de los empleados con el fin de transformar las situaciones, esto resulta de gran importancia en el ámbito laboral, la clave está en utilizar las emociones de forma inteligente que es precisamente lo que resaltamos anteriormente, la inteligencia emocional es hacer deliberadamente que nuestras emociones trabajen en beneficio propio, de modo que ayuden a controlar las conductas y pensamientos para obtener mejores resultados. Hay supervisores que tienen un coeficiente de inteligencia muy alto y mucha

preparación, pero le falta esa característica de la empatía y de las buenas relaciones con sus compañeros de trabajo. En el campo laboral es de suma importancia que los supervisores implementen cursos, talleres sobre la inteligencia emocional para sus empleados para que sean competitivos en su empresa y puedan cumplir con las metas de la misma.

Recomendaciones.

Los conflictos no deben percibirse de manera negativa, sino que deben visualizarse como parte del desarrollo humano y a la vez propiciar al análisis de ideas colectivas, estimulando el pensamiento crítico, y así puedan estos convertirse en conflictos funcionales mejorando procesos y relaciones de manera satisfactoria.

Deben comprenderse los distintos estilos y procedimientos para intervenir de manera efectiva en la resolución de conflictos, puesto que, estos pueden ser tan variados como las diversas personalidades que existen entre los miembros que componen un equipo de trabajo.

A partir de las informaciones obtenidas en el instrumento aplicado, es posible realizar las siguientes recomendaciones:

En primer lugar en caso de que en el entorno organizacional se dé un conflicto, se debe evaluar de qué tipo de conflicto se trata para así proceder con las posibles soluciones. El departamento de Recursos Humanos debe estar al tanto y a la vez funcionar como mediador ante cualquier conflicto que se pueda surgir en la organización.

Los conflictos laborales no deben ser manejados como una competencia sobre quien tiene la razón sino sobre que favorece a la organización y el cumplimiento de sus objetivos como empresa.

Deben considerarse factores internos y externos para el entendimiento de conflictos y su solución.

Fomentar que los empleados adquieran la capacidad de llegar a soluciones favorables sin la influencia de una tercera persona, solo en el caso de que las partes no logren llegar a un acuerdo la intervención de un tercero sería lo ideal

Las organizaciones deben educar a su personal en materia de manejo de conflictos. Si es posible se recomienda que los responsables del personal de trabajo de la empresa intervengan en casos de que ocurran situaciones de inequidad o injusticias entre los compañeros de trabajo, ya que dichas situaciones impiden el funcionamiento de las labores, influyen en la motivación y desgasta las relaciones laborales. Es importante sugerir que se debe inculcar en los supervisores que deben en todo momento mantener una actitud imparcial hacia los trabajadores. Todo lo mencionado anteriormente es posible con la creación de un sistema justo de compensación y beneficios, así como también políticas, procedimientos, y normas de conducta empresariales claros. Es necesario que exista algún responsable del área de Recursos Humanos para el reclutamiento y selección del personal, de acuerdo con el perfil requerido para los puestos de trabajo.

Deben impartirse cursos de motivación, comunicación interpersonal e inteligencia emocional para poder hacer cambios de actitud en los empleados y mantener un clima laboral adecuado.

Se recomienda promover las habilidades de liderazgo, principalmente entre gerentes y supervisores de área, ya que definitivamente es una herramienta que permite que los empleados trabajen de una manera más productiva y con una visión unificada. Es importante capacitar a los supervisores de área en cuanto al estilo de manejo de conflictos, lo cual va a permitir los mismos se encuentre preparado para identificar retos en los que necesiten intervenir para transformar un conflicto de disfuncional, a funcional.

Capacitación y desarrollo.

En cuanto a cursos de capacitación: contar con un apropiado programa de capacitación para todo el personal de trabajo donde se abarquen necesidades de mantener la calidad total en la empresa, provocará un mejor servicio al cliente y beneficios para la misma.

Deben cumplirse a cabalidad los procesos de inducción de personal con el fin de que cada empleado conozca la misión, visión, valores, cultura organizacional, naturaleza de sus labores y se sienta comprometido e identificado con el lugar para el cual laboran.

Son recomendados además cursos frecuentes tales como: Manejo de conflictos, inteligencia emocional en la empresa, descubrir y saber manejar su propio estilo de manejo de conflictos, servicio al cliente, entre otras más.

Por otra parte se debe aplaudir el buen desempeño. Cada supervisor de área es responsable de reconocer las buenas labores de sus empleados, y reforzar positivamente las oportunidades de mejora que tiene su personal de trabajo. En el momento en el que un empleado realiza una buena

labor debe ser reconocido. Muchas veces los supervisores, por enfocarse en los resultados esperados pasan por alto el mérito al buen trabajo.

Se recomienda que la empresa se esfuerce en tomar en cuenta las opiniones de los empleados, pudiendo implementar sistemas de comunicación interna tales como un buzón de sugerencias, o evaluación de las opiniones y sugerencias de los trabajadores cada cierto tiempo. También es importante retroalimentar las informaciones relevantes para todos mediante volantes informativos en donde se enfatice que el empleado fue parte importante para ciertos cambios o mejoras de la empresa, y sea reconocido por sus logros.

Por otra parte esta tesis presentó una alternativa para el manejo de conflictos, y fue el instrumento de Thomas Kilmann. Recursos Humanos debe de establecer talleres para que los supervisores tengan el manejo del instrumento y así conozcan los estilos de manejo de conflictos de sus empleados, para cuando se presente una situación conflictiva tengan conocimiento de cómo aplicar mejores prácticas para convertir situaciones desagradables en funcionales.

Referencias Bibliográficas

Aadmot Michael G. (2010). Psicología Organizacional. Distrito Federal. Mexico.

Castillo, K. (2003). Visión Antropológica del Manejo de Conflictos como Proceso. Madrid. España.

Cornelius, H. (2003). Tú ganas, yo gano: Como resolver conflictos creativamente. Gaia Ediciones. Madrid.

Daniel Goleman. (1999). La Inteligencia Emocional en la Empresa. Javier Vergara Editor. España.

David G. Javitch. (2007). Conflicto en el lugar de trabajo. Entrepreneur. Madrid. España.

Héctor N. Fainstein. (1997). La Gestión de Equipos Eficaces. Organizaciones del Siglo XXI Ediciones Macchi. Buenos Aires. Argentina.

Idalberto Chiavenato. (2007) Administración de recursos humanos en el capital humano. Distrito Federal. México.

Jossey Bass. (1986). El proceso de mediación, métodos prácticos para la resolución de conflictos. Colorado. EEE.UU.

LEDESMA N. (2000). El Procedimiento Conciliatorio, un enfoque teórico. normativo Edit. Gaceta Jurídica S.A. Primera Edición.

Paulo Cesar Mesa. (2001). Conflictos Laborales. Madrid. España.

Ronen. (2004). Constructivism and globalization: from units to encounters in international affaire. Cambridge Review of International Affairs, Vol. 17, N° 1.

Torrego, J. C. (2000). Mediación de conflictos en instituciones educativas. Madrid-España: Narcea.

Vásquez Javier. (2008). Comunicación Organizacional. Madrid. España.

William Dyer. (1988). Formación de equipos. Problemas y alternativas. Iberoamericana. Wilmington. Delaware. EEUU.

Virtual:

Allerf Español. (3 de Julio 2015). ¿Qué es el modo de Thomas Kilmann, conflicto instrumento?.

Desde la URL: <http://es.allerf.com/que-es-el-modo-de-thomas-kilmann-conflicto-instrumento/>.

Angel Arevalo. Fuente de la URL: <http://manuelgross.bligoo.com/20160301-causas-y-efectos-de-7-tipos-de-conflictos-organizacionales-frecuentes>

Código de Trabajo. (29 de Mayo 1992). Ley Número 1692. En la URL: <http://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/WEBTEXT/29744/64852/S92DOM01.htm>

Jorge Botella. Fuente de la URL: <http://www.papelesparaelpromgreso.com/numero42/4206.html>

Nancy Paola De León Toledo. Tesis sobre la relación entre la Inteligencia Emocional y Estrategias de manejo de conflictos. Enero 2012. Guatemala. Fuente de la URL: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2011/05/43/De-Leon-Nancy.PDF>

Paco Cascon Soriano, Educar en y para el Conflicto, 4 de Diciembre del 2016, desde la URL: <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001329/132945s.pdf>

Prof. Juan Agustin Caamaño Muñoz. Fuente de la URL: <https://www.xing.com/communities/posts/el-conflicto-funcional-y-disfuncional-dot-1003329952>

Thomas Kilmann, Thomas Kilman Student Guide Lesson, 4 de Diciembre del 2016, disponible desde la URL:

http://www.rareplanet.org/sites/rareplanet.org/files/thomas_kilmann_student_guide_lesson.pdf

ANEXOS

Actividades

Actividades	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero
Inscripción	X				
Elección del tema		X			
Investigación del programa		X			
Confirmación del tema		X			
Justificación y planteamiento del problema			X		
Portada, Índice y Objetivo			X		
Reunión del tema de estudio.			X		
Presentación del anteproyecto				X	
Aplicación del Instrumento				X	
Análisis de los resultados					
Elaboración de las conclusiones				X	
Recomendaciones de la tesis				X	
Presentación de Tesis					X

Estilos de manejo de conflictos.





Consentimiento Informado Para Evaluación Psicológica.

Yo _____, de Cedula de Identidad Personal y Electoral No. _____ certifico que he sido informado(a) con la claridad y veracidad debida respecto al proceso de evaluación psicológica (encuesta, escalas y cuestionario de personalidad) que él (la) estudiante de psicología _____ me ha invitado a participar; que actuó consecuente, libre y voluntariamente como colaborador (a), contribuyendo a este procedimiento académico de forma activa. Soy conocedor(a) de la autonomía suficiente que poseo para retirarme u oponerme a este proceso de evaluación cuando lo estime conveniente y sin necesidad de justificación alguna. Por este medio expreso que he recibido una explicación clara y completa de los tipos y naturaleza de la (s) Prueba (s) psicológica (as) que me serán administradas, así como el propósito por el cual se me somete a este procedimiento psicológico y forma en la que serán utilizados los resultados, los cuales se me explico se manejarían con estricta confidencialidad y solo con mi consentimiento se le pondrán presentar a otra persona y/o institución pública o privada.

Por último, certifico mediante nombre y firma más abajo, que se me ha informado que se respetara la buena fe, la confiabilidad e intimidad de la información por mí suministrada en las entrevistas y sesiones de evaluación, lo mismo que mi seguridad física y psicológica.

Nombre: _____ Firma: _____

Estudiante de Psicología

Documento de identidad _____

Nombre: _____ Firma: _____

Estudiante

Documento de identidad _____ Edad: _____