



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA ARGENTINA
Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación
Santa María de los Buenos Aires
Carrera de Psicopedagogía

Conflictos

RESOLUCIÓN Y CAPACITACIÓN EN UNA
EMPRESA DE MENDOZA

Autor

Manrique, María José

Director

Prof. Rosario Gómez Centurión

Mendoza, 2023

ÍNDICE

1	AGRADECIMIENTOS	3
2	RESUMEN	5
3	PALABRAS CLAVE	5
4	INTRODUCCIÓN	7
4.1	PRESENTACIÓN DEL TEMA	7
4.2	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
4.3	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	8
4.4	OBJETIVOS	9
4.5	HIPOTESIS	9
4.6	JUSTIFICACIÓN	10
5	FASE CONCEPTUAL	13
5.1	CAPITULO 1: PSICOPEDAGOGÍA LABORAL	13
5.1.1	ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	13
5.1.2	ROL DEL PSICOPEDAGOGO EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	16
5.1.3	ADULTO COMO OBJETO DE ESTUDIO DE LA PSICOPEDAGOGÍA LABORAL	17
5.1.4	FUNCIONES DEL PSICOPEDAGOGO EN EL AMBITO LABORAL	21
5.2	CAPITULO 2: CONFLICTOS	24
5.2.1	DEFINICIÓN DE CONFLICTO:	25
5.2.2	DIFERENTES PUNTOS DE VISTA DEL CONFLICTO:	26
5.2.3	PROCESO DEL CONFLICTO:	28
5.2.4	CLASIFICACIÓN DE LOS CONFLICTOS	33
5.3	CAPITULO 3: RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	36
5.3.1	RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS DESDE LA PERSONA	37
5.3.2	RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LA EMPRESA	42
5.4	CAPITULO 4: CAPACITACIÓN	47
5.4.1	CONCEPTO DE CAPACITACIÓN	47
5.4.2	CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN	48
5.4.3	OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN	49
5.4.4	CICLO DE CAPACITACIÓN	50
6	FASE EMPÍRICA	59
6.1	CAPÍTULO 1: MARCO METODOLÓGICO	59
6.1.1	TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN	59
6.1.2	HIPÓTESIS	59

6.1.3	MUESTRA	60
6.1.4	RECOLECCIÓN DE DATOS E INSTRUMENTO	61
6.2	CAPÍTULO 2: PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE RESULTADOS	62
6.2.1	TRATAMIENTO ESTADÍSTICO	62
6.2.2	ANÁLISIS	71
7	DISCUSIONES	79
8	CONCLUSIONES	83
9	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	88
10	ANEXOS	91

1 AGRADECIMIENTOS

Doy gracias en primer lugar a Dios, fuente de sabiduría, dador toda Gracia y don en mi vida, y junto con Él a Su Madre la Virgen Santísima, mediadora de todas las Gracias que he recibido y modelo de mujer.

Agradezco a mi familia, especialmente a mis padres, quienes han inculcado en mí el valor del esfuerzo, trabajo y sacrificio, y han acompañado cada paso que he dado en mi vida.

Doy gracias a mis amigas quienes han acompañado estos últimos meses de carrera, y me han ayudado para no bajar los brazos y terminar esta tesis.

A Constanza, amiga incondicional, que ha sido apoyo durante todos estos años de facultad, acompañando desde la primera hasta la última materia, brindando su confianza y empatía.

A Stefano compañero de camino, sostén y protector en los momentos de dificultad. Quien me ha dado fuerza en esta última etapa de mi carrera y me ha alentado a seguir adelante.

A todos ellos gracias por acompañarme en estos años y haber depositado en mí la confianza para llegar hasta el final.

CONFLICTOS

RESOLUCIÓN Y CAPACITACIÓN EN UNA EMPRESA DE MENDOZA

Resumen

2 RESUMEN

El campo de acción de la Psicopedagogía está compuesto por áreas de gran amplitud y diversidad. Dentro de este encontramos la Psicopedagogía Laboral, área aun poco conocida y profundizada; la misma consiste en el estudio de las personas en situación de aprendizaje laboral. El interés está puesto en el aprendizaje de los trabajadores y las dificultades que pueden surgir en relación a las tareas que realice dentro de su ambiente laboral.

Entendiendo que una de las funciones principales de la Psicopedagogía Laboral es la capacitación adecuada del personal, el presente trabajo busca ser un aporte que permita seguir ampliando y profundizando dicha área de la Psicopedagogía. Para esto se pretende profundizar acerca de los conflictos recurrentes en la empresa, para así poder adentrarnos en la resolución y capacitación del personal con respecto a dicho tema.

3 PALABRAS CLAVE

Conflicto – Resolución de conflictos – Psicopedagogía laboral – Capacitación

CONFLICTOS

RESOLUCIÓN Y CAPACITACIÓN EN UNA EMPRESA DE MENDOZA

Introducción

4 INTRODUCCIÓN

4.1 PRESENTACIÓN DEL TEMA

En la actualidad, es frecuente observar cada vez más problemas laborales entre los diferentes actores, ya sea debido a la falta de organización del trabajo, la inadecuada gestión, problemas relacionales, la falta de una correcta comunicación, la empatía y la autenticidad; es por ello que observamos una mayor acción e importancia del área de los recursos humanos para atender al capital humano de cada empresa u organización.

Así también resulta importante mencionar que hoy en día los ámbitos de actuación propios de la psicopedagogía se han expandido. La labor del psicopedagogo ya no se centra sólo en el niño dentro del contexto escolar, sino se extiende a: los niños pequeños, aún antes de comenzar su escolaridad; los adolescentes, que necesitan ayuda para descubrirse y definirse en esta etapa vital; el joven, que precisa orientación para tomar decisiones que marcarán el rumbo de su vida; y por último el adulto, para asistirlo en su desempeño laboral.

El adulto aprende y necesita de herramientas eficaces que promuevan el aprendizaje. Por esto, actualmente, las organizaciones valoran el capital humano e intelectual de sus empleados. De a poco las máquinas y los recursos materiales van dejando de tener mayor importancia, y son los recursos humanos los que pasan a ser los primordiales.

Frente a estos puntos, el trabajo abordará en primer lugar la psicopedagogía laboral y su inserción en el campo de los recursos humanos. Luego se centrará en los conflictos y la resolución de los mismos dentro del campo laboral.

La empresa en la que se realizará el estudio para cotejar la teoría es la Estación de Servicio Axion ubicada en Gran Mendoza. Se encuestará a los trabajadores de la

misma, buscando indagar en los conflictos recurrentes, la forma de resolverlos y la capacitación brindada por la empresa.

4.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Real academia española define el conflicto como: “Problema, cuestión, materia de discusión”. Estos surgen en todos los contextos de interacción entre las personas, ya que los mismos se originan debido a que los actores persiguen metas diferentes, tienen intereses distintos u opuestos, o bien persiguen competitivamente la misma meta.

El surgimiento de los conflictos no es el desafío en sí mismo, el cómo resolver este conflicto es el verdadero objetivo a alcanzar, y la mayor complejidad del tema. Si bien todos los hombres se enfrentan a los conflictos, no todos cuentan con las herramientas para poder solucionarlo y que la misma sea una experiencia de crecimiento y superación.

En la realidad laboral, se hacen presentes también los conflictos, como así también el desafío de resolverlos favorablemente, de modo que sean provechosos para crecimiento de las personas involucradas y de la empresa. Tener los recursos necesarios favorecerá la resolución de los conflictos de modo fructífero, como así también conocer el estilo personal de resolución. De igual manera, resulta importante mencionar que las personas, no siempre cuentan con dichos recursos, ni con el conocimiento necesario a la hora de enfrentarse al conflicto, lo que obstaculiza la resolución.

4.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Se proponen para la investigación las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el mayor causante de conflictos laborales?
- ¿Cómo se resuelven los conflictos laborales en las empresas?

- ¿Las empresas brindan capacitaciones a sus empleados? ¿Se capacita en resolución de conflicto a los trabajadores?
- ¿Los trabajadores de las empresas cuentan con los recursos necesarios para la resolución de conflictos?

4.4 OBJETIVOS

El objetivo **general** de este trabajo es analizar si los trabajadores poseen herramientas y estrategias para enfrentarse a los conflictos y poder resolverlos.

Los objetivos **específicos** que se propusieron son:

- Identificar los conflictos recurrentes que afectan el desempeño de la empresa
- Explorar el modo en que cada trabajador se enfrenta al conflicto
- Identificar las formas de resolución de conflicto en una empresa.
- Analizar si la capacitación que brinda la empresa para resolver conflictos es suficiente.
- Proponer estrategias de capacitación adaptada a la situación

4.5 HIPOTESIS

Se propusieron para esta investigación las siguientes hipótesis:

- El tipo de conflicto recurrente, en la estación de servicio Axion, son los conflictos interpersonales debido a la mala comunicación.
- La mitad de los trabajadores considera tener las herramientas necesarias para poder enfrentarse al conflicto
- La capacitación para la resolución de conflictos brindada por la empresa, no es la suficiente según los encuestados.

- Más de la mitad de los encuestados poseen un estilo de resolución de conflicto de evitación.

4.6 JUSTIFICACIÓN

Atender el tema de los conflictos y la resolución de los mismos, es de gran conveniencia para el campo de la psicopedagogía laboral y el área de Recursos Humanos, ya que los resultados obtenidos pueden favorecer y optimizar el trabajo de ambos.

Identificar cuáles son los principales conflictos, y frente a ellos las herramientas con las que cuentan los trabajadores para enfrentarse a los mismos, ayudará a identificar si estos recursos son suficientes o no para la resolución favorable de dichas situaciones.

Por otro lado, conocer cómo enfrentarse a un conflicto y los modos de resolución de cada trabajador, será también un recurso provechoso para potenciar el trabajo en equipo a la hora de resolver dichos enfrentamientos. De igual modo, dicho conocimiento será de gran utilidad en la vida cotidiana de cada persona, tanto para sus conflictos laborales como extra laborales.

Entendiendo la capacitación como una de las acciones en las que los psicopedagogos pueden dar su gran aporte dentro del departamento de Recursos Humanos; dicha investigación ayudará a detectar si los trabajadores consideran que los recursos con los que cuentan y la capacitación brindada por la empresa acerca de dicho tema es suficiente, o por el contrario si se requiere un incremento de la misma.

El avance en el conocimiento del conflicto, la resolución, los modos de cada trabajador y la capacitación; será un gran aporte para el área de Recursos Humanos. Como así también será de gran valor para la Psicopedagogía, ya que seguirá señalando el camino, y el valioso aporte que esta puede dar en el campo laboral,

ampliando el horizonte y proporcionando mayor claridad acerca de la misma, teniendo en cuenta que es desconocido su aporte.

CONFLICTOS

RESOLUCIÓN Y CAPACITACIÓN EN UNA EMPRESA DE MENDOZA

Fase conceptual

5 FASE CONCEPTUAL

5.1 CAPITULO 1: PSICOPEDAGOGÍA LABORAL

5.1.1 ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

El área de Recursos Humanos es un área interdisciplinaria, en ella se tratan temas como “la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y de entrevistas, de tecnología del aprendizaje individual y de cambios organizacionales, de nutrición y alimentación, medicina y enfermería, servicio social, planes de vida y carrera, diseño de puestos y de la organización, satisfacción en el trabajo, ausentismo, salarios y gastos sociales, mercado, ocio, incendios y accidentes, disciplina y actitudes, interpretación de leyes laborales, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros, transporte para el personal, responsabilidad en el nivel de supervisión, auditoría y un sinnúmero de asuntos diversos” (Chiavenato, 2011, pág. 96).

La función primordial del área de Recursos Humanos, es dotar a una organización de empleados competentes y de alto rendimiento que sea capaz de sostener su desempeño a largo plazo. Para lograr esto se tienen en cuenta las siguientes funciones:

- Función de empleo, tiene como objetivo proporcionar el personal necesario para que la organización pueda desarrollar óptimamente sus procesos de producción. Esta función tiene dos procesos, de adición y sustracción de personas. Entre las actividades encontramos:
 - ✓ Planificación de plantillas
 - ✓ Análisis de puestos de trabajo: descripción de puestos y especificación de los requisitos necesarios para cubrir el puesto.
 - ✓ Reclutamiento del personal: acercar la mano de obra a las puertas de la empresa.

- ✓ Selección del personal: elección entre los postulantes de la persona más adecuada para cubrir el cargo.
 - ✓ Formación del personal: capacitación de la mano de obra para que adquiriera la habilidad estándar requerida por el puesto.
 - ✓ Acogida e inserción del nuevo personal
 - ✓ Tramitación de suspensiones de trabajo y despidos.
- Función de administración del personal, “se refiere al manejo burocrático, al “papeleo”, en relación con el personal de la empresa. Desde que una persona ingresa en una organización hasta que cesa de prestar sus servicios a ella, se originan una gran cantidad de estos trámites” (Puchol, 2012, pág. 23). Entre las actividades relacionadas con esta función encontramos:
 - ✓ Desarrollo del sistema disciplinario a aplicar por la empresa
 - ✓ Confección y actualización de los legajos y registros de personal
 - ✓ Confección de horarios y turnos para las distintas unidades organizativas
 - ✓ Realización de entrevistas, pruebas e investigaciones psico-sociales a los efectos de detectar fallas en la ubicación de los empleados en los grupos de trabajo
 - ✓ Confección de estadísticas sobre rendimientos, antigüedad, medidas disciplinarias
 - ✓ Asesoramiento a los ejecutivos en las relaciones con los sindicatos
 - ✓ Participación en las negociaciones sobre convenciones colectivas de trabajo
 - ✓ Participación en las actividades relacionadas con seguridad industrial
 - Función de compensación, busca establecer una estructura de salarios que debiera cumplir con el objetivo de ser equitativo, competitivo y motivador.

- Función de dirección y desarrollo de recursos humanos, hace referencia a la necesidad de que los individuos crezcan dentro de la organización, estimulándolos a trabajar cada vez más y de mejor manera, asumiendo mayores responsabilidades. Puchol (2012), afirma que sus actividades están relacionadas con:
 - ✓ Comunicación y participación
 - ✓ Formación, promoción y desarrollo del personal
 - ✓ Evaluación del desempeño, valoración de la actuación del personal de la organización.
 - ✓ Establecimiento de planes de carrera
 - ✓ Motivación laboral
 - ✓ Diagnóstico y tratamiento del clima laboral
 - ✓ Establecimiento de los sistemas de liderazgo más adecuados
- Función de relaciones laborales, es aquella relacionada con el tratamiento de los conflictos, ya sean individuales o colectivos, parciales o totales.
- Función de servicios sociales, estos servicios buscan beneficiar a los trabajadores y mejorar el clima laboral. Entre estos podemos encontrar:
 - ✓ Guarderías
 - ✓ Residencias para vacaciones
 - ✓ Becas para estudios
 - ✓ Servicios médicos
 - ✓ Actividades de recreación, etc.
- Función de comunicación interna, es aquella donde encontramos dispositivos de gestión encaminados a la promoción de la comunicación de la organización con su personal, organizando las relaciones de trabajo y promoviendo su cohesión interna y rendimiento.

El proceso en el área de Recursos Humanos inicia con la planificación de recursos, que consiste en incorporar personal mediante el reclutamiento, luego continúa con la selección, ingresando a los más competentes y, por último, la capacitación de los mismos con el fin de obtener el mejor rendimiento en el puesto conferido.

Una vez que se cuenta con personal competente, es necesario ayudarles a adaptarse a la organización, asegurando que sus capacidades de trabajo y conocimientos los mantengan actualizados, generando actividades de desarrollo profesional y proporcionando un sistema de recompensas eficiente y eficaz.

Esto se logra mediante las actividades de orientación, capacitación, desarrollo de carrera, así como con compensaciones y beneficios.

Finalmente será preciso identificar los problemas de desempeño y corregirlos, en esto consiste la evaluación del desempeño.

5.1.2 ROL DEL PSICOPEDAGOGO EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

A lo largo de la carrera de Psicopedagogía, se estudia al individuo pasando por distintas etapas; desde sus primeros días de vida, pasando por su niñez, adolescencia, adultez e incluso al llegar a la tercera edad. La psicopedagogía acompaña todo el proceso de desarrollo y junto con esto las diferentes etapas de aprendizaje.

En el mundo laboral las etapas más significativas son: paso de la etapa formativa al mundo laboral, ingreso y desarrollo de la carrera en las organizaciones, establecimiento y avance, mantenimiento y declive, planificación del retiro

La intervención psicopedagógica tendrá distintos modelos de intervención, dirigidos tanto al empleado como al empleador. Esto se da cuando el empresario se

da cuenta que la mejora en la atención del empleado aumenta la productividad y, por ende, los beneficios.

Estos modelos son: el clínico, a través de la entrevista, medio adecuado para conseguir información sobre el empleado y sus dificultades; modelo de programas, programas de desarrollo de carrera, de acogida al nuevo empleado, de formación profesional, etc.; y modelo de consulta, donde se actúa como agente de cambio, definiendo problemas, fomentando las relaciones dentro de la organización y mejorando la eficacia y gestión de la organización.

5.1.3 ADULTO COMO OBJETO DE ESTUDIO DE LA PSICOPEDAGOGÍA LABORAL

“El mundo laboral es un ámbito donde cada vez más la intervención psicopedagógica tiene mayor importancia. El reconocimiento, entre los empresarios, de que la atención a los trabajadores aumenta la productividad y los beneficios de la empresa ha sido un factor desencadenante de la demanda de orientación e intervención en las organizaciones. Especial relevancia tiene la formación continua en las empresas, que ha pasado de entenderse como un coste añadido a una inversión de alto rendimiento” (Guiu, 2004, pág. 103).

Hoy en día, en la sociedad de la información y la tecnología; la capacitación constante, el aprender nuevas habilidades, el estar al tanto de los últimos adelantos correspondientes de la propia área, es una condición sin la cual no se puede progresar en el ámbito laboral. Las organizaciones y las grandes empresas han comenzado a valorar la importancia del capital humano/ intelectual que poseen, entendiendo por esto a aquellos recursos relacionados con las habilidades, conocimientos, aptitudes y capacidades de las personas.

La Psicopedagogía, desde su propio ámbito de trabajo, proporciona una ayuda a las organizaciones para sacar el mejor provecho de sus empleados, sin dejar de lado sus dimensiones, intereses y metas personales.

La Real Academia Española, define al adulto como aquel que ha llegado a su mayor crecimiento o desarrollo. Aquel que ha alcanzado cierto grado de perfección, cultivado, experimentado.

Algunas de las características que se adjudican son: “completud, dominio de sí mismo, capacidad para sostener los compromisos que contrae, responsabilidad en todos los ámbitos de la vida, capacidad para desempeñar un trabajo o profesión, capacidad para transmitir la vida y poder mejorarla, capacidad para disfrutar de sus logros y actividades actuales” (D’Anna & Hernández, 1998, pág. 41).

La sociedad espera de él que tenga un trabajo, que forme una familia, la mantenga económicamente y procure alimentación, educación y salud a sus hijos, que sea productivo para la sociedad, que logre un status social y que capitalice experiencia además de bienes. Para poder lograr esto debe tener los conocimientos calificados, una capacitación permanente, un nivel de excelencia y calidad, la capacidad de adaptación a situaciones nuevas, invención, integración a grupos y plasticidad para el cambio.

Pero, realmente, ¿es el adulto este ser humano completamente desarrollado y acabado? ¿Ya no le queda nada por aprender o conocer?

El adulto presenta grandes presiones tanto de la sociedad, de su familia, de la comunidad a la que pertenece y de la empresa donde trabaja. Esto lo lleva a la necesidad de estar constantemente actualizándose. El adulto es un ser en un constante proceso de construcción y aprendizaje.

En el adulto se da un conflicto entre lo que se es (con los propios valores, objetivos y metas) y lo que la empresa u organización exigen de si, desde sus propios objetivos. El psicopedagogo debe buscar llegar a una integración entre estas dos realidades, entre las dos bases fundamentales para lograr el funcionamiento de la organización. Esto debe prevenirse a través de acciones concretas dentro del departamento, ayudando así a mantener los estándares de eficiencia y eficacia dentro de la organización. El aprendizaje del trabajador tiene su origen en un problema vivido por éste en la situación de trabajo.

El contexto que se nos presenta actualmente, nos lleva a asumir como indispensable el desarrollo de nuevas actitudes, tanto en las personas como en los centros de trabajo, como: el deseo de seguir aprendiendo, la necesidad de saber comunicarse, la aceptación del trabajo en grupo, la continua necesidad de ir evaluando las propias situaciones personales y contextuales y la utilidad de evaluar objetiva y continuamente.

Teniendo en cuenta esto entendemos que la formación personal es un “proceso continuo mediante el cual, el sujeto, en un esfuerzo de superación permanente, desarrolla y se compromete con la mejora de todas sus dimensiones: humana, social, laboral” (Avolio de Cols & Iacolutti, 2006, pág. 62).

Por esto es necesario concretizar de la manera más objetiva posible la persona con la que se está trabajando, quién es, qué busca, qué necesita, cuáles son sus objetivos, sus metas; y compararlo con los objetivos, necesidades y metas de la organización.

Para lograr esto es necesario comprender cómo es el aprendizaje en esta etapa de la vida. Es sabido que el aprendizaje del adulto es más lento que el de los jóvenes y los niños, pero esto se debe a que éste debe integrar una mayor cantidad de conocimientos y experiencias. El adulto posee una mayor capacidad de análisis de las

situaciones como un todo. Debido a esto es que este aprendizaje requerirá medio diferentes de los escolares. El adulto necesita que, por medio de otras instancias, se le den las oportunidades que lo ayuden a completar, reorganizar, ampliar y profundizar el saber y las experiencias de su vida diaria.

“El aprendizaje adulto no se refiere sólo al conocimiento, abarca otras dimensiones de la vida personal. Comprende la adquisición y práctica de nuevas metodologías, nuevas destrezas, nuevas actitudes y nuevos valores, necesarios para vivir en un mundo en constante cambio. El aprendizaje es el proceso por el que el hombre se prepara para hacer frente a nuevas situaciones"- Botkin, Elmandjra y Malitza (1979)” (Avolio de Cols & Iacolutti, 2006, pág. 65)

El adulto es lento en la incorporación de la información, como dijimos, por el gran esfuerzo que implementa en lograr relacionar el conocimiento teórico con la realidad práctica, esto se debe a una mayor necesidad de integración y análisis, buscando darle más profundidad a lo aprendido. El aprendizaje se da de esta manera para así poder lograr un cambio funcional, apuntando a los cambios en la actividad y la aplicación. Una de las grandes características de este tipo de aprendizaje es su creatividad y capacidad de autodiscusión, buscando encontrar los medios y soluciones más concretas a su accionar y a las problemáticas que en este sentido se le presenten.

Otro de los grandes factores que caracterizan al aprendizaje adulto es la autonomía, esta “implica que la persona adulta:

- Tiene libertad para decidir si estudiará o no, y cómo hacerlo.
- Puede por sí misma satisfacer sus demandas de aprendizaje.
- Puede elegir objetivos, recursos y procedimientos de enseñanza.

- Se responsabiliza de la organización de su trabajo, de la adquisición de conocimientos y de la asimilación de éstos en su propio ritmo.” (Avolio de Cols & Iacolutti, 2006, pág. 66)

El adulto debe aprender a decantar la información y a retener sólo aquella relevante e importante. “La capacidad de trabajar de una persona implica ser capaz de hacer, de construir hipótesis, de probar soluciones, de dar respuesta a situaciones problemáticas” (D’Anna & Hernández, 1998, pág. 46). Esto puede estar obstaculizado por la ignorancia, la obsolescencia de los conocimientos y por el exceso de información.

En este ámbito es función del psicopedagogo laboral el procurar prevenir o reducir los fenómenos de ignorancia y de obsolescencia, apuntando a la capacitación constante de los trabajadores.

5.1.4 FUNCIONES DEL PSICOPEDAGOGO EN EL AMBITO LABORAL

El mundo laboral es un ámbito donde cada vez más la intervención psicopedagógica tiene mayor importancia. El reconocimiento, entre los empresarios, de que la atención a los trabajadores aumenta la productividad y los beneficios de la empresa ha sido un factor desencadenante de la demanda de orientación e intervención en las organizaciones. Especial relevancia tiene la formación continua en las empresas, que ha pasado de entenderse como un costo añadido a una inversión de alto rendimiento. Lo primero a destacar del trabajo del psicopedagogo en las organizaciones es su intención de humanizar las relaciones laborales, a través de la búsqueda del bienestar psicosocial de todas las personas.

Todos los profesionales de la psicopedagogía, durante su período de formación, han aprendido a entender a las personas conjugando todas sus dimensiones. Entendemos que las dificultades por la que atraviesa cualquier ser

humano se deben a distintos factores que de acuerdo a cómo se presenten tendrán distintas consecuencias. Es por esto que también desde este ámbito no hay que olvidar que las personas, ya sean niños, jóvenes o adultos, deben ser tomadas en cuenta con todas sus perspectivas, necesidades, virtudes, defectos, metas, etc.

Entendemos la psicopedagogía laboral como el estudio de las personas en situación de aprendizaje laboral. El interés está puesto no tanto en los conocimientos técnicos, sino en el aprendizaje del trabajo en sí y las dificultades que puede surgir en relación a la tarea, teniendo en cuenta los trabajadores, la cultura organizacional, la identidad laboral y el aprendizaje de los roles.

Los cambios ocasionados a lo largo de los años, luego de los avances de la revolución industrial, han sido principalmente tecnológicos y de desarrollo de maquinarias. Al comienzo esto trajo como consecuencia el reemplazo de muchos empleados y la pérdida de puestos de trabajo, pero también, para algunos, significaba el alivio para algunas tareas. Hoy en día la mira está puesta en la capacitación y actualización constante de la tecnología y las máquinas para poder utilizarlas de la mejor manera. De aquí se desprenden dos de las grandes funciones del psicopedagogo en el ámbito laboral, la selección de personal apto para llevar a cabo las funciones correspondientes a los puestos de trabajo, y la capacitación constante de los empleados ya establecidos, para mejorar su rendimiento en el puesto ocupado.

Estas funciones, selección y capacitación, son dos de las principales funciones del departamento de Recursos Humanos y aquellas a las que cada vez más se abocan los empresarios, gerentes de áreas y todas aquellas personas que tienen a su cargo otras personas.

Hoy la tecnología y la máquina suplen a muchos empleados. Lo que empezó siendo un alivio para algunas tareas, actualmente pasa a ser exigencia de capacitación para instrumentarla. De ahí la exigencia de la selección.

La gestión psicopedagógica se entiende como “la instrumentación de un conjunto de procedimientos para operar sobre la realidad del aprendizaje, en los niveles individual, grupal y organizacional, con fines preventivos, terapéuticos y de asesoramiento” (D’Anna & Hernández, 1998, pág. 23).

La tarea del psicopedagogo en el ámbito laboral consiste en la selección, capacitación y asesoramiento ocupacional-laboral, tanto en el ámbito de las organizaciones, como en la clínica, ofreciendo asistencia a conflictos en el aprendizaje del trabajo e interviniendo en los procesos de orientación laboral.

- 1) Selección. Adaptación. Seguimiento: “Posibilidad de predicción del aprendizaje de las personas en los grupos de trabajo, en las tareas y en su integración al medio laboral. Implica:
 - ✓ La elaboración de un sistema de reclutamiento y del perfil del candidato.
 - ✓ Detección de la posibilidad de aprendizaje laboral y las posibilidades de las personas para aprender la cultura organizacional.
 - ✓ Asesoramiento y orientación laboral” (D’Anna & Hernández, 1998, pág. 24).
- 2) Cambio: saturación de la motivación, cambios en la empresa, traslados, necesidad de crecimiento, etc.
- 3) Crisis: despidos, accidentes, cierre de empresas, etc.
- 4) Reingreso: jubilación, edad mayor, interrupción por maternidad, etc.
- 5) Capacitación del personal: “se focaliza en el diagnóstico y abordaje de las dificultades implicadas en el aprendizaje del trabajo. La capacitación es un proceso planificado integral, una herramienta eficaz y eficiente que apunta a los procesos metacognitivos y actitudinales subyacentes en la realización de las tareas. Es el espacio de integración del saber-conocer, del saber-hacer y del saber-ser.” (D’Anna & Hernández, 1998, pág. 24).

6) Asesoramiento ocupacional y orientación laboral:

- ✓ “Asesoramiento a los trabajadores en la caracterización de los procesos de aprendizaje individual, grupal y organizacional.
- ✓ Ejecución de diagnósticos de la demanda de las organizaciones elaborando proyectos para el cumplimiento de los objetivos a fin de atender a sus necesidades, e implementar estrategias de resolución.
- ✓ Orientación respecto de las adecuaciones metodológicas acordes con las características bio-psico-sociales del adulto y sus grupos de trabajo.
- ✓ Participación en la dinámica de las relaciones de la organización a fin de establecer procesos de integración e intercambio en la comunidad.
- ✓ Realización del diagnóstico de los aspectos personales y perturbados comprometidos en los procesos de aprendizaje del trabajo, para poder efectuar pronósticos de evolución con la consiguiente orientación ocupacional dentro o fuera de la organización.” (D’Anna & Hernández, 1998, pág. 24).

5.2 CAPITULO 2: CONFLICTOS

Considerando que el conflicto es un tema muy extenso, y teniendo en cuenta que es fundamental el desarrollo profundo y detallado del mismo para dicho trabajo; el mismo se realizará en dos capítulos. Por un lado dicho capítulo, abocado directamente a la caracterización y definición del conflicto, y por otro lado, el capítulo tres, relacionado con lo que nos interpela en dicho trabajo; la resolución de conflictos. Dejando este último tema solo para poder darle la importancia y profundidad necesaria para el desarrollo y la comprensión del trabajo.

5.2.1 DEFINICIÓN DE CONFLICTO:

Para poder adentrarse y profundizar acerca del tema de la resolución de conflicto en las empresas, resulta necesario hacer un exhaustivo análisis sobre un primer concepto: el conflicto.

En los diferentes ambientes en los que interactúan las personas, con sus diversas formas de pensar, modos, criterios y diferencias personales en cuanto a intereses y objetivos, siempre se generan alguna especie de conflictos.

El conflicto y cooperación forman parte de la vida, ambos son considerados aspectos de la actividad social, o más bien dos caras de la misma moneda. Es importante tener en cuenta que el conflicto no es causal, ni accidental, sino que es algo inseparable de la vida comunitaria.

Se define al conflicto como “el choque o enfrentamiento que se produce entre dos fuerzas antagónicas, sea entre dos personas o entre grupos, y en un contexto y un tiempo determinados” (D’Anna & Hernández, 1998, pág. 122).

Es un proceso que se inicia cuando una de las partes (sea individuo, grupo u organización) percibe que la otra entorpece uno de sus intereses. Significa la existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses que se enfrentan.

Los conflictos entre los seres humanos son originados como consecuencia de la percepción de peligro respecto a la teoría de Maslow sobre las necesidades de supervivencia físicas, de seguridad, de pertenencia, de reconocimiento y de autorrealización. El origen del conflicto se da como resultado del peligro que el ser humano percibe en el espacio en el que se desarrolla, es por ello que interviene la conocida Teoría de Maslow denominada teoría de las necesidades, que parte del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo. Su motivación para actuar y comportarse se deriva de fuerzas que existen

en su interior, por lo cual uno de los niveles relacionados a la necesidad de seguridad es la que actúa al momento de formarse un conflicto. El conflicto además, como se menciona anteriormente, se origina porque existen diferencias en la percepción y definición de la situación, necesidades e intereses de las partes involucradas, valores y creencias que defienden la propia posición y que pueden estar en desacuerdo con las otras partes.

Siempre que se habla de acuerdo, aprobación, coordinación y armonía, se debe recordar que esas palabras suponen la existencia de sus contrarios, como desacuerdo, desaprobación, incongruencia, oposición, y todo esto nos habla de un conflicto.

Como las personas no son iguales, los conflictos son fricciones que derivan de la interacción de diferentes individuos o grupos, en la que la discusión y la competencia constituyen las fuerzas intrínsecas del proceso. Todo conflicto tiene en su interior fuerzas constructivas que llevan a la innovación y el cambio, como así también fuerzas destructivas que llevan que llevan al desgaste y a la oposición. Sin embargo, la ausencia de conflictos nos habla de conformismo, apatía y estancamiento, ya que el conflicto existe porque has diferentes puntos de vista e intereses diferentes que chocan. Por lo tanto, se afirma que la existencia de conflictos significa la existencia de dinamismo y fuerza vitales.

5.2.2 DIFERENTES PUNTOS DE VISTA DEL CONFLICTO:

Como consecuencia de diferentes pensamientos acerca del tema que se abarca, se pueden identificar diferentes puntos de vista acerca del concepto de conflicto, los cuales han surgido a partir de la evolución del mismo.

1. El punto de vista tradicional del conflicto:

Dicho enfoque plantea que todo conflicto es malo, es visto negativamente y considerado sinónimo de violencia, destrucción e irracionalidad.

El conflicto, desde este enfoque, es visto como un resultado disfuncional que surge como consecuencia de la mala comunicación, falta de apertura y confianza entre las personas. Por lo tanto, éste debe a toda costa evitarse. Dirigiendo nuestras atención a las causas y corregir lo que funcione mal.

2. El punto de vista de las relaciones humanas sobre el conflicto:

Plantea que los conflictos son un fenómeno natural en todos los grupos y organizaciones, como así también en la vida cotidiana de cada persona. Como mencionábamos anteriormente, debido a que todas las personas son diferentes, siempre hay diversos puntos de vista. Considera al conflicto como inevitable, por lo que procede a la aceptación del mismo. No puede eliminarse, e incluso se considera que en ocasiones los conflictos benefician a las personas y a los grupos de trabajo.

3. El punto de vista interaccionista del conflicto

Dicho enfoque promueve que haya conflictos, considerando que un grupo armonioso, pacífico, tranquilo y cooperativo, se vuelve fácilmente estático, apático y sin responsabilidad ante el cambio y la innovación.

La contribución de este punto de vista es que invita a los líderes de grupos a mantener un cierto nivel mínimo de conflicto, suficiente para que el grupo se conserve autocritico y creativo.

El punto de vista interaccionista no propone que todos los conflictos sean buenos, sino que hay algunos que aportan las metas del grupo y mejoran su desempeño.

5.2.3 PROCESO DEL CONFLICTO:

El proceso del conflicto tiene cinco etapas: oposición potencial o incompatibilidad, cognición y personalización, intenciones, comportamiento y resultados.

Etapa I: oposición potencial o incompatibilidad.

La primera etapa en el proceso del conflicto es la presencia de condiciones que generan oportunidades para el surgimiento del conflicto. No necesariamente llevan al conflicto de manera directa, pero en caso de que surja el conflicto, se debe a condiciones de comunicación, estructura o variables personales.

Comunicación: las barreras para la comunicación y condiciones previas con potencial de conflicto son las distintas connotaciones de las palabras, modismos, intercambio insuficiente de información, y ruido en el canal de comunicación.

Además, el potencial de conflicto aumenta cuando hay muy poca comunicación o hay demasiada. Aparentemente, un aumento de la comunicación es funcional hasta cierto punto, en el momento que se empieza a dar la comunicación en exceso el resultado es el incremento del potencial para el conflicto.

Estructura: En este contexto, el término estructural se utiliza para incluir variables tales como grado de especialización de las tareas asignadas a los miembros del grupo, claridad jurisdiccional, compatibilidad con las metas de los miembros, estilos de liderazgo, sistemas de recompensa y grado de dependencia entre grupos.

Cuanto más grande sea el grupo y más especializadas sean sus actividades, mayor es la probabilidad de que haya un conflicto.

Cuanto más ambigüedad haya en la definición precisa de la responsabilidad de cada quien, más potencial hay para el inicio de un conflicto. Tales ambigüedades

aumentan las peleas al interior del grupo para controlar los recursos y el territorio. La diversidad de metas entre grupos también es una fuente importante de conflictos.

La última categoría de fuentes potenciales de un conflicto son las variables personales, que incluyen la personalidad, emociones y valores. Ciertos tipos de personalidad –por ejemplo, individuos muy autoritarios y dogmáticos– llevan a un conflicto en potencia. Las emociones también ocasionan conflictos.

Etapa II: Cognición y personalización

Si las condiciones mencionadas en la Etapa I afectan negativamente algo que una parte valora, entonces el potencial para la oposición o incompatibilidad se concreta en la segunda etapa.

Como se mencionó en la definición de conflicto, se requiere de percepción. Por tanto, una o más de las partes deben tener consciencia de la existencia de las condiciones previas. Sin embargo, no porque sea un conflicto percibido significa que esté personalizado. En otras palabras.

Es importante tener en cuenta dos cosas. La primera es que la Etapa II es importante porque es en la que tienden a definirse los aspectos del conflicto. Esta es la parte del proceso en que las partes deciden de qué se trata el conflicto. A su vez, esta “adquisición de sentido” es crítica porque la manera en que se define un conflicto determina el establecimiento de la clase de resultados que lo resolverían. La definición del conflicto es importante porque es común que delinee el conjunto de arreglos posibles.

El segundo punto es que las emociones desempeñan un papel importante en la conformación de las percepciones. Se ha visto que las emociones negativas producen una simplificación excesiva de los asuntos, reducción de la confianza e interpretaciones negativas del comportamiento de la otra parte.

Etapa III: Las intenciones

Las intenciones intervienen entre las percepciones y emociones de la gente y su comportamiento manifiesto. Estas intenciones son decisiones para actuar en una forma dada.

Las intenciones se separan como una etapa distinta porque se tiene que inferir lo que el otro pretende para saber cómo responder a su comportamiento. Muchos conflictos suben de intensidad sólo porque una de las partes atribuye intenciones equivocadas a la otra. Además, es común que haya una gran desviación entre las intenciones y el comportamiento, por lo que éste no refleja con exactitud las intenciones de una persona.

Las intenciones pueden ser: competir, colaborar, evitar, acomodarse o comprometerse. Cada una de estas será explicada más adelante en los estilos de resolución de conflictos.

Competir: Una persona está compitiendo si busca satisfacer sus propios intereses, sin que le importe el efecto sobre las otras partes del conflicto. Por ejemplo, ocurre que alguien gana una apuesta y el oponente pierde.

Colaborar: Hay cooperación y búsqueda de un resultado mutuamente benéfico cuando las partes en el conflicto desean satisfacer por completo las preocupaciones de todos los que intervienen. Al colaborar, la intención de las partes es resolver un problema al aclarar las diferencias en vez de acomodar los distintos puntos de vista. Colaborar es tratar de encontrar una solución del tipo ganar/ganar que permita que se logren las metas de todas las partes.

Evitar: Una persona reconoce que existe un conflicto y quiere salirse de él o suprimirlo. Ejemplos de evitar incluyen el intento de ignorar el conflicto y evitar a aquellos con quienes no está de acuerdo.

Acomodarse: Cuando una de las partes busca aplacar a un oponente, está dispuesta a poner los intereses de éste por encima de los suyos. En otras palabras, con objeto de que la relación se mantenga, una de las partes necesita estar dispuesta al auto sacrificio.

Comprometerse: Cuando cada parte en un conflicto busca ceder en algo y compartir los resultados, se da un resultado de compromiso. En el compromiso no hay un ganador o perdedor claro. Existe la voluntad de racionar el objeto del conflicto y aceptar una solución que provea la satisfacción incompleta de las pretensiones de ambas partes. Entonces, la característica distintiva del compromiso es que cada parte trata de ceder algo.

Las intenciones no siempre son fijas. En el curso de un conflicto pueden cambiar debido a la reelaboración de los conceptos o a una reacción emocional ante el comportamiento de la otra parte. Sin embargo, las investigaciones indican que las personas tienen una disposición preferida para manejar los conflictos de ciertas maneras. En específico, los individuos tienen preferencias entre las cinco intenciones de manejo de conflicto que se acaban de mencionar; estas preferencias tienden a ser seguidas en forma muy consistente, y las intenciones de una persona se predicen bastante bien a partir de la combinación de características intelectuales y de personalidad.

Etapa IV: Comportamiento

Cuando la mayoría de las personas piensa en situaciones de conflicto tiende a centrarse en la Etapa IV porque es acá donde los conflictos se hacen visibles. La etapa de comportamiento incluye las expresiones, acciones y reacciones que hacen las partes en conflicto. Estos comportamientos de conflicto por lo general son intentos abiertos de implementar las intenciones de cada parte.

Es útil pensar esta etapa como un proceso dinámico de interacción.

Etapa V: Resultados

El intercambio acción-reacción entre las partes en conflicto tiene consecuencias. Estas consecuencias pueden ser funcionales o constructivos, si el conflicto sirve para mejorar el rendimiento del grupo. O pueden ser disfuncionales o destructivos, si lo obstaculizan.

El desafío se encuentra en administrar el conflicto de modo que permita maximizar los efectos constructivos y funcionales, y reducir los destructivos y disfuncionales.

Resultados funcionales: El conflicto es constructivo si

- ✓ Despierta sentimientos y estimula energías, hace que las personas estén más atentas y abiertas, y que se esfuercen más.
- ✓ Mejora la calidad de las decisiones
- ✓ Estimula la creatividad y la innovación
- ✓ Fortalece sentimientos de identidad. Cuando un grupo entra en conflicto se une, además de que se identifica más con sus objetivos e intereses.
- ✓ Aumenta el interés y curiosidad entre los miembros del grupo
- ✓ Despierta atención hacia los problemas, es un medio que llama a la atención de los problemas existentes, y genera un sentimiento de que los problemas pueden solucionarse.
- ✓ Alimenta un ambiente de autoevaluación y cambio.
- ✓ Mejorar la calidad de la toma de decisiones si permite que en aquellas que sean importantes se consideren todos los puntos de vista.
- ✓ Es un antídoto para el pensamiento de grupo. No permite que el grupo actúe en forma pasiva para tomar decisiones “de molde” que se basen en

suposiciones sin fundamento, en la consideración inadecuada de alternativas relevantes, u otras deficiencias.

- ✓ Promueve el reordenamiento de las metas y actividades del grupo, e incrementa la probabilidad de que el grupo responda al cambio.

Resultados disfuncionales: Por lo general son bien conocidas las consecuencias destructivas que tiene un conflicto en el desempeño de un grupo u organización.

- ✓ La oposición descontrolada alimenta el descontento, que actúa para disolver los lazos comunes y a la larga lleva a la destrucción del grupo.
- ✓ Entre las consecuencias más indeseables se encuentran la lentitud en la comunicación, disminución de la cohesión del grupo y subordinación de las metas del grupo a la animosidad entre los miembros.
- ✓ Desencadena sentimientos de frustración, hostilidad y ansiedad.
- ✓ En el extremo, el conflicto detiene el funcionamiento del grupo y es una amenaza potencial para su supervivencia.

5.2.4 CLASIFICACIÓN DE LOS CONFLICTOS

- Conflictos de Comunicación:

El origen del conflicto se da principalmente por la falta de entendimiento de las partes es decir que al no expresar bien lo que se quiere decir el que recibe el mensaje también lo asimilará de una mala manera por la falta de comprensión.

Por esto resulta importante destacar, como así también tener en cuenta que la comunicación es un elemento muy importante tanto para prevenir, como para resolver conflictos.

- Conflictos de Relación:

El origen de este conflicto es la falta de simpatía entre las partes implicadas, es decir que la manera de actuar o pensar de una de las partes no le agrada a la otra, es por eso que se originan los conflictos.

- Conflicto de Necesidades:

El origen está en que una de las partes busca satisfacer sus necesidades sin importar las necesidades de la otra parte, es por esto que el conflicto se da provocando un enfrentamiento en la que las personas quieren cumplir sus objetivos sacrificando a la otra parte.

- Conflicto de Valores:

El origen del conflicto está en los valores culturales que tiene asimilados cada persona que generalmente ni siquiera puede enunciar porque está muy interiorizado en la persona, pero cuando se encuentran con personas con otras características culturales surge ese conflicto.

- Conflictos Laborales:

Los conflictos laborales son aquellos problemas que suelen presentarse en el lugar del trabajo y que afectan a las actividades de la empresa, ya que el ambiente se torna desagradable, los conflictos pueden ser diferencias que existen entre los trabajadores de una empresa.

Para analizar los conflictos laborales se los clasifica en tres criterios los cuales ayudan a entender mejor sobre esta problemática laboral.

- En razón de los sujetos involucrados

DÁVALOS, José. (2000), "En razón con los sujetos que intervienen, los conflictos de trabajo pueden clasificarse genéricamente entre trabajadores y patronos, entre trabajadores y entre patronos" (pág. 217)

Este criterio se refiere a las diferentes situaciones que se presentan en el trabajo, los conflictos dentro del área laboral pueden clasificarse entre trabajadores y patronos, entre trabajadores y entre patronos.

✓ Conflictos entre trabajadores y patronos

Estos conflictos son comunes dentro de las empresas ya que se debe a factores de producción, de trabajo y capital, cuando los patronos exigen el cumplimiento de las actividades por parte de los empleados, y viceversa cuando los empleados no están de acuerdo con un despido o si se incumple con los derechos de los empleados.

✓ Conflictos entre trabajadores

Según lo investigado estos conflictos son los más comunes ya que pueden presentarse por situaciones de antigüedad o de asensos en los cuales una de las partes se siente afectadas por la otra, se da también por la asignación de responsabilidades en la cual una de las partes se sienta afectada al tener exceso de responsabilidades mientras que la otra parte no cumple con compromiso sus actividades.

✓ Conflictos entre patronos

Los conflictos entre patronos son muy escasos ya que quienes dirigen una empresa suelen compartir ideas. En los casos de enfrentamiento entre patronos son resueltos casi inmediatamente a diferencia de los conflictos entre trabajadores.

- En función de la naturaleza del conflicto

DÁVALOS, José. (2000), “La doctrina, la jurisprudencia y la ley consideran que atendiendo a la naturaleza o contenido del conflicto, estos pueden ser de orden jurídico o de orden económico” (pág. 218)

En la naturaleza del conflicto tenemos: el conflicto económico que hace referencia a la modificación de las condiciones laborales, esto puede deberse al salario, reducción de personal o diferentes actividades en las que los empleados sientan que son perjudicados.

Un conflicto laboral por más pequeño que sea, afecta el área de trabajo, ya que no se logra un ambiente agradable y un trabajo en equipo por parte de quienes conforman la empresa. Dentro de las empresas se debe dar un seguimiento a los conflictos existentes para prevenir y lo posible disminuir este problema que afecta a área laboral.

5.3 CAPITULO 3: RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

En el ámbito laboral existen muchos conflictos que afectan al ambiente de trabajo por lo cual la resolución de conflictos pretende mejorar y prevenir estos problemas, es necesario mirar los conflictos como parte de la vida lo cual nos lleva aprender nuevas cosas.

OIT, (2000), “La solución de conflictos por procedimientos informales tiene por objeto proporcionar un procedimiento voluntario, flexible, confidencial e informal con miras a resolver los problemas en el lugar de trabajo”.

La resolución de conflictos tiene la finalidad de resolver un problema en el lugar de trabajo logrando así un entendimiento y respeto mutuo en el cual ninguna de las partes afectadas se vea perjudicada, la solución de conflictos debe contener métodos

y estrategias que logren el cambio en cada uno de los empleados y así contar con un ambiente armonioso.

Hay que tener en cuenta que antes de resolver un conflicto laboral es importante analizar la situación, aclarar cómo se hará, que medios se usarán, crear un plan y un esquema, resolver el conflicto entre dos o varias personas debe contener una solución efectiva que impida que este problema se repita o se generalice a otros empleados, no solo se trata de solucionar sino también de contener.

5.3.1 RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS DESDE LA PERSONA

5.3.1.1 ABORDAR EL CONFLICTO

Resulta importante tener en cuenta que el conflicto aparece realmente cuando la persona lo vive y toma conciencia de esa vivencia. Cuando la persona “se da cuenta” puede realmente actuar sobre este. Por lo tanto mientras antes tome conciencia, antes puede intervenir para poder controlar su intensidad, duración y consecuencias.

La persona entonces, para abordar y resolver un conflicto se tiene que plantear tres preguntas:

- A. ¿Qué significa para mí tener un conflicto?
- B. ¿Cómo lo vivo?
- C. ¿Cómo suelo actuar?

En primer lugar se debe abordar el SIGNIFICADO.

Siempre que dos personas perciban de forma diferente una situación, o tengan intereses opuestos, puede surgir un conflicto entre ellos. Normalmente se manifiesta como lucha por el poder o por la razón. Esta pregunta será muy valiosa para que la persona pueda identificar realmente cual es el problema y que tan importante es; evaluar si tiene sentido o simplemente es una lucha de poder.

En segundo lugar se aborda la VIVENCIA.

Serán de gran utilidad para la persona algunas preguntas que ayudarán a entenderse: ¿Cómo me siento cuando reconozco que estoy en conflicto con alguien?
¿Qué emociones afloran?

Si bien cada persona puede vivenciarlo de una manera particular, podríamos identificar tres que normalmente se presentan: rabia, tristeza y miedo.

Por último la persona debe abordar la ACTUACIÓN.

¿Cómo actúo o como querría actuar en estas situaciones? A pesar de las diferencias que puede presentar cada persona a la hora de actuar frente al conflicto, es recurrente que los métodos de actuación sean: alejarse, inmovilizarse o apartar al otro.

Estos tres puntos mencionados, no solucionan los conflictos que puede aparecer, pero son un primer paso para abordar el conflicto, reconociendo desde mi persona como afecta y como yo reacciono ante esta situación. Además, conocerse a uno mismo en dichas situaciones ayuda a prevenir futuros conflictos o a abordarlos de manera diferente.

5.3.1.2 REQUISITOS PARA ACTUAR EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Para poder disminuir las consecuencias negativas de los conflictos interpersonales se requiere un cambio en la posición y en la interacción entre las personas. Para que estos cambios se produzcan, es necesario considerar tres requisitos:

- Estrategia: prever consecuencias
- Tiempo: duración del cambio
- Objetivo: metas alcanzables

No se puede esperar que un conflicto desaparezca, y menos, instantáneamente. Es necesario que las personas involucradas en dicho conflicto se den tiempo y actúen para que vaya disminuyendo progresivamente. Dicha disminución se podrá ir constatando con mediciones sencillas de los cambios que se vayan produciendo. Así también la comunicación acerca de esos cambios, serán un elemento útil para ir explicitando la disminución del conflicto.

Es importante a la hora de resolver un conflicto, ser rápidos pero no apresurados; y ocuparse, pero no preocuparse.

5.3.1.3 ACCIONES A EMPRENDER

Resulta determinante a la hora de resolver un conflicto que la persona sepa que la situación no va a cambiar si ella no hace algo por cambiarla.

Para que una persona pueda cambiar sus conductas hacia fuera, primero tiene que cambiar ella misma, por dentro. Es ahí cuando el cambio que realizan es real, y por lo tanto creíble. No es adecuado un cambio aparente, o un simulacro. Un verdadero cambio, que empiece por dentro, requiere modificaciones en tres áreas de la persona: cognitiva, emocional y conductual.

En cuanto al CAMBIO COGNITIVO, es necesario que la persona haga un búsqueda cualitativa (cuales) y cuantitativa (cuanto) de información para tener un mayor conocimiento de la realidad intentando, sobre todo adquirir los datos que posee la otra persona. Así también, lleva a flexibilizar posiciones y que la persona considere su opinión como lo que es: una opinión, aceptando por tanto otras opciones y otros puntos de vista.

Para hablar del CAMBIO AFECTIVO primero se menciona que las personas naturalmente quieren estar juntas si perciben protección, aceptación y diversión. Son las emociones de alegría y afecto, las que garantizan la supervivencia personal y

social, porque posibilitan el estar bien juntos. Frente al conflicto entonces, la persona deberá apoyarse en dicha afectividad y realizar un cambio en cuanto a la relación con la persona que tiene el conflicto.

- Explicitar puntos de encuentro, que generen espacios de aceptación.
- Expresar consecuencias negativas del conflicto y positivas para la resolución, buscando generar un espacio de protección para ambas partes.
- Desdramatizar la situación.
- Que cada persona se responsabilice de sus emociones.

El CAMBIO CONDUCTUAL debe conducir a la persona a una aceptación básica del otro: respetándolo por lo que es, una persona con dignidad, y no por lo que hace bien o mal. Para que este respeto se pueda producir la persona debe cambiar las pautas de intercambio interpersonal. Si la persona busca brindar al otro tiempo, información y reconocimiento, está actuando para mejorar dicha relación.

Lo que se pretende con las acciones y los cambios correspondientes es que si estas actuaciones son adecuadas se manifestaran en la realidad percibida. Por tanto va a disminuir la intensidad y la duración del conflicto y va a aumentar la efectividad y afectividad.

Sumado a esto, para una efectiva resolución de conflicto va a ser necesario el conocimiento de técnicas, que más adelante mencionaremos.

5.3.1.4 ESTILOS DE GESTIÓN DE CONFLICTOS:

Cuando se hace referencia a los estilos de resolución de conflictos, se relaciona directamente con las intenciones mencionadas anteriormente en las etapas del conflicto.

Los estilos resultan de la combinación de dos dimensiones: En primer lugar el deseo por satisfacer los propios intereses, y en segundo lugar por el deseo de satisfacer los intereses de la otra parte.

Considerando estas dos dimensiones, y basándose en el modelo de Rahim y Bonoma, se pueden destacar cinco estilos de gestión de conflicto.

Según este modelo, la primera dimensión explica la medida (alta o baja) en que cada sujeto afronta el conflicto buscando satisfacer sus propios intereses. Por otro lado, la segunda dimensión explica la medida (alta o baja) en que el individuo busca satisfacer los intereses de la otra parte. Dependiendo de su ubicación en este marco, los individuos pueden tratar de: integrar ambos intereses; servir a los intereses del otro; dominar; evitar; comprometerse.

Cuadro N°1 – Estilos de gestión de conflictos - Rahim y Bonoma

Alto interés por los otros	SERVILISMO	INTEGRACIÓN
Bajo interés por los otros	EVITACIÓN	DOMINACIÓN
	Bajo interés propio	Alto interés propio

COMPROMISO

- A. **INTEGRACIÓN** (colaborar) (alto interés propio y alto interés por la otra parte):
 El estilo integrativo implica la colaboración entre las partes, por lo que puede llevar a la apertura, el intercambio de información y el examen de las diferencias existentes para tratar de llegar a una solución que sea aceptable para todos. Este estilo supone comunicación directa entre partes, lo que facilitará la resolución de problemas, conduciendo a soluciones creativas. Se busca un resultado mutuamente benéfico para ambas partes, tratando de

encontrar una solución de tipo ganar/ganar que permita que se logren las metas de ambas partes.

- B. **SERVILISMO** (acomodarse) (bajo interés propio y alto interés por la otra parte):
Cuando una de las partes adopta este estilo, opta por no tomar en cuenta las diferencias con la otra parte y centra en enfatizar aspectos comunes para satisfacer el interés del otro.
- C. **DOMINACIÓN** (competir) (alto interés propio y bajo interés por los demás):
Identificado con una orientación de ganador-perdedor, se trata de una tipo de persona que procurarán todos los medios para lograr su objetivo, y por consecuencia ignorar las necesidades y expectativas del otro.
- D. **EVITACIÓN** (bajo interés propio y por los demás): claramente asociada con retirarse y esquivar el problema, suele adoptar la postura de posponer el problema hasta un momento más adecuado. Es la simple retirada de la situación.
- E. **COMPROMISO** (intermedio interés propio y por los demás): las partes ceden algo en su posición para así poder tomar una decisión aceptable para ambas. En dicho estilo no hay un ganador o un perdedor claro. Existe la voluntad de racionalizar el objetivo de conflicto y aceptar la solución que provea la satisfacción incompleta de ambas partes. Ambas partes buscan ceder algo.

5.3.2 RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LA EMPRESA

5.3.2.1 CAUSAS DE LOS CONFLICTOS LABORALES

Dentro del universo laboral se puede encontrar gran variedad de causas de conflictos. A continuación se mencionan aquellas más relevantes.

Una de las causas que puede ocasionar conflictos laborales es la escasez de recursos. Todos los trabajadores necesitan, para llevar a cabo sus tareas,

determinados recursos. En una empresa, donde éstos son escasos, puede provocar que los trabajadores compitan por ellos, y originar determinados desacuerdos.

Se encuentra también en el funcionamiento cotidiano de una empresa, diferentes percepciones, que llevan a desacuerdos. Los trabajadores pueden tener diferentes puntos de vista sobre una determinada situación, la confrontación de ellos puede llevar a discusiones y a la consiguiente resolución de conflictos laborales.

La presencia de diferentes objetivos también es un causante de conflicto laboral. La empresa debe marcar con la máxima claridad posible sus objetivos. El malentendido puede llegar, si cada trabajador hace sus tareas por alcanzar un objetivo personal y no el común de la empresa.

Otra de las causas puede ser la deficiente distribución de tareas. Cada empleado debe tener detalladas cuáles son sus tareas, porque si ejerce funciones que no corresponden a las exigidas en su puesto de trabajo, puede dar lugar a conflictos laborales por desempeñar tareas de otros compañeros de trabajo.

La mala comunicación, puede provocar malos entendidos entre trabajadores. Así que es importante que los empleados tengan claras las políticas de la empresa.

La presencia de valores personales contradictorios es también causante de conflictos laborales dentro de una empresa, ya que cada uno de los empleados tiene sus propios valores personales, entre ellos pueden tener diferencias culturales o religiosas, y la no aceptación de un enfoque mutuo puede ocasionar discusiones o desacuerdos.

Las distintas maneras de trabajar pueden originar malos entendidos, teniendo en cuenta que cada trabajador realiza sus actividades y se desempeña de una manera única y particular.

Por último, la presión laboral es también causante de conflictos. Cuando a los trabajadores se les exige la realización de un trabajo en una determinada fecha, puede provocarles presión, y de esta manera estarán más susceptibles, por lo que es más fácil que se produzcan altercados.

5.3.2.2 TIPOS DE CONFLICTOS LABORALES

La resolución de conflictos laborales implica saber a qué tipo de disputa nos enfrentamos. Los conflictos laborales se pueden clasificar de diferentes maneras, según el enfoque que utilicemos.

A. TIPOS DE CONFLICTO DE TRABAJO SEGÚN LAS PARTES QUE INTERVIENEN:

- **CONFLICTA INTRAPERSONAL:** Se produce en la misma persona debido a valores contradictorios entre lo que se le pide y lo que él cree correcto.
- **CONFLICTO INTERPERSONAL:** En él intervienen varias partes. Normalmente suele producirse entre empleados y superiores o entre los mismos compañeros.
- **CONFLICTO INTRAGRUPAL:** El que se produce dentro de un mismo grupo.
- **CONFLICTO INTERGRUPAL:** Sucede entre distintos grupos.

B. TIPOS DE CONFLICTO DE TRABAJO SEGÚN LAS CAUSAS QUE LOS MOTIVAN:

- **CONFLICTO DE RELACIÓN:** Suele producirse al chocar diferentes personalidades.
- **CONFLICTO DE INFORMACIÓN:** Debido a malos entendidos.

- CONFLICTO DE INTERESES: Cuando cada uno tiene necesidades y hace sus tareas obstaculizando los intereses de otros.
- CONFLICTOS ESTRUCTURALES: Se producen por desigualdades culturales o educacionales en cuanto a los roles.
- CONFLICTOS DE VALORES: Cuando un empleado intenta imponer sus valores a otro.

5.3.2.3 PASOS PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

A. PREPARACIÓN

Para empezar a abordar una situación conflictiva lo primero que hay que hacer es crear las condiciones para que el encuentro entre dos personas que están enfrentadas pueda ser constructivo.

Llegar a este punto requiere una preparación de ambas partes que supone pasar del “yo tengo toda la razón” a estar abierto a que puede pasar algo distinto.

B. ENTENDIMIENTO

Se debe hacer un trabajo de comunicación, es decir, expresarse y escuchar hasta que ambas partes se entienda mutuamente. Esta tarea siempre parte de una situación de desencuentro por lo que generalmente pasar del desencuentro al entendimiento es un camino sinuoso, difícil y muchas veces largo. Se comienza expresando cada uno como vivió lo que pasó, se cuenta como fue el origen del conflicto, como ha evolucionado y el estado actual para cada uno después se trata de ponerse de acuerdo entre ambos de cuál ha sido el problema.

C. PROPUESTAS

Es el momento de ver posibilidades para afrontar un problema que ya se ha definido. Se comienza proponiendo soluciones; para llegar a una solución primero hay que hacer propuestas que servirán para llegar a otras propuestas más interesantes. Por esto es importante empezar con propuestas diversas, que luego irán definiendo más claramente las soluciones y también irán definiendo las necesidades de resolver el conflicto.

D. ACUERDO

La búsqueda de soluciones desembocan en el establecimiento de un acuerdo, esto significa optar por una o varias de las soluciones propuestas; también supone concretar la solución lo más posible. El establecimiento de un acuerdo tiene que aportar claridad a la relación durante un tiempo, para ello es necesario que cada parte sepa a qué atenerse en las cuestiones que están relacionadas con el conflicto.

E. EVALUACIÓN

Este método establece un recorrido necesario para llegar a la resolución de un conflicto, la reconciliación es el fruto que sale de este trabajo de comunicación y resolución; cuando los conflictos son sencillos en una conversación se puede realizar casi todo el camino mientras que para conflictos largos o profundos será necesario que cada paso vaya madurando.

5.3.2.4 METODOS PARA RESOLVER CONFLICTOS LABORALES

La NEGOCIACIÓN es la búsqueda de una salida pacífica a un conflicto por medio de la argumentación y de la cooperación entre las partes. En la negociación se busca elaborar una propuesta conjunta que ponga fin al impasse.

El ARBITRAJE es un mecanismo por el cual los involucrados asignan a un tercero conocido como árbitro para que dé solución a su disputa. La resolución arbitral debe ser acogida de forma voluntaria por ambas partes.

La MEDIACIÓN es un tercero ajeno a las partes que asume una posición neutral en beneficio de la eliminación de la controversia. El mediador cumple la función de acercar a los protagonistas del conflicto y acompañarlos en la exploración de una solución.

La CONCILIACIÓN es un recurso alternativo en el que dos o más personas intentan arreglar las discrepancias, de forma autónoma y con todas las garantías legales, asistidos por un tercero llamado conciliador.

La AMIGABLE COMPOSICIÓN es un mecanismo alternativo mediante el cual dos o más personas le encomiendan a uno o varios terceros que actúan como sus mandatarios, la solución del conflicto que los enfrenta. Estas personas se denominan Amigables Compondores y cuentan con un reconocido prestigio, trayectoria y solvencia moral para decidir la forma en que deben resolverse las controversias.

5.4 CAPITULO 4: CAPACITACIÓN

5.4.1 CONCEPTO DE CAPACITACIÓN

“La capacitación es un proceso de aprendizaje a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada y mediante el cual las personas pueden desarrollar aptitudes y aprender conocimientos, habilidades, actitudes y hábitos” (D’Anna & Hernández, 1998, pág.79).

La capacitación surge como una necesidad del mundo, caracterizado por cambios rápidos; esta se vuelve una exigencia de la sociedad y una necesidad individual para desenvolverse dentro de ella. Cuando la persona o la organización

reconocen alguna carencia, surge el aprendizaje, motivado por la necesidad de salvar esa carencia. Esta capacitación se realiza tanto en beneficio de la organización, como en beneficio personal de cada uno de sus miembros.

Al hablar de capacitación se refiere a esta como el acto intencional de proporcionar los medios que permitan el aprendizaje, fenómeno que surge como resultado del esfuerzo de cada individuo. El aprendizaje es un cambio de conducto cotidiano en todos los individuos. Por tanto la capacitación debe tratar de orientar esas experiencias de aprendizaje en un sentido positivo y benéfico, completarlas y reforzarlas con una actividad planeada, para que los individuos de todos los niveles de la empresa desarrollen más rápido sus conocimientos y actitudes y habilidades que les beneficiaran a ellos y a la empresa.

La finalidad de la capacitación es ayudar a los trabajadores de todos los niveles a alcanzar los objetivos de la empresa al proporcionarles la posibilidad de adquirir el conocimiento, la práctica y la conducta requerida.

Se afirma entonces, que la capacitación es un esfuerzo dirigido hacia el equipo con el objetivo de facilitar el alcance, de la forma más económica posible, de los objetivos de la empresa. Por tanto este, no es un gasto, sino una inversión que produce a la organización un rendimiento que vale la pena.

5.4.2 CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN

El contenido de la capacitación abarca cuatro formas de cambio de la conducta:

- 1) **TRASMISIÓN DE INFORMACIÓN:** el contenido es el elemento esencial de muchos programas de capacitación. El desafío está en repartir información como un conjunto de conocimientos entre educandos. Normalmente la

información que se brinda es general, de preferencia sobre el trabajo, como información respecto a la empresa, sus productos y servicios, su organización, políticas, reglas y reglamentos, También puede cubrir la transmisión de nuevos conocimientos.

- 2) **DESARROLLO DE HABILIDADES:** especialmente las habilidades, destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del puesto o de posibles funciones futuras. Se trata de una capacitación orientada directamente hacia las tareas y operaciones que se realizarán.
- 3) **DESARROLLO O MODIFICACIÓN DE ACTITUDES:** hace referencia a la modificación de actitudes negativas de los trabajadores para convertirlas en otras más favorables. Requiere la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, sobre todo en relación a los clientes o usuarios.
- 4) **DESARROLLO DE CONCEPTOS:** puede dirigirse la capacitación a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica.

Resulta interesante analizar que estos cuatro tipos de contenido de la capacitación sirven tanto de formar aislada como así también conjunta. Se puede ir capacitando paulatinamente en los diferentes contenidos, entendiendo que se afectan e influyen mutuamente entre todos.

5.4.3 OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN

Los principales objetivos de la capacitación en las empresas son:

- Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.

- Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no solo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y más elevadas.
- Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio para ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas.

5.4.4 CICLO DE CAPACITACIÓN

La capacitación implica un proceso de cuatro etapas:

- Detección de necesidades de capacitación (diagnóstico)
- Programa de capacitación para atender necesidades
- Implantación y ejecución de programa de capacitación
- Evaluación de resultados.

5.4.4.1 DETECCIÓN DE LAS NECESIDADES

Esta es la primera etapa de la capacitación, y hace referencia al diagnóstico preliminar necesario. Para la detección de las necesidades de capacitación se consideran tres niveles de análisis:

1) ANALISIS ORGANIZACIONAL: el sistema organizacional

Dicho análisis determina la importancia que se va a dar a la capacitación. En este sentido, el análisis organizacional debe verificar todos los factores que inciden en sus costos y los beneficios esperados de tal capacitación.

Es importante tener en cuenta que la capacitación es una respuesta estructurada a una necesidad de conocimientos, habilidades o competencias, el éxito del programa depende siempre de la forma de identificar la necesidad que debe satisfacer. El sistema de capacitación además, no está aislado del contexto organizacional que lo envuelve, ni de los objetivos empresariales. Por

lo tanto, los objetivos de la capacitación deben estar directamente unidos a las necesidades de la organización.

2) ANALISIS DE LOS RECURSOS HUMANOS: el sistema de capacitación

Dicho análisis procura constatar si son suficientes, en términos cuantitativos y cualitativos, para cubrir las actividades presentes y futuras de la organización. Se trata de hacer un análisis de la fuerza de trabajo, es decir el funcionamiento de la empresa supone que los empleados cuenten con habilidades, conocimientos y actitudes que desea la organización.

3) ANALISIS DE LAS OPERACIONES Y TAREAS: el sistema de adquisición de habilidades

Es el nivel de enfoque más restringido para detectar las necesidades de capacitación. Más allá de la organización y las personas, la capacitación debe considerar los puestos para los cuales las personas deben capacitarse. El análisis de puesto y su especificación sirven para determinar los tipos de habilidades, conocimientos, actitudes y conductas, así como las características de personalidad, que se requieren para desempeñar los puestos.

El análisis de operación consiste en descomponer el puesto en sus partes, lo cual permite constatar las habilidades, conocimientos y características personales o las responsabilidades que exige del individuo para desempeñar sus funciones.

Una necesidad de capacitación en el nivel del puesto es una discrepancia entre los requisitos que el puesto exige y las habilidades que su ocupante tiene.

Dicho análisis permite preparar la capacitación para cada puesto, de forma aislada, de modo que el ocupante adquiriera las habilidades necesarias para desempeñarlo.

La detección de necesidades de capacitación es una forma específica de diagnóstico que requiere sustentarse en información pertinente. Los medios principales para detectar las necesidades de capacitación son:

- **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO:** permite identificar a los empleados que realizan sus tareas por debajo del nivel satisfactorio, como así también averiguar cuáles son las áreas de la empresa que requiere de la atención inmediata de los responsables de la capacitación.
- **OBSERVACIÓN:** identificar donde hay trabajo ineficiente, equipos rotos, atraso en relación con el cronograma, desperdicio de materia prima, elevado número de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, rotación de personal abundante, entre otros.
- **CUESTIONARIOS:** investigaciones por medio de cuestionarios y listas de control con evidencia de necesidades de capacitación.
- **SOLICITUD DE SUPERVISORES:** cuando las necesidades de capacitación corresponden a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores suelen solicitar, a lo que son propensos, capacitación para su personal.
- **ENTREVISTAS CON SUPERVISORES Y GERENTES:** los contactos directos con supervisores y gerentes respecto de problemas que se resuelven con capacitación surgen por entrevistas con los responsables de diversas áreas.
- **REUNIONES INTERDEPARTAMENTALES:** discusiones entre los responsables de los distintos departamentos acerca de asuntos que conciernen a los objetivos de la organización, problemas de operaciones, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.
- **EXAMEN DE EMPLEADOS:** resultados de los exámenes de selección de empleados que desempeñan determinadas funciones o tareas.

- REORGANIZACIÓN DE TRABAJO: siempre que las rutinas laborales sufran una modificación total o parcial será necesario brindar a los empleados una capacitación previa sobre los nuevos métodos y procesos para el trabajo.
- ENTREVISTA DE SALIDA: cuando el empleado abandona la empresa es el momento más adecuado para conocer su opinión sincera sobre la organización y las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a la luz deficiencias que se pueden corregir.
- ANALISIS DE PUESTO Y PERFIL DE PUESTO: proporciona un panorama de tareas y habilidades que debe poseer el ocupante.
- INFORMES PERIODICOS: de la empresa o de producción que muestren las posibles deficiencias que podrían merecer capacitación.

5.4.4.2 PROGRAMACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Una vez realizado el diagnóstico de la capacitación, se prosigue con la elección y prescripción de los medios de tratamiento para sanar las necesidades señaladas o percibidas. Una vez detectada y terminadas las necesidades de capacitación, se prepara un programa.

¿Qué se debe enseñar?, ¿Quién lo debe aprender?, ¿Cuándo se debe enseñar? , ¿Dónde se debe enseñar?, ¿Cómo se debe enseñar? y ¿Quién lo debe enseñar?, son las respuestas que nos va a dar el diagnóstico y a partir de las cuales se planifica el programa.

El programa que se realice debe incluir los siguientes puntos:

- Atender una necesidad específica en cada ocasión
- Definir el objetivo de forma clara
- Dividir el trabajo que se va a desarrollar en los diferentes espacios
- Determinar el contenido de capacitación

- Seleccionar los métodos de capacitación y la tecnología disponible
- Definir los recursos para efectuar la capacitación (tipo de capacitador, recursos, maquinas, equipos, etc)
- Definir del grupo que va a ser capacitado
 - ✓ Número de personas
 - ✓ Tiempo disponible
 - ✓ Grado de habilidad y conocimiento
 - ✓ Características personales de conducta
- Lugar donde se va a realizar la capacitación
- Tiempo o periodicidad de la capacitación
- Calcular la relación costo-beneficio del programa
- Controlar y evaluar los resultados del programa para revisar puntos críticos que reclaman ajustes y modificaciones al programa para una mayor eficacia.

5.4.4.3 EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Una vez diagnosticado las necesidades y elaborado un programa de capacitación, el siguiente paso es la instrumentalización. La ejecución o realización del programa de capacitación supone un binomio formado por el instructor y el aprendiz.

Los aprendices son las personas situadas en cualquier nivel jerárquico de la empresa que necesiten aprender o mejorar sus conocimientos sobre algunas actividades o labor.

Los instructores son las personas situadas en cualquier nivel jerárquico de la empresa que cuentan con experiencia o están especializados en terminada actividad o labor, y transmiten sus conocimientos a los aprendices.

La ejecución de la capacitación depende de:

- Adecuación de programas de capacitación a las necesidades de la organización: la decisión de establecer un programa de capacitación depende de la necesidad de mejorar el nivel de los empleados. La capacitación debe significar la solución de los problemas que originaron las necesidades diagnosticadas.
- Calidad del material de capacitación: debe pensarse de antemano en el material de enseñanza a fin de facilitar la ejecución de la capacitación. El material de enseñanza pretende concretar la instrucción, facilitar la comprensión, aumentar el rendimiento y racionalizar la tarea del instructor.
- Cooperación de los gerentes y dirigentes de la empresa: la capacitación se debe hacer con todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones, en un conjunto de esfuerzos coordinados. Para mantenerlos, requiere un gran esfuerzo y entusiasmo por parte de todos los interesados, además de que implica un costo que se debe considerar como una inversión que producirá efectos a mediano y corto plazo. Es necesario contar con el espíritu de cooperación personal y con el respaldo de los directivos, ya que todos los jefes y supervisores deben participar en la realización del programa.
- Calidad y preparación de los instructores. El éxito de la ejecución depende de los intereses, jerarquía y capacidad de los instructores. El criterio para seleccionar a los instructores es muy importante. Estos deben reunir cualidades personales como facilidad para las relaciones humanas, motivación, raciocinio, didáctica, facilidad para comunicar, así como conocimiento de la especialidad. Los instructores pueden seleccionarse de entre los distintos niveles y áreas de la empresa. Deben conocer las responsabilidades de la función y estar dispuestos a asumirlas.
- Calidad de los aprendices: la calidad de los aprendices influye en los resultados del programa de capacitación. Se obtienen mejores resultados

cuando se selecciona bien a los aprendices, en función de la forma y el contenido del programa y de los objetivos de la capacitación, de modo que las personas formen un grupo homogéneo.

5.4.4.4 EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS

La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados. El programa de capacitación debe incluir la evaluación de su eficiencia, la cual debe considerar dos aspectos. En primer lugar constatar si la capacitación produjo las modificaciones deseadas en la conducta de los empleados. El segundo aspecto es, verificar si los resultados de la capacitación tienen relación con la consecución de las metas de la empresa.

Además de los dos aspectos mencionados, se debe constatar si las técnicas de capacitación son eficaces para alcanzar los objetivos propuestos. Los criterios para determinar la eficacia de la capacitación se vuelven significativos cuando se consideran en conjunto con los cambios producidos.

Se evaluarán los resultados de la capacitación teniendo en cuenta el nivel de satisfacción y acción planeada. Este es el nivel más elemental de evaluación y se caracteriza porque se enfoca en el programa, en el facilitador y en como fue la aplicación del entrenamiento.

Otro nivel de evaluación es según el aprendizaje de nuevas habilidades. Los aprendices adquieren conocimientos y capacidades, cambian sus actitudes y comportamiento como resultado de la capacitación. Las personas mejoran su desempeño personal y benefician a la empresa, es un indicador de eficacia del programa.

La aplicación en el trabajo de las habilidades aprendidas, es otro aspecto que habla de un programa eficaz. Las personas han alcanzado habilidades de aprendizaje,

las aplican en el trabajo y adoptan nuevas actitudes que transforman su comportamiento. Si no ocurren cambios conductuales, es porque la capacitación no funcionó o bien no resolvió el problema.

Se puede evaluar la eficacia del programa teniendo en cuenta el impacto en los resultados del negocio. En caso de que haya sido eficaz, la capacitación produce un impacto directo en los resultados que afecten al negocio en términos de productividad, calidad, costos, reducción de tiempo y clima laboral.

Consideramos también que una capacitación ha sido efectiva cuando mejora el clima laboral. La capacitación influye en el clima, en el sentido de favorecer y facilitar la transferencia de lo aprendido y su aplicación cotidiana en el ambiente de trabajo.

Por último se evalúa el programa teniendo en cuenta el rendimiento de inversión. Es el nivel más profundo, cuando la capacitación produce un fuerte impacto monetario en los negocios de la empresa.

CONFLICTOS

RESOLUCIÓN Y CAPACITACIÓN EN UNA EMPRESA DE MENDOZA

Fase empírica

6 FASE EMPÍRICA

6.1 CAPÍTULO 1: MARCO METODOLÓGICO

6.1.1 TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Según el carácter es una investigación fundamentalmente cuantitativa ya que se centra en conocer los aspectos objetivos y susceptibles de cuantificación. Su profundidad es descriptiva porque se lleva a cabo la evaluación precisa y se especifican las propiedades de las variables en una población definida (Hernández Sampieri, R., 1998, págs. 106-107).

Tomando en cuenta que se trabajará con hechos de observación directa, no manipulados, la naturaleza de la investigación es empírica y tiene una finalidad básica ya que busca lograr mejor conocimiento, comprensión y explicación de los fenómenos.

Según el marco en el que la investigación tiene lugar se considera una investigación de campo, sobre el terreno, en tanto que se observan los fenómenos en su ambiente natural.

El trabajo se desarrollará sobre la base de datos de primera mano recogidos para la investigación, por lo que es de fuente primaria.

6.1.2 HIPÓTESIS

Se proponen para esta investigación las siguientes hipótesis:

- El tipo de conflicto recurrente, en la estación de servicio Axion, son los conflictos interpersonales debido a la mala comunicación.
- La mitad de los trabajadores considera tener las herramientas necesarias para poder enfrentarse al conflicto
- La capacitación para la resolución de conflictos brindada por la empresa, no es la suficiente según los encuestados.

- Más de la mitad de los encuestados poseen un estilo de resolución de conflicto de evitación.

6.1.3 MUESTRA

El objetivo del presente trabajo es analizar si los trabajadores de la estación de servicio Axion ubicada en Gran Mendoza, cuentan con herramientas y estrategias para resolver los conflictos que surgen en su ambiente laboral.

La Estación de Servicio Axion, es un establecimiento dedicado a la venta al público de productos derivado del petróleo a granel y mediante surtidores; así también cuenta con un Spot, el cual es un mini mercado y café. La misma se encuentra en funcionamiento hace más de 10 años, en los cuales ha ido creciendo e incrementando la cantidad de servicios y de empleados.

Se consideró una muestra de 30 personas, de edades que oscilan entre los 19 y los 55 años de edad. Los mismos se desempeñan como empleados de la Estación de Servicio en diferentes puestos; expendedores de nafta, administrativos y contables, como así también vendedores en el Spot. La totalidad de los trabajadores cuenta con el nivel secundario completo, mientras que los administrativos tienen título de grado o son estudiantes de alguna carrera universitaria.

Para llevar a cabo la investigación y evaluación acerca de los conflictos y la resolución, se realizó una reunión con la responsable de la Estación de Servicio; se presentó el formulario que se iba a aplicar y se conversó con la responsable de la Estación acerca de la situación de conflictos que se presentaban frecuentemente en dicho ambiente laboral. Luego de este primer encuentro, la empresa realizó una reunión de personal donde uno de los temas era la evaluación de la situación de conflicto y resolución de los mismos. Se dio a todos los trabajadores un tiempo para responderlo, y se envió a aquellos que no estaban presentes. Luego de algunas

semanas; al conseguir las respuesta de todos los trabajadores se dio por finalizada la etapa de recogida de información.

6.1.4 RECOLECCIÓN DE DATOS E INSTRUMENTO

6.1.4.1 INSTRUMENTO

Se utiliza un formulario elaborado por María José Manrique, teniendo en cuenta la bibliografía utilizada. El mismo es un formulario no estandarizado con preguntas cerradas, que recoge datos acerca de los conflictos recurrentes en el ambiente de trabajo, modo personal de resolución de conflictos, modo resolución de la empresa, y la capacitación brindada. Estos cuatro campos permiten adentrarse en el tema de los conflictos en la estación de servicio Axion.

Se utiliza un formulario anónimo, ya que este permite adentrarse en aspectos fundamentales referidos al conflicto y la resolución de los mismos. Además, limita la expresión de los individuos estrictamente a las interrogaciones que le son propuestas y a las opciones de respuestas brindadas también. El hecho de que fuera anónimo, garantizaba a los trabajadores poder responder con sinceridad, sin temor por las respuestas que daban.

El instrumento de evaluación está formado por 14 preguntas, en las que el sujeto debe seleccionar alguna de las opciones de respuesta. Todas las preguntas son de múltiple opción; en algunas solo se puede marcar una respuesta, mientras que en otras se pueden seleccionar varias. Además el mismo está dividido en cuatro secciones: Conflictos recurrentes, Modo personal de resolución de conflictos, Modo de la empresa de resolver conflictos y Capacitación que se brinda. Estas divisiones nos permiten ordenadamente profundizar los temas, y poder analizarlos de una mejor manera.

6.2 CAPÍTULO 2: PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE RESULTADOS

6.2.1 TRATAMIENTO ESTADÍSTICO

Se realizó un tratamiento estadístico sobre las respuestas que dieron los empleados por medio del formulario y se procedió a realizar un análisis descriptivo de las variables del mismo.

Seguidamente se exponen los gráficos que reflejan los resultados que se obtuvieron a partir del cuestionario de evaluación.

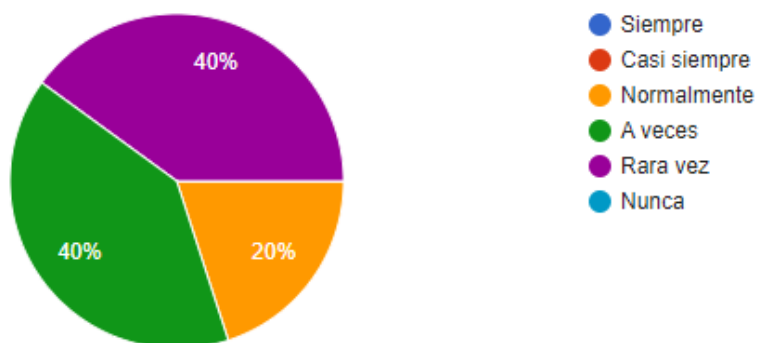
CONFLICTOS RECURRENTES:

Pregunta Nro 1: Teniendo en cuenta que el conflicto es inseparable de la vida comunitaria ¿Con que frecuencia surgen conflictos en su ambiente laboral?

La pregunta llevaba a los entrevistados a visualizar las situaciones de conflicto en su ambiente laboral e identificar cada cuando surgen.

Las respuestas a dicha pregunta fueron bastante homogéneas; un 40% (12 personas) respondió que los conflictos surgen “rara vez”, otro 40% (12 personas) respondió “a veces”; y el 20% restante (6 personas) respondió “normalmente”.

Gráfico N° 1 – Frecuencia de Conflictos

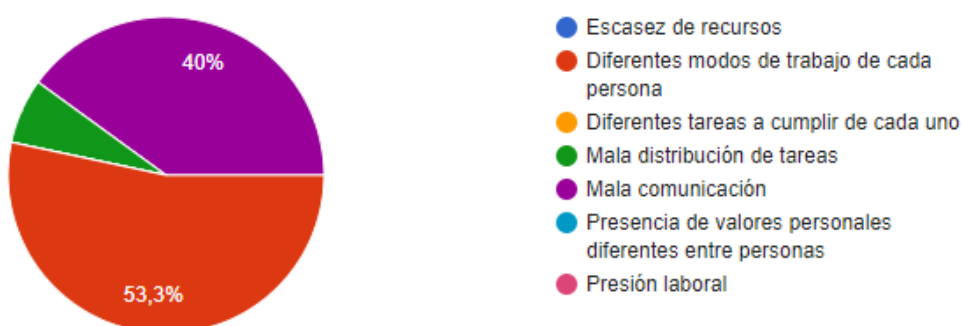


Pregunta Nro 2: Causas más frecuentes de los conflictos en tu ambiente laboral

Habiendo identificado que los conflictos surgen con una frecuencia determinada, la siguiente pregunta que se realizó buscaba indagar en las causas que llevan a la aparición de dichas situaciones.

En dicha pregunta, un 53,3% (16 personas) mencionó que se debía a “Diferentes modos de trabajo de cada persona”; un 40% (12 personas) debido a “Mala comunicación”; y un 6,7% debido a “Mala distribución de tareas”.

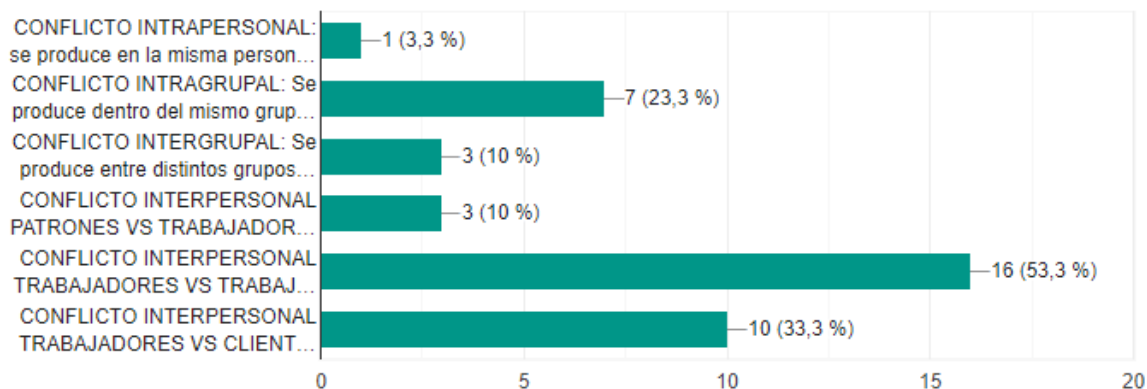
Gráfico N° 2 – Causas de Conflictos



Pregunta Nro 3: ¿Cuáles de estos conflictos se presentan frecuentemente en su ambiente laboral?

Los conflictos más frecuentes, debido a la mayor cantidad de respuestas son: “Conflictos trabajadores vs trabajadores” con un 53,3% (16 personas); “Conflictos trabajadores vs clientes” 33,3% (10 personas); y “Conflictos intragrupal”, dentro del mismo equipo de trabajo, 23,3% (7 personas).

Gráfico N° 3 – Conflictos Recurrentes

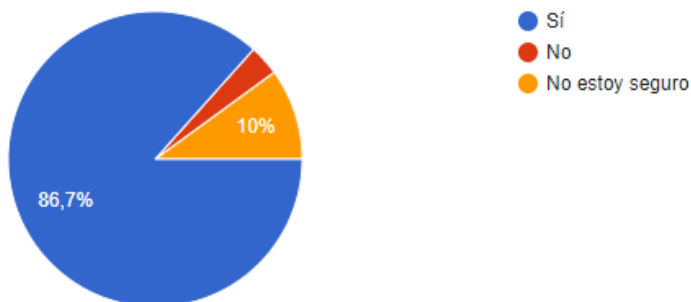


MODO PERSONAL DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Pregunta Nro 4: ¿Crees tener las herramienta necesarias para resolver un conflicto que surge en tu ambiente laboral?

Ante esta pregunta, un 86,7% (26 personas) afirmó tenerlas; un 10% (3 personas) respondió “No estar seguro”; y un 3,3% (1 persona) expresó que no las tenía.

Gráfico N° 4 – Herramientas de resolución

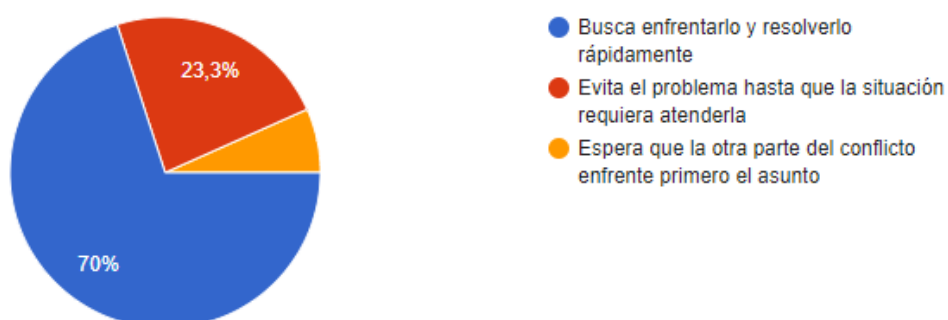


Pregunta Nro 5: Cuando se presenta un conflicto normalmente:

La siguiente pregunta apuntaba directamente a conocer el modo de actuar de cada trabajador frente al conflicto; entendiendo que conocer esto puede ser útil también para entender el clima laboral en general.

Frente a la presencia del conflicto, un 70% (21 personas) expresó que “Busca enfrentarlo y resolverlo rápidamente”; un 23,3% (7 personas) “Evita el problema hasta que la situación requiera atenderla”; y un 6,7% (2 personas) “Esperan que la otra parte del conflicto enfrente primero el asunto”

Gráfico N° 5 – Actuación frente a conflictos



Pregunta Nro 6: A la hora de resolver un conflicto normalmente

El 50% (15 personas) manifestaron que “Busca por medio de la comunicación fluida con la otra parte del conflicto, una solución mutuamente benéfica para ambas partes”; un 23,3% (7 personas) “Busca ceder, y que la que otra parte también ceda para tomar decisiones aceptables para ambos”; otro 23,3% (7 personas) “Busca centrarse en intereses comunes, dejando de lado las diferencias con la otra parte”; y el último 3,3% (1 persona) seleccionó “Busca esquivar el problema, posponerlo lo más posible hasta lograr separarse de la situación”.

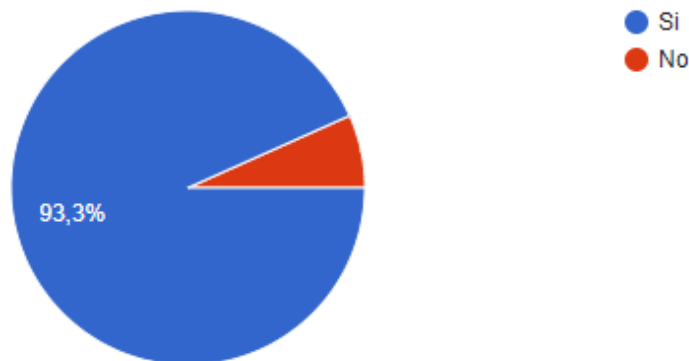
Gráfico N° 6 – Resolución de Conflictos



Pregunta Nro 7: Frente a la resolución de un conflicto, ¿está dispuesto a hacer cambios personales tanto conductuales, cognitivos y afectivos para evitar nuevos conflictos?

El 93,3% (28 personas) manifestaron estar dispuestos a realizar estos cambios; mientras que 6,7% (2 personas) no están dispuestos.

Gráfico N° 7 – Cambios

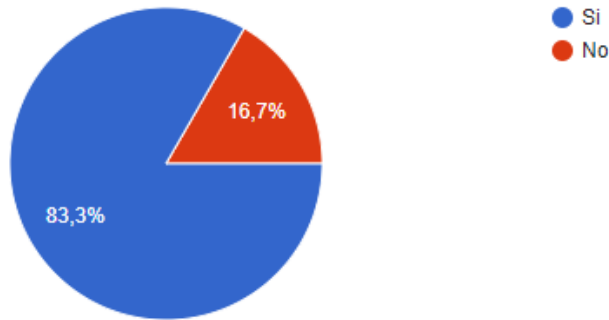


MODO DE RESOLUCIÓN DE LA EMPRESA

Pregunta Nro 8: ¿Existe en tu ambiente laboral una forma determinada de actuación frente a un conflicto?

A esto el 83,3% (25 personas) afirmaron la existencia; mientras que 16,7% (5 personas) lo negaron.

Gráfico N° 8 – Resolución de conflicto de la empresa

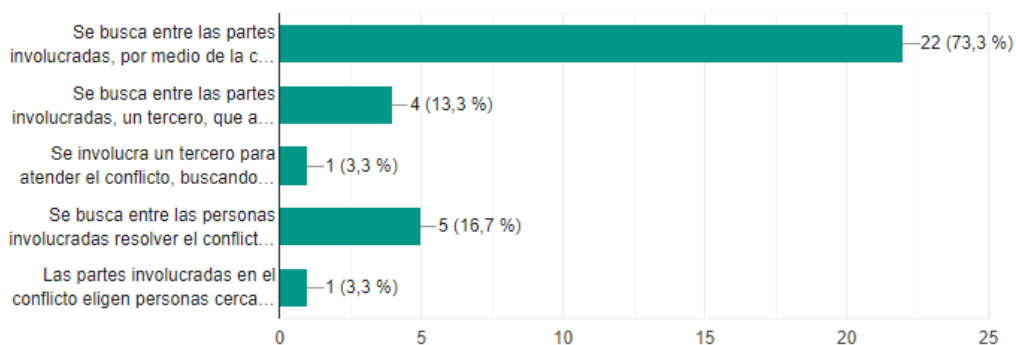


Pregunta Nro 9: ¿Cómo se resuelven los conflictos en tu ambiente laboral?

Indagando un poco más en la forma de resolución de conflictos general dentro de la empresa, dicha pregunta permitía seleccionar más de una respuesta, lo que brindó un abanico más grande de respuestas.

Los modos de resolución de conflictos frecuentes seleccionados por los encuestados fueron, en un 73,3% (22 personas) “buscan entre las parte involucradas una salida pacífica”; un 16,7% (5 personas) “buscan resolver el conflicto de forma autónoma, asistidos por un tercero”; el 13,3% (4 personas) “buscan a un tercero como árbitro”; un 3,3% (1 persona) “buscan a un tercero que no decida, sino que acerque a los miembros del conflicto”; y 3,3% (1 persona) restante “las personas involucradas en el conflicto buscan personas de confianza que resuelvan el conflicto por ellos”.

Gráfico N° 9 – Resolución de conflicto de la empresa

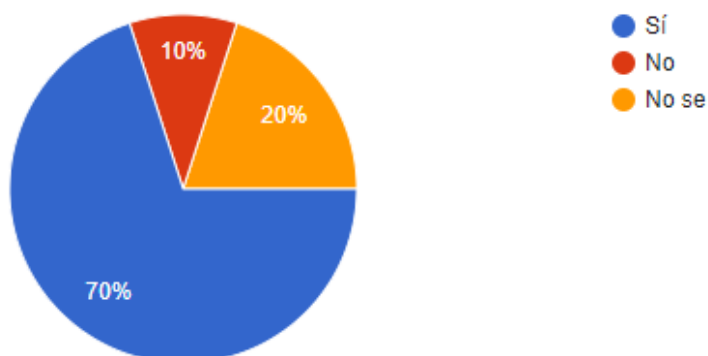


CAPACITACIÓN QUE SE BRINDA

Pregunta Nro 10: ¿La empresa en la que trabajas, cuenta con un área de Recursos humanos?

Un 70% (21 personas) afirmaron su existencia; un 20% (6 personas) no sabía si contaba con esa área; y el 10% (3 personas) restante respondió que no tenían.

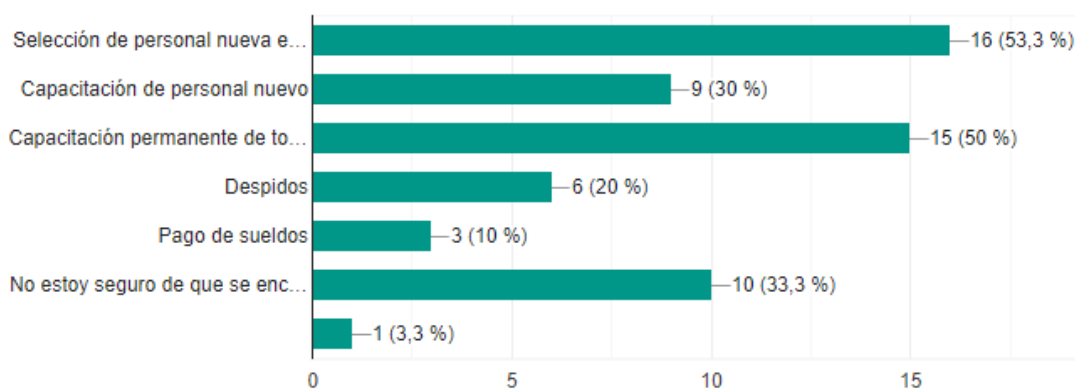
Gráfico N° 10 – Área de Recursos Humanos



Pregunta Nro 11: En caso de que si existe el área de Recursos Humanos, ¿De qué se ocupa?

El 53,3% (16 personas) Selección de personal, el 50% (15 personas) mencionó que era la capacitación permanente de los trabajadores; un 33,3% (10 personas) respondió que no estaba seguro de que se encargaba; 30% (9 personas) mencionó que era la capacitación del personal nuevo; 20% (6 personas) expresó que se encargaba de los despidos; un 10% (3 personas) mencionaron que era el pago de sueldos.

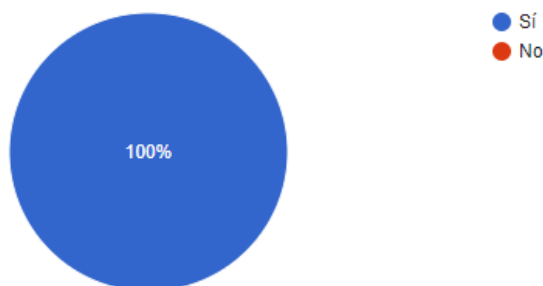
Gráfico N° 11 – Funciones área de Recursos Humanos



Pregunta Nro 12: ¿Se capacita al personal de la empresa de la que formas parte?

Ante dicha pregunta, el 100% (30 personas) de los encuestados respondió que si se capacitaba

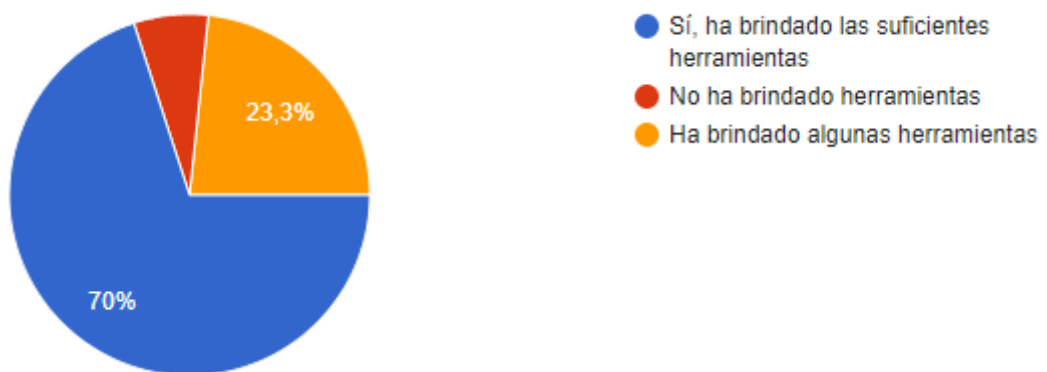
Gráfico N° 12 – Capacitación



Pregunta Nro 13: ¿Consideras que la empresa en la que trabajas ha brindado herramientas o técnicas para resolver conflictos laborales?

Ante dicha pregunta el 70% (21 personas) respondieron que si había brindado suficientes herramientas; el 23,3% (7 personas) expresaron que ha brindado algunas herramientas; y el 6,7% (2 personas) mencionó que no le han brindado herramientas.

Gráfico N° 13 – Herramientas de capacitación



Pregunta Nro 14: ¿Crees que sería bueno capacitar a los trabajadores en estos temas?

Un 73,3% (22 personas) manifestó que lo consideran algo muy necesario para el desarrollo de la empresa; mientras que un 26,7% (8 personas) no lo consideran algo primordial pero que si es útil.

Gráfico N° 14 – Necesidad de capacitación



6.2.2 ANÁLISIS

Habiendo expuesto previamente los gráficos de las respuestas obtenidas por los trabajadores resulta necesario para las conclusiones del trabajo hacer un análisis acerca de los mismos; buscando unir la teoría expuesta en este trabajo, con los resultados de las encuestas.

Dentro de la sección de Conflictos Recurrentes, y teniendo en cuenta las respuestas de los encuestados podemos hablar de que los trabajadores son conscientes de la presencia de los conflictos en el ámbito laboral, lo que no se manifiesta como una situación crítica o preocupante sino como un movimiento natural de la convivencia humana; inseparable de la interacción entre las personas.

Las respuestas fueron bastante homogéneas, y oscilaban entre las opciones que no se encuentran en los extremos, sino en la mitad de la escala; no hubieron respuestas radicales como siempre o nunca, sino que todas las respuestas mencionaban que en algunas oportunidades aparecían los conflictos. Hace referencia a una presencia natural de los mismos, y no excesiva.

Un reconocimiento de los conflictos, como parte de la vida de la empresa, es un factor muy importante debido a que como se mencionó anteriormente para poder resolver un conflicto primero que nada debemos poder identificarlo; ese es el primer paso.

Se indagó acerca de las causas que ocasionan los conflictos en el ámbito laboral. Si bien previamente se mencionó que hay diversidad de causas que llevan a la aparición de los conflictos en el ambiente laboral, hacer esta pregunta permitió adentrarse en la realidad particular de la Estación de Servicio para contextualizar causas y entender el caso concreto. Así también para poder brindar a la empresa una devolución con esta información que puede ser de gran valor.

Las causas que se presentaron como opciones para elegir son las que presenta Chiavenato, en el libro Administración de los Recursos Humanos

Las respuestas manifestaron que las causas principales reconocidas por los trabajadores son: los diferentes modos de trabajo de cada persona, y la mala comunicación.

Los diferentes modos de trabajo de cada persona son la principal causa que en el ambiente laboral de la Estación de Servicio Axion, genera situaciones de conflicto.

Sumado a esto, se mencionó anteriormente la mala comunicación, como así también la escasez de la misma, genera normalmente conflictos; ahora podemos verlo corroborado con las respuesta de los encuestados. Con frecuencia no decir las cosas en el ámbito empresarial, o al decir las que la otra persona haga una interpretación subjetiva de lo que se menciona es algo que causa conflicto en dicho ambiente laboral.

La siguiente pregunta indagaba también acerca de cuáles eran los conflictos que surgían en la Estación de Servicio. Dicha pregunta no era de selección única, sino que se podía elegir más de una respuesta, lo que permite tener una visión más completa de los conflictos recurrentes, entendiendo que surge más de un tipo de conflicto en un ambiente laboral.

En esta pregunta las opciones de conflictos laborales que se brindaron como opciones, fueron sacadas del libro “El grupo y sus conflictos”; se agregó una opción no mencionada en el libro.

Las respuestas manifestaron que los conflictos recurrentes en la Estación de Servicio son de trabajadores enfrentados entre sí, dentro de los mismos grupos de trabajo. Esto relacionado con la respuesta anterior nos indica surgen entre compañeros de trabajo debido a la mala comunicación y los diferentes modos de trabajo de las personas.

Así también un porcentaje significativo de los encuestados mencionó que el tipo de conflicto que se frecuentaba era entre trabajadores y clientes. Es importante remarcar que esta opción no la mencionaba la bibliografía que mencionada dichos conflictos, sino que fue agregada debido a que antes de realizar la encuesta, la persona encargada de la Estación había mencionado que muchos conflictos surgían por malos entendidos con los clientes. La pregunta corroboró esto.

En la sección de resolución de conflictos en lo personal, buscaba profundizar en como cada trabajador de enfrenta personalmente a los conflictos, entendiendo que para poder resolver un conflicto es importante poder identificar el modo de actuar de uno y como este afecta en lo personal.

Lo primero que se buscaba indagar era si los encuestados consideraban tener las herramientas para poder enfrentarse a dichos conflictos; a lo que las respuestas nos indicaron que la gran mayoría considera tener las herramientas necesarias, mientras que otros se mostraron en duda ante la pregunta. Es un panorama optimista, que los mismos trabajadores creen tener las herramientas y como mencionamos anteriormente que detecten los conflictos, ya que naturalmente será esperable que se aborden los mismos ya que se identifican y se cuenta con los medios para hacerlo.

Como se mencionó en el desarrollo del trabajo para poder enfrentarse a un conflicto es muy importante identificarlo, ver como afecta en lo personal, y asumir que para que se solucione cada persona involucrada tiene que actuar. Por esto se indagó en el modo de actuación de los trabajadores frente a la situación de conflicto. La respuesta fue muy positiva debido a que la mayoría mencionó que ante la situación de conflicto busca enfrentarlo y resolverlo rápidamente, lo que posibilita que los conflictos no se sigan acrecentando. El resto significativo de los encuestados expresó que espera a que la situación necesite ser resuelta, lo que garantiza de igual manera un interés y actitud positiva ante la resolución.

Para poder profundizar se indagó acerca del estilo de gestión de conflictos, como actúa frecuentemente frente al conflicto. La pregunta estaba basada en la teoría de Estilo de Gestión de Conflicto de Rahim y Bonoma. Dicho modelo como se desarrolló en el trabajo presenta cinco tipos de estilos posibles: Integración, Servilismo, Dominación, Evitación, y Compromiso.

Integración, Servilismo y Compromiso son los estilos de gestión de conflictos que arrojaron las respuestas de los trabajadores de la Estación de Servicio.

El mayor porcentaje de las respuestas son atribuidas a la Integración. Dicho estilo manifiesta un alto interés por la opinión de los otros, como así también un alto interés por los valores y la opinión propia. No cede en sus pensamientos, pero tampoco sobrepasa los pensamientos de la otra parte del conflicto; sino que defendiendo ambos busca una solución efectiva. Es muy positivo que predomine un estilo de gestión como este en una empresa, ya que posibilita una resolución beneficiosa y positiva.

En cuanto al Servilismo, se puede mencionar que se manifiesta con un bajo interés por los valores y la opinión propia, y un alto interés por los de la otra parte del conflicto. Buscan acomodarse, centrándose en puntos en común con la otra parte del conflicto, renunciando a lo personal.

Por último el Compromiso, habla de un equilibrio entre el interés propio y el interés por los demás. Se busca racionalizar el objetivo del conflicto y aceptar la solución que provea la satisfacción incompleta de ambas partes.

Los tres estilos presentes entre los trabajadores encuestados son muy positivos para un favorable ambiente de trabajo y de resolución de conflictos. Ya que los tres estilos dan mucha importancia a los intereses del otro, lo que evita el egoísmo personal, sino que pone a todos en una actitud conciliadora.

Se sabe que para la resolución de un conflicto es de gran importancia asumir que la persona tiene que hacer cambios, ya seas cognitivos, afectivos o conductuales; ya que esto es fundamental para que luego pueda cambiar la situación conflictiva. Por esto es que se preguntó a los encuestados si frente a los conflictos están dispuestos a hacer los cambios necesarios. Casi el total de los encuestados manifestó su disposición hacia los cambios, lo que garantiza un panorama positivo para resolver conflictos de forma positiva. Esto es un indicador de que los conflictos en la empresa son positivos porque generan cambios en las personas, debido a que están dispuestos a hacerlo.

La sección Modo de resolución de conflicto de la empresa, buscaba profundizar en el conocimiento de Estación de Servicio como empresa, para entender como actúan generalmente frente a los conflictos, entendiendo que si bien todas las personas son distintas por lo tanto actúan de maneras muy diversas, la empresa señala las grandes líneas conductuales a seguir.

Se preguntó acerca del modo de resolución particular de la empresa; el porcentaje más significativo mencionó que la empresa tiene una forma de resolución de conflicto determinada. Pero a la hora de seleccionar cual era esta manera de resolución las respuestas fueron variadas.

El modo más seleccionado fue Negociación, en el que los trabajadores buscan una solución pacífica por medio de la comunicación. Mientras que el resto de los trabajadores seleccionó Arbitraje o Mediación, en donde busca a un tercero que intervenga en las situaciones para resolverlas de la mejor manera posible. Dichas formas de resolución nuevamente nos hablan de un grupo de trabajo muy favorable para trabajar los conflictos y resolverlos constructivamente.

La última sección apuntaba directamente a la capacitación, buscando investigar acerca de la necesidad de la misma frente a la situación de conflictos que

presenta la Estación de Servicio. Para poder preguntar acerca de las capacitaciones, previo consultamos por la existencia de un área de Recursos Humanos en la empresa, ya que desde ahí suelen partir las capacitaciones para el personal.

Se preguntó también acerca de cuáles eran las tareas de las que se ocupaba esta área de Recursos Humanos, esto nos permitía ver si tenían un conocimiento del área o si era completamente desconocido, entendiendo la importancia que esta tiene hoy en día en el ámbito empresarial. Las tres respuestas que tuvieron una cantidad significativa de votos fueron: selección de personal, capacitación permanente de los trabajadores y desconocimiento de lo que hace.

La siguiente pregunta buscó indagar sobre la existencia de la capacitación permanente en la Estación de Servicio, entendiendo esto como fundamental para el desarrollo de la misma. Todos los encuestados respondieron afirmativamente hacia la presencia de la capacitación, lo que unido a las respuestas anteriores no indican que es una de las grandes funciones que ven que se realiza con una visión de Recursos Humanos en la empresa.

Yendo más profundo de la capacitación frente a la resolución de conflictos, casi la totalidad de los trabajadores de la empresa mencionó que se han brindado herramientas para la resolución de conflictos, lo que garantiza en primer lugar que todos los trabajadores identifiquen una forma común de enfrentarse a los mismos. Así también habla muy positivamente de la capacitación que se brinda.

Para indagar la necesidad de un aumento de capacitación acerca de dicho tema, se preguntó si veían necesario capacitarse más acerca de la Resolución de Conflictos. Todos los trabajadores mencionaron que sería útil mayor capacitación en estos temas para el desarrollo de la empresa, pero entre estos algunos mencionaron una necesidad mientras que otros hablaron de que no era primordial pero que si estaba podría ser de gran ayuda.

Habiendo indagado una por una las preguntas, relacionándolas con la teoría podemos inferir que en la Estación de Servicio Axion se cuenta con una adecuada identificación de los conflictos. En la misma los conflictos recurrentes se deben a la mala comunicación y a los diferentes modos de trabajo de cada persona, los mismos surgen entre compañeros de trabajo y con los clientes. Este panorama no es preocupante entendiendo al conflicto como algo natural, e identificado algunas virtudes valiosas entre los trabajadores de la empresa. Hay una actitud muy positiva hacia la resolución favorable de los conflictos, están dispuestos a hacer cambios y buscar atender los temas con dialogo sin dejarlos para el futuro. Así también la empresa ha marcado un camino de resolución de conflictos de forma armónica que habla de una organización positiva y constructiva. Los trabajadores son capacitados, y están abiertos a recibir capacitaciones, lo que realmente habla de un clima favorable para los conflictos sea siempre positivos y constructivos en las relaciones laborales.

Se podría pensar una capacitación que brinde mayor conocimiento en técnicas concretas de resolución, no porque no tengan o no sepan, sino porque los mismos encuestados manifiestan la necesidad de la misma como algo importante. También podría ser útil capacitar a los trabajadores en cuanto a la resolución de conflictos en lo personal, permitiendo que ellos pueda identificar cual es el conflicto, y como gestionar eso para llegar a un cambio positivo y constructivo, si bien entendemos que ya lo hacen, un mayor conocimiento del tema brinda también una mayor conciencia a la hora de enfrentarse a la situaciones concretas.

CONFLICTOS

RESOLUCIÓN Y CAPACITACIÓN EN UNA EMPRESA DE MENDOZA

Discusiones

7 DISCUSIONES

Este trabajo se desarrolla con el objetivo de analizar si los trabajadores de la Estación de Servicio Axion ubicada en Gran Mendoza, poseen herramientas y estrategias para enfrentarse a los conflictos y poder resolverlos.

Por conflicto entendemos “el choque o enfrentamiento que se produce entre dos fuerzas antagónicas, sea entre dos personas o entre grupos, y en un contexto y un tiempo determinados” (D’Anna & Hernández, 1998, pág. 122).

Tener las herramientas para enfrentarse a dichos conflictos y resolverlos de manera favorable es necesario para el desarrollo positivo de una organización laboral. Contar con estrategias para solucionar estos conflictos en las empresas, genera un ambiente laboral cordial apoyado en las relaciones laborales positivas.

Realizar un estudio para analizar la situación de conflicto dentro de una organización determinada permite, a través de la opinión de los trabajadores, conocer la percepción general acerca de la organización y de las personas que la componen frente a la situación conflictiva. Conocer la opinión de los empleados permite ser más consciente de las situaciones de conflictos, buscando brindar las herramientas para que los mismos sean solucionados de la forma más constructiva posible. Los conflictos no van a desaparecer, pero conocer cuales son y como enfrentarlos ayuda a generar una empresa más productiva.

Es importante señalar que cada organización o empresa tiene sus propias situaciones de conflictos, y cuenta o no con las herramientas para poder enfrentarlas. Esto genera que cada trabajo pueda tener resultados muy diversos, como así también conclusiones. Este mismo trabajo aplicado mediante la misma encuesta pero en otra empresa u organización puede brindar resultados completamente diferentes.

Teniendo en cuenta los objetivos planteados en el trabajo podemos mencionar que:

- Los conflictos que recurrentes que afectan el desempeño de la empresa son los interpersonales; de los trabajadores y los clientes, y de los trabajadores entre sí. Los motivos que ocasionan estos son la mala comunicación y los diferentes modos de trabajo de cada persona.
- El estilo personal de resolución de conflicto de los trabajadores oscila entre Servilismo, Integración y Compromiso, estos manifiesta que los trabajadores dan un valor muy alto a la opinión del otro en los conflictos, buscando entender al otro a la hora del conflicto y buscas soluciones que sean beneficiosas para ambos.
- Los modos de resolución de conflictos de la empresa son la Negociación y el Arbitraje. El primero busca una solución pacífica para ambas partes del conflicto. El segundo pone a un tercero para resolver la situación lo más ordenada y justa posible.
- Acerca de si la capacitación para la resolución de conflictos brindada por la empresa resulta suficiente, podemos mencionar que si bien la capacitación no ha sido un momento específico, sino la formación ordinaria de la empresa y el propio clima laboral lo que genera un ambiente favorable para la resolución de los conflictos. Esta es considerada suficiente para abordar y resolver los conflictos. Una capacitación formal acerca de este tema podría seguir potenciando el buen desempeño laboral tanto entre compañeros de trabajo, como con los clientes.
- Los trabajadores de la Estación de Servicio analizada cuentan con herramientas para enfrentarse a los conflictos y poder resolverlos. La visualización de los conflictos y los modos de resolución, en general,

hablan de un campo positivo para la resolución, ya que manifiesta una actitud conciliadora, generosa y abierta. La disposición al cambio y la apertura por la defensa de los intereses de la otra persona manifiestan una base sólida para una resolución conflictiva. Además la empresa ha brindado herramientas para construir sobre estas bases.

Pensado en el futuro se podrían correlacionar las respuestas de los trabajadores y su actitud frente a los conflictos con la variable de antigüedad en la estación de servicio o en el puesto que desempeña. Esto podría brindar información muy valiosa acerca del personal y del ambiente laboral.

CONFLICTOS
RESOLUCIÓN Y CAPACITACIÓN EN UNA EMPRESA DE MENDOZA

Conclusiones

8 CONCLUSIONES

El presente trabajo se propuso conocer la percepción que tienen los trabajadores de la Estación de Servicio Axion ubicada en Gran Mendoza, acerca de los conflictos que surgen en su ambiente laboral. Buscando de este modo indagar acerca de si los mismos cuentan con las herramientas para la resolución de los mismos.

Los conflictos surgen en todo espacio de relaciones humanas, es un elemento natural de la sociedad. No todo conflicto es una amenaza crítica para una situación o para una empresa, por el contrario es la oportunidad de confrontar pensamientos e ideas para obtener un crecimiento cualitativo personal o de una organización.

La resolución de conflictos lleva a atender la situación problemática de forma pacífica y conciliadora, buscando una solución que sea beneficiosa para ambas partes involucradas, generando espacios de dialogo, comprensión, empatía y compromiso. Lograr esto requiere identificar el conflicto, que cada persona involucrada identifique como esto le afecta, estar dispuesto a hacer cambios y a ceder en algunos puntos del conflicto.

Las empresas que basan su trabajo en el capital humano requieren atender dicho tema mediante la capacitación de los trabajadores; brindando oportunidades de conocer como enfrentarse y gestionar estas situaciones, entendiendo las mismas como oportunidad de cambio y crecimiento tanto personal como para la empresa en la que trabaja.

El trabajo realizado en esta investigación permitió adentrarse en la organización analizada, identificando las principales situaciones de conflicto, sus causas, la forma personal de enfrentarse a ellas y el estilo que la empresa en general

realiza. Así también se indagó acerca de la capacitación que se recibe sobre dicho tema.

El análisis de los resultados obtenidos a través del cuestionario permiten conocer los hallazgos que se detallan a continuación:

La actitud de los trabajadores frente a los conflictos es una fortaleza. La mayor parte de los trabajadores manifiesta una personalidad conciliadora frente a los conflictos, lo que en primer lugar genera un ambiente laboral fuerte para que los conflictos sean constructivos y no generen rupturas en la empresa. Esto podemos verlo en las respuestas acerca de como actúan frente a los conflictos y en las formas de resolución. Si bien algunas respuestas eran diferentes, que la gran mayoría presente actitudes conciliadoras genera un clima optimista para enfrentar y resolver dichas situaciones.

Así también se presume por las respuestas obtenidas que la empresa ha brindado herramientas para que el ambiente laboral se presente como un escenario oportuno para resolver los conflictos; y este ha sido uno de los motivos que lleva a que hoy los trabajadores cuenten con los recursos resolverlos. Se infiere una conformidad por parte de los trabajadores y una actitud abierta a seguir interiorizándose en la resolución debido a la necesidad que hoy en día presenta.

Por tanto, se concluye que los hallazgos obtenidos en la investigación confirman una de las hipótesis planteadas, y niegan las tres restantes:

En primer lugar se confirma que el tipo de conflicto recurrente en la empresa es el Interpersonal, que tiene como una de sus causas la mala comunicación, ya sea de los trabajadores entre sí o con los clientes. Si bien este no fue el único conflicto manifestado por los encuestados, ni la única causa presente en la Estación de Servicio, si están presente entre los más significativos.

Se niega la hipótesis que expresaba que el 50% de las personas encuestadas consideraba tener las herramientas necesarias para enfrentarse a los conflictos y resolverlos. Gratificadamente las respuestas de los trabajadores manifestaron que la mayoría de los trabajadores considera contar con dichas herramientas.

La hipótesis que mencionaba que la capacitación brindada por la empresa acerca de la resolución de conflictos no era suficiente es negada, debido a que más de la mitad de las personas encuestadas mencionó que la empresa si había brindado las herramientas suficientes.

Por último, se niega también la hipótesis que mencionaba que más de 50% de los trabajadores posee un estilo de resolución de conflictos de Evitación, ya que también gratamente podemos afirmar que los estilos presentes en la empresa con altos porcentajes son Servilismo, Compromiso e Integración.

Los resultados obtenidos en la investigación podrían ser un gran aporte para la Estación de Servicio ya que si bien se ha identificado un ambiente muy favorable para la resolución de conflictos adentrarse en las problemáticas o incrementar la capacitación formal acerca de dicho tema puede ser una ganancia para la empresa sabiendo que se cuenta con trabajadores con una actitud muy positiva ante la resolución constructiva de conflictos.

Capacitar acerca de diferentes maneras de comunicación, y en lenguaje corporal pueden ser herramientas valiosas para que los trabajadores puedan identificar o interpretar la comunicación formal y de este modo poder evitar algunos conflictos de esta índole.

Por ultimo mencionar que quedan interrogantes abiertos sobre la capacitación como tal en la Estación de Servicio, entendiendo que se indagó solamente acerca de

la misma en cuanto a la capacitación de conflictos, pero seguir adentrándose puede brindar oportunidad de crecimiento para la empresa.

CONFLICTOS
RESOLUCIÓN Y CAPACITACIÓN EN UNA EMPRESA DE MENDOZA

Bibliografía

9 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Bautista F, Zambrano R, y Moreira D. (2019) *Gestión de conflictos*. Obtenido en Google libros.
https://www.google.com.ar/books/edition/Gesti%C3%B3n_de_Conflictos/LdSfDwAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&printsec=frontcover
- Bisquerra, R. (1995). *Orígenes y Desarrollo de la Orientación Psicopedagógica*. Madrid. Obtenido de Garrido, S. Compendio para el alumno, Cátedra Intervenciones Psicopedagógicas Institucionales y Organizacionales. UCA.
- Calderón, Gregorio; Álvarez, Claudia & Naranjo, Julia. (2006). *Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación*.
- Cardozo, P. (2018) *El rol del psicopedagogo laboral en empresas. Una perspectiva desde los empleados de Recursos Humanos*. Obtenido de Universidad Nacional de San Martín.
<http://ri.unsam.edu.ar/bitstream/123456789/1815/1/TFE%20ESHUM%202018%20CPC.pdf>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. Mexico: McGraw-Hill.
- D'Anna, S., & Hernández, L. (1998). *Introducción a la Psicopedagogía Laboral*. Buenos Aires: Aprendizaje Hoy.
- Dodero, S (2020) *El secreto para resolver conflictos en la empresa familiar*. (Primera edición) Ciudad Autónoma de Buenos Aires. El Ateneo.

- Garrido, S. et al. (2012). *Compendio para el alumno*. Cátedra Intervenciones psicopedagógicas institucionales y organizacionales. Mendoza. UCA.
- Garzuzi, V. (2013). *Discusión: Incumbencias profesionales correspondientes a la Lic. en Psicopedagogía*. Mendoza. UCA
- Hernández Sampieri, R. (1998). *Metodología de la investigación* (Segunda Edición) México: McGraw-Hill.
- Ley 5.611 (1990). *Régimen para ejercicio de la carrera de Psicopedagogía*. Ley general vigente con modificaciones.
- Manual Recursos Humanos*. Madrid, Editorial Cep SL
- Morales, F. y Yubero, S. (1999) *El grupo y sus conflictos*. Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha
- Müller, M. *Actualidad de la Psicopedagogía*. Buenos Aires. Obtenido de centro latinoamericano de psicopedagogía (CLP): https://educasindistancia.files.wordpress.com/2010/12/1_2_actualidad-de-la-psicopedagogia_muller.pdf
- Ortiz, O; Olga, L; Gómez, A y Yecid O. (2020). *Análisis del conflicto*. Universidad Santo Tomás. Working Paper No. 197501
- Robbins S.P. y Judge T.A. (2019) *Comportamiento organizacional* (Decimotercera edición) Mexico, Pearson Educación.
- Villalobos. M y Pertuz. F (2019) *Manejo de conflictos en el emprendimiento de las empresas del sector gastronómico de Santa Marta Colombia*. Obtenido de Universidad Oscar Ribas

CONFLICTOS
RESOLUCIÓN Y CAPACITACIÓN EN UNA EMPRESA DE MENDOZA

Anexos

10 ANEXOS

Conflictos recurrentes

1) ¿Con que frecuencia surgen los conflictos en su ambiente laboral?

- Siempre
- Casi siempre
- Normalmente
- A veces
- Rara vez
- Nunca

2) Causas más frecuentes de los conflictos en su ambiente laboral.

- Escasez de recursos
- Diferentes modos de trabajo de cada persona
- Diferentes tareas a cumplir de cada uno
- Mala distribución de tareas
- Mala comunicación
- Presencia de valores personales diferentes
- Presión laboral

3) ¿Cuáles de estos conflictos se presentan frecuentemente en su ambiente laboral?

- Conflicto interpersonal
- Conflicto intergrupar
- Conflicto intragrupal
- Conflicto interpersonal: patrones vs trabajadores
- Conflicto interpersonal: trabajadores vs trabajadores
- Conflicto interpersonal: trabajadores vs clientes

Modo personal de resolución de conflictos

4) ¿Crees tener las herramientas necesarias para resolver un conflicto en tu ambiente laboral?

- Si
- No
- No estoy seguro

5) Cuando se presenta un conflicto normalmente:

- Busca enfrentarlo y resolverlo rápidamente
- Evita el problema hasta que la situación requiera atenderla
- Espera que la otra parte del conflicto enfrente primero el asunto

6) A la hora de resolver un conflicto normalmente:

- Busca por medio de la comunicación fluida con la otra parte del conflicto, una solución mutuamente benéfica para ambas partes; que permita que se logren las metas de ambos
- Busca centrarse en intereses comunes y satisfacer el interés del otro, dejando de lado las diferencias con la otra parte.
- Busca procurar todos los medios para lograr su objetivo, y por consecuencia ignora las necesidades y expectativas del otro.
- Busca esquivar el problema, suele posponer el problema lo más posible hasta lograr retirarse de la situación
- Busca ceder y lograr que la otra parte también ceda, para tomar una decisión aceptable para ambos.

7) Frente a la resolución de un conflicto ¿Está dispuesto a hacer cambios personales tanto conductuales, cognitivos y afectivos para evitar nuevos conflictos?

- Si
- No

Modo de resolución de conflictos de la empresa

8) ¿Existe en tu ambiente laboral una forma determinada de actuación frente a los conflictos?

- Si
- No

9) ¿Cómo se resuelven los conflictos en tu ambiente laboral?

- Se busca entre las partes involucradas, por medio de la cooperación y el dialogo, una salida pacífica. Elaborando una propuesta en conjunto para resolver el conflicto.
- Se busca entre las partes involucradas, un tercero, que actúe como árbitro y ayude a resolver el conflicto. Esta persona es elegida voluntariamente por las personas involucradas en el conflicto.
- Se involucra un tercero para atender el conflicto, buscando acercar a los protagonistas al conflicto y ayudarlos a resolverlo. En este caso no se elige a la persona voluntariamente.
- Se busca entre las personas involucradas resolver el conflicto de forma autónoma, asistidos por un tercero que cumple la función de conciliador.
- Las partes involucradas en el conflicto eligen personas cercanas a ellos, que actúen como representantes y soluciones en conflicto.

Capacitación que se brinda

10) ¿La empresa en la que trabajas cuenta con un área de Recursos Humanos?

- Si
- No
- No se

11) En caso de que si exista el área de Recursos Humanos ¿De qué se ocupa?

- Selección de personal
- Capacitación del personal nuevo
- Capacitación permanente de todos los trabajadores
- Despidos
- Pago de sueldos
- No estoy seguro de que se encarga

12) ¿Se capacita al personal en la empresa de la que formas parte?

- Si
- No

13) ¿Consideras que la empresa en la que trabajas ha brindado herramientas o técnicas para resolver conflictos laborales?

- Si, ha brindado suficientes herramientas
- No ha brindado herramientas
- Ha brindado algunas herramientas

14) ¿Crees que sería bueno capacitar a los trabajadores en estos temas?

- Si, lo considero muy necesario para el mejor desarrollo de la empresa

- No lo considero algo primordial, pero sería útil
- No considero que sea necesario