# Sustento del uso justo de Materiales Protegidos

## derechos de autor para fines educativos

UCI

Universidad para la Cooperación Internacional

**UCI**

**Sustento del uso justo de materiales protegidos por derechosde autor para fines educativos**

El siguiente material ha sido reproducido, con fines estríctamente didácticos e ilustrativos de los temas en cuestion, se utilizan en el campus virtual de la Universidad para la Cooperación Internacional – UCI - para ser usados exclusivamente para la función docente y el estudio privado de los estudiantes en el curso Formulación del Portafolio de Inversiones y Proyectos de Tecnología perteneciente al programa académico Maestría en Administración de Tecnologías de la Información.

La UCI desea dejar constancia de su estricto respeto a las legislaciones relacionadas con la propiedad intelectual. Todo material digital disponible para un curso y sus estudiantes tiene fines educativos y de investigación. No media en el uso de estos materiales fines de lucro, se entiende como casos especiales para fines educativos a distancia y en lugares donde no atenta contra la normal explotación de la obra y no afecta los intereses legítimos de ningún actor .

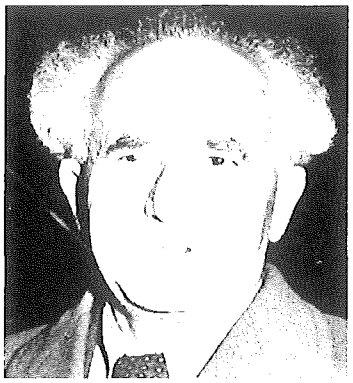
La UCI hace un USO JUSTO del material, sustentado en las excepciones a las leyes de derechos de autor establecidas en las siguientes normativas:

a- Legislación costarricense: Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos, No.6683 de 14 de octubre de 1982 - artículo 73, la Ley sobre Procedimientos de Observancia de los Derechos de Propiedad Intelectual, No. 8039 – artículo 58, permiten el copiado parcial de obras para la ilustración educativa.
b- Legislación Mexicana; Ley Federal de Derechos de Autor; artículo 147.
c- Legislación de Estados Unidos de América: En referencia al uso justo, menciona: "está consagrado en el artículo 106 de la ley de derecho de autor de los Estados Unidos (U.S,Copyright - Act) y establece un uso libre y gratuito de las obras para fines de crítica, comentarios y noticias, reportajes y docencia (lo que incluye la realización de copias para su uso en clase)."
d- Legislación Canadiense: Ley de derechos de autor C-11– Referidos a Excepciones para Educación a Distancia.
e- OMPI: En el marco de la legislación internacional, según la Organización Mundial de Propiedad Intelectual lo previsto por los tratados internacionales sobre esta materia. El artículo 10(2) del Convenio de Berna, permite a los países miembros establecer limitaciones o excepciones respecto a la posibilidad de utilizar lícitamente las obras literarias o artísticas a título de ilustración de la enseñanza, por medio de publicaciones, emisiones de radio o grabaciones sonoras o visuales.

Además y por indicación de la UCI, los estudiantes del campus virtual tienen el deber de cumplir con lo que establezca la legislación correspondiente en materia de derechos de autor, en su país de residencia.

Finalmente, reiteramos que en UCI no lucramos con las obras de terceros, somos estrictos con respecto al plagio, y no restringimos de ninguna manera el que nuestros estudiantes, académicos e investigadores accedan comercialmente o adquieran los documentos disponibles en el mercado editorial. sea directamente los documentos, o por medio de bases de datos científicas, pagando ellos mismos los costos asociados a dichos accesos.

# Capítulo 8



**David ben Gurion**

Político israelí. Nació en Polonia, en 1886. Murió en Tel Aviv en 1973. En 1903 participó en la fundación del Partido Poale Sión. De Estados Unidos volvió en 1918 a Tel Aviv. Organizó un cuerpo armado, la Haganá, cuyo núcleo sería el germen del ejército israelí. A pesar de la prohibición británica, organizó la inmigración en masa de los judíos a Palestina. En 1948 consiguió la independencia del Estado judío. Su liderazgo se vio probado para coordinar el trabajo de los demás con el fin de hacer florecer el desierto y para mantener la unión, aun con la diversidad de opiniones imperante en su equipo de trabajo y una gran presión del exterior.

# Trabajo en equipo y manejo de conflictos

Adriana Baltazar Silva

### Objetivo del capítulo

Que se conozcan y apliquen algunos recursos de manejo de grupo, especialmente en la modalidad de equipos de trabajo participativo. Potencializar la capacidad directiva en procesos de mejora en las organizaciones mediante la comprensión de sí mismo y de estrategias de manejo de conflictos organizacionales.

## Introducción

En la búsqueda por la eficiencia del trabajo, es importante apreciar los esfuerzos que emplea el directivo para organizar y elevar el desempeño de los trabajadores, cuyo propósito último es cumplir con los objetivos de la organización.

Por lo general, esta relación con los subordinados se da de manera improvisada. El directivo utiliza sus experiencias, que son muy importantes, pero que requieren ser reforzadas por conocimientos técnicos que le permitan responder más eficazmente, no sólo a una economía fluctuante como la nuestra, sino a un mundo de mercado globalizado que exige mayor profesionalización de la actividad directiva. Esto permitirá reaccionar a tiempo y ganar presencia en el mercado a través de una administración y un manejo del negocio eficientes. En este sentido, se necesitan cambios, al con-

formar una estructura de trabajo basada más en la conformación de equipos y no en los tradicionales niveles de autoridad que han predominado hasta hoy.

Esta decisión implica reflexionar sobre su función como directivo, por lo que en este capítulo encontrará algunos razonamientos importantes acerca de la integración del trabajo en grupo en su organización, así como generalizaciones teóricas y prácticas que le permitirán acrecentar sus habilidades de observación, análisis e intervención en los procesos de equipo y en el manejo de conflictos, los cuales no se consideran problemas que enfrentar, sino oportunidades de mejora. Todo esto se basa en el autoconocimiento de las habilidades directivas que hasta hoy ha utilizado y en el descubrimiento de aquello que pudiera representar una dificultad, que se debe subsanar para lograr un mejor desarrollo de su función.

## La cultura organizacional y el trabajo

Todas las organizaciones poseen un sistema de comportamiento, que se incluye en la filosofía, valores, visión, misión y metas de la organización, ya sea expresa o tácitamente, en cuanto a calidad del liderazgo, comunicación y dinámica. Esto es parte de la naturaleza tanto formal como informal de la organización, y se relaciona con un entorno social lleno de variantes que influyen en la organización. Todos estos elementos se combinan entre sí para crear una cultura en la que las actitudes personales de los empleados y los factores situacionales pueden producir motivación y cumplimiento de metas o lo opuesto.

Se identifican cuatro modelos de comportamiento organizacional que determinan de alguna manera la forma de llegar a los objetivos de la organización y el clima de trabajo:

- *El autocrático*, que considera a la autoridad como alguien que sabe lo que es mejor para la organización y cree que el empleado debe ser dirigido, persuadido y empujado a alcanzar cierto nivel de desempeño. Así pues, la dirección impulsa al trabajador en ese sentido, y éste sólo se limita a obedecer órdenes.
- *El de custodia*, que motiva al empleado en sus labores a través de programas de bienestar que se conocen como prestaciones y contratos de trabajo de por vida, generados por sindicatos y el gobierno. El trabajador depende más de la dinámica interna de la organización que de una buena relación con el jefe.
- *El de apoyo*, en el cual el buen manejo de la empresa depende más que nada del liderazgo del directivo y de otros procesos de la organización que ayuden al empleado a que realice su trabajo, lo que le da una sensación de participación e involucramiento en las tareas de la organización.
- *El colegiado*, en el cual el logro de los objetivos depende principalmente de una dirección que logra crear una sensación de compañerismo entre los empleados, basada en la colaboración en el trabajo.

Estos modelos pueden considerarse también formas de establecer un contrato de trabajo.

En la tabla 8.1 se sintetizan las características más relevantes de los cuatro modelos de participación en la organización.

Los dos últimos modelos, el de apoyo y colegiado, se consideran los más compatibles con las actuales exigencias que tienen las empresas y los empleados que conviven en un

**TABLA 8.1** Modelos de comportamiento organizacional

| | Autocrático | De custodia | De apoyo | Colegiado |
|---|---|---|---|---|
| Bases del modelo | Poder | Recursos económicos | Liderazgo | Asociación |
| Orientación administrativa | Autoridad | Dinero | Apoyo | Trabajo en equipo |
| Orientación de los empleados | Obediencia | Seguridad y prestaciones | Desempeño laboral | Conducta responsable |
| Resultado psicológico en los empleados | Dependencia del jefe | Dependencia de la organización | Participación | Autodisciplina |
| Necesidades satisfechas de los empleados | Subsistencia | Seguridad | Categoría y reconocimiento | Autorrealización |
| Resultados de desempeño | Mínimo | Cooperación pasiva | Animación de impulsos | Entusiasmo moderado |

**Fuente:** Gibson, *Comportamiento organizacional*, México, 1998, p. 36.

mundo globalizado, pues les permiten tener la flexibilidad organizacional para llevar a cabo cambios y enfrentar la competencia con el fin de lograr las metas y mejoramiento de la actividad directiva.

## Las organizaciones en busca de la competitividad, ¿mito o realidad?

Se considera que hay dos formas básicas en que se pueden llevar a cabo las tareas en las organizaciones. Cada una de ellas presenta diferentes ventajas y desventajas en cuanto al logro de los objetivos.

La *individual* permite mantener la iniciativa y creatividad de la persona que debe refugiarse en sí misma para desarrollar su tarea; además, evita las controversias, con lo que acorta el tiempo invertido en la realización de las actividades.

El pensamiento individual puede funcionar de siete maneras diferentes: divergente, sintético, holístico, conceptual, sistémico, analítico y proactivo, que se debería desarrollar más para beneficio de nuestro rendimiento profesional. Pero también es importante mencionar que éstos no se presentan de forma pura sino combinados, predominando uno o dos de ellos.

La de *grupo* se da cuando dos o más personas interactúan para compartir información y tomar decisiones con la idea de llegar a un objetivo. No se requiere un compromiso sino

que el participante sólo es visto como un contribuyente individual que se suma a otros más.

Algunos autores afirman que se considera grupo a un conjunto de personas no mayor de 25 integrantes que interactúan directamente; de lo contrario, es una masa o un conglomerado.

En seguida se menciona una clasificación de grupos en los que usted puede participar:

1. Por su actividad, existen grupos políticos, científicos, industriales, etcétera.
2. Por las relaciones externas e internas que se establecen, hay grupos flexibles, tolerantes, abiertos al diálogo, rígidos, dogmáticos y cerrados o, en el extremo, mafias.
3. Por su apertura a nuevos estilos de vida y de pensamiento, los hay liberales, conservadores o reaccionarios.
4. Por su duración, son estables, transitorios o efímeros.
5. Por el estilo de liderazgo, existen autoritarios, democráticos o anárquicos.
6. Por las relaciones que establecen con el resto de la sociedad, pueden ser productivos-constructivos, improductivos-destructivos.
7. Por la orientación básica de su actividad, pueden estar centrados en la tarea o centrados en el grupo mismo.

Todas estas distinciones nos permiten hacer un pronóstico y diagnóstico del tipo de participación que se puede esperar de nosotros de acuerdo con el objetivo de la conformación del grupo, pues un grupo de amigos difiere de uno de trabajo tanto por sus características de disciplina y grado de organización como por su forma de establecer las relaciones humanas.

Cuando los grupos están en actividad, presentan una serie de sentimientos y comportamientos que los hacen distinguirse en cuanto a su dinámica. La simpatía, antipatía, dominio, sumisión, entusiasmo, indiferencia, rivalidad, solidaridad, amor, temor, frustración y agresividad afectan la relación del grupo, ya sea positiva o negativamente.

Esto complica y dificulta el manejo de la dinámica de los grupos, ya que las fuerzas psíquicas no son realidades plásticas que puedan verse o tocarse ni modificarse al antojo del directivo. De ahí la importancia de que el directivo agudice su percepción de esas fuerzas que intervienen en el comportamiento.

Las fuerzas individuales se entremezclan combinándose, sumándose o neutralizándose para producir lo que se conoce como una gestalt

> —definida por Fritz Pearls como la suma individual de un todo integrado— es decir, una configuración o forma integrada resultante de los diversos y, en general, muy heterogéneos elementos que le dan forma a un grupo.

La palabra fuerza proviene del griego *dynamis*; por eso a una persona con mucha energía se le dice que es dinámica, y de un coche o un avión que vencen las fuerzas del aire se dice que son aerodinámicos. Entonces, a las fuerzas psíquicas que operan en la interacción de varias personas se les conoce como *dinámica de grupo*, lo que deja muy claro que un grupo es un campo de fuerzas heterogéneas en continuo movimiento y no un conjunto de individuos con comportamientos uniformes.

Dentro de la dinámica de un grupo se distinguen dos sentidos básicos de relación de los integrantes: del grupo al individuo y del individuo al grupo.

Cuando se forma parte de un grupo hay un efecto importante en los hábitos y rutinas cotidianas: el tipo de autoridad, las normas, los reglamentos, los modos de ser de los otros miembros, la tensión de todos o sólo de algunos que impactan los objetivos y el clima psicológico del trabajo. El grupo en un microcosmos en ebullición.

Sus integrantes poseen determinadas expectativas, temores, propósitos, motivaciones, algunas de las cuales son conscientes y otras inconscientes; al mismo tiempo, cada integrante pretende aportar al grupo algo de sí, o tal vez defenderse de ciertas amenazas, sean éstas reales o imaginarias.

Igualmente, su percepción se modifica y se condiciona por las necesidades, deseos, expectativas y, en general, por las experiencias acumuladas a lo largo de la convivencia.

En el grupo se crea una sutil dialéctica o, como se dice vulgarmente, un estira y afloja: un sistema dinámico que oscila entre la agresividad y la ansiedad; el dominio y la sumisión, la dependencia, la independencia y la interdependencia; el poder y el amor; la autoridad y la intimidad.

A todo esto se le debe añadir el efecto de las condiciones materiales y físicas que modifican el comportamiento del grupo; no es lo mismo una reunión que empieza a las 9 de la mañana que una que comienza penosamente a las 2 de la tarde. No es igual que los asistentes estén sentados en cómodos sillones reclinables o en rígidos bancos de madera, ni que la temperatura sea de 20 o de 40 °C.

## Qué es un equipo de trabajo

El *equipo de trabajo* es un tipo de grupo que se caracteriza por poseer rasgos muy definidos que lo distinguen de otros tipos de grupos.

Sus integrantes son más participativos y socializan sus experiencias con los demás miembros del equipo, con lo que amplía su visión individual de la tarea o del problema. Además, comparten el reconocimiento de los logros de manera conjunta. Se trata de una combinación de esfuerzos individuales para lograr los objetivos, pero también de un compromiso de todos los participantes hacia los resultados. Para que un equipo logre funcionar como tal requiere estar integrado por no más de cinco personas.

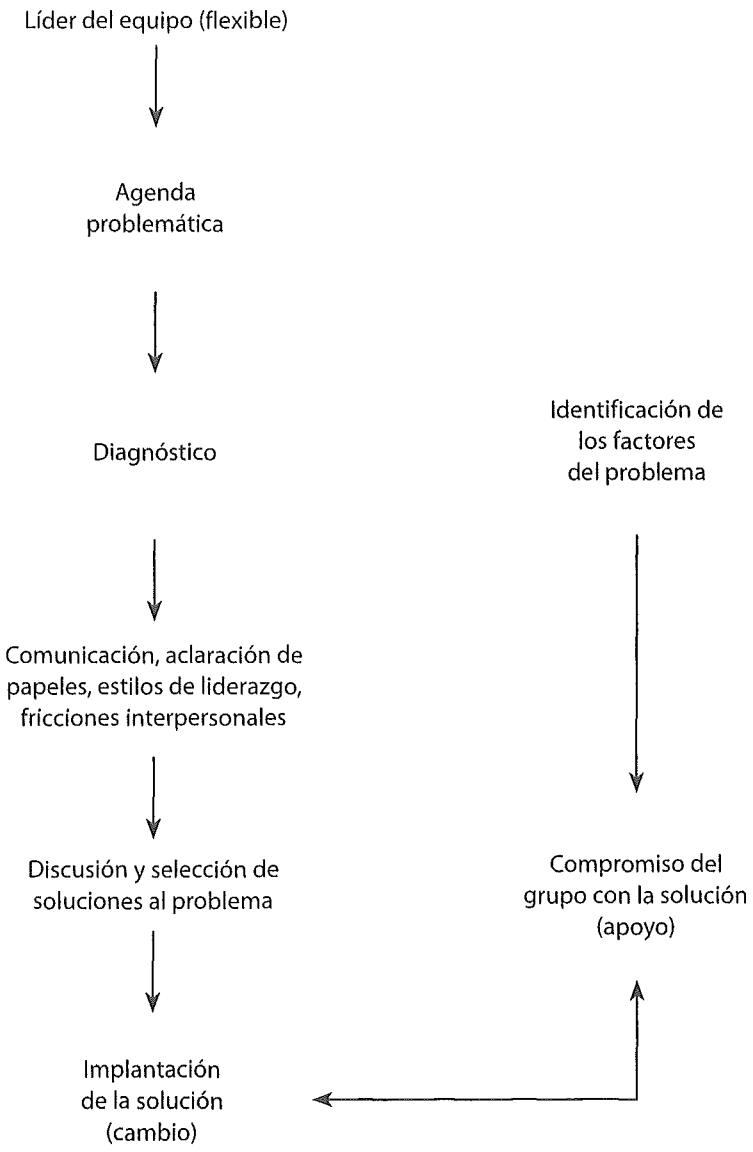
*Beneficios de trabajar en equipo dentro de las organizaciones:*

- Para *las empresas*: Incrementa la productividad y mejora la calidad.
- Para *los grupos*: Reduce sus conflictos, aumenta el compromiso en las metas e incrementa la aceptación al cambio.
- Para *el trabajador*: Mejora la autoestima, aumenta la colaboración con la dirección e incrementa la satisfacción laboral.

La diferencia entre grupo y equipo es muy obvia cuando se refiere a casos extremos, pues no decimos un grupo de futbol ni un equipo de vecinos; sin embargo, la línea divisoria no es lo bastante precisa. Es importante reconocer que en un equipo de trabajo existen mayores exigencias para sus integrantes en cuanto a la manera en que se involucran afec-

tivamente en el desarrollo de sus actividades. Los resultados que se dan en un buen grupo están en función de la suma de las capacidades individuales de sus integrantes; en cambio, los resultados del trabajo en equipo incluyen los rendimientos individuales de sus integrantes y los resultados del trabajo colectivo, que reflejan la contribución conjunta de todos los miembros del equipo (véase la figura 8.1).

Es muy probable que el lector se pregunte por qué los equipos de trabajo se han vuelto tan populares, si es tan difícil lograr un buen producto en equipo en la experiencia cotidiana, en el que todos participen y se involucren de la misma manera.




**Fuente:** Josephine Klein, *Estudio de los grupos*, FCE, México, 1990.

**FIGURA 8.1** El proceso de integración al trabajo en equipo.

Esto era correcto hace 20 años, pero hoy en día las exigencias en torno a la competitividad de las organizaciones en una economía global de libre mercado han provocado que muchos países realicen grandes esfuerzos para lograr implantar un mejor sistema de trabajo. Y esto sólo puede hacerse mediante el manejo de grupos participativos en el trabajo. Las investigaciones de la administración de personal concluyen que el empleado busca lograr un crecimiento espiritual que dé sentido a su labor en el trabajo.

# Responsabilidad compartida entre la dirección y su personal

En la actualidad, el manejo de una organización requiere ser más profesional para poder responder a la competencia del mercado global. Esto sólo puede lograrse rompiendo los esquemas de trabajo autoritarios que han predominado y sustituyéndolos por equipo de trabajo autodirigido en todas las áreas de la organización. Para lograr lo anterior es necesario un proceso de cambio en las actitudes y modos de trabajar tanto de los directivos como de los empleados, que se caracterice por brindar mayor autonomía en el desarrollo de las actividades, con más responsabilidad y poder para influir en los resultados y por estar aunado a un compromiso en pro de la mejora en el desempeño laboral.

Cuando se habla de participación en equipo nos referimos a *un mayor involucramiento* mental y emocional de los individuos en las situaciones de equipo que *contribuyen* en el cumplimiento de las metas y en la *responsabilidad* compartida en ellas.

Un directivo que desea iniciar el trabajo en equipo necesita evaluar qué tan preparado está para ello y también debe analizar si cuenta con un grupo de trabajo capaz de responder a ese reto. Entonces, un director debe hacer un análisis de las características del personal con el que cuenta, y en caso de que existan insuficiencias debe capacitarlo.

Entre mayor sea el número de características que cubre el grupo de trabajadores de su organización, mayores serán las posibilidades de lograr un efectivo trabajo de equipo.

## Metodología para la sensibilización del trabajo en equipo

Como ya se mencionó, cuando dos o más seres humanos interactúan se ponen en juego numerosas fuerzas psicológicas. Estas emociones, que fungen como fuerzas, necesitan ser modeladas por el autoconocimiento, pues sólo alguien que reconoce sus fuerzas y limitaciones puede flexibilizar su criterio para analizar e interpretar la conducta de los otros, y así mejorar su capacidad de relacionarse con la mayoría de las personas.

Un método diferente para desarrollar la capacidad de trabajar en equipo es el propuesto por Carl Rogers en los años setenta, conocido como el *grupo de sensibilización T*.

El método consiste en que el facilitador se encargue de crear un ambiente propicio para que los participantes ejerciten la capacidad de descubrirse a sí mismos y lo disfruten. El objetivo es que las personas desarrollen:

- Autoconciencia y percepción de la conducta de sí mismos y del significado que tiene dentro de un contexto social.

- Sensibilidad ante el comportamiento de otras personas.
- Conciencia y comprensión de los tipos de procesos que facilitan o inhiben el funcionamiento del grupo y las interacciones entre diferentes grupos.
- Habilidades de diagnóstico en situaciones sociales, interpersonales y entre grupos.
- Capacidad del participante para intervenir con éxito en situaciones en el grupo o entre grupos con el fin de aumentar la satisfacción, efectividad y productividad de los miembros.
- Capacidad del participante para analizar continuamente su propio comportamiento interpersonal, con objeto de lograr relaciones interpersonales más efectivas y satisfactorias.

Una vez que comienza el entrenamiento en materia de sensibilización, no hay agenda; tampoco existen líderes, autoridad ni posiciones de poder. En el fondo existe un vacío hasta que los participantes comienzan a hablar. Por medio del diálogo que se va generando, las personas comienzan a aprender de sí mismas y de los demás. Se propicia que los participantes se vean a sí mismos como los ven los otros, y luego, si desean cambiar, lo intentarán.

Aunque el propósito del entrenamiento en sensibilización es ayudar a los individuos a aprender más acerca de la forma en que se relacionan con otras personas, la técnica ha sido objeto de fuertes críticas porque el entrenamiento frecuentemente implica provocar situaciones de ansiedad como estímulos para el aprendizaje. Algunos críticos sostienen que una cosa es que los participantes expresen sus sentimientos verdaderos en el ambiente de seguridad psicológica que ofrece un laboratorio, y otra muy diferente es enfrentar a sus compañeros de trabajo una vez retomado el puesto de cada uno, pues la información que se adquirió en un grupo de sensibilización, específicamente en el grupo *T*, puede ser utilizada negativamente cuando retomen sus puestos, ya que no todos los participantes logran un cambio *verdadero*. Además, los participantes sufren a menudo una tensión emocional tan fuerte durante el entrenamiento que se requiere el manejo de un experto que sepa crear un ambiente de respeto entre los participantes que trascienda fuera del grupo terapéutico. Si el capacitador no está bien entrenado, puede crear mayores conflictos que los que resuelve.

Para evitar lo anterior es posible generar grupos de sensibilización en los que se manejen conflictos superficiales o menos amenazantes para las personas y buscar momentos de trabajo individual si alguno de los integrantes lo considera necesario.

## Dificultades que enfrentan los equipos de trabajo

Alrededor de 80 por ciento de los problemas serios que aquejan a las organizaciones modernas se refiere al factor humano. Puesto que las ciencias tecnológicas se han desarrollado mucho más rápido que las ciencias que estudian a las personas, es importante que se dé mayor impulso a la preparación de los directivos en cuanto a manejo de personal, pues el recurso humano es el principal medio del que deben valerse para lograr los objetivos de la organización.

México cuenta con enormes recursos minerales, forestales, marinos, etc., y sin embargo es un país subdesarrollado. Al analizar el problema se ha encontrado que sus causas son

primordialmente fallas humanas. Por fortuna, en los últimos años la sociedad mexicana ha reaccionado y se ha preocupado por desarrollar formas racionales para manejar el capital humano en todos sus niveles. Así, han surgido por todas partes programas de capacitación destinada a que cada quien se responsabilice de su destino, se abra a la colaboración, cuestione sus metas, aclare sus objetivos y los de la institución, comprenda y acepte a la gente, y libere sus capacidades. De este modo se busca que los equipos aumenten la productividad en forma creativa.

Estos aprendizajes no pueden brindarse en una escuela o por un maestro, sino que se basan en la preparación y la acción, que origina cambios interiores que se reflejan en la conducta de las personas. Por ello es indispensable que el directivo se prepare para agudizar su capacidad de observación y crítica de los comportamientos de los grupos o equipos que coordina, y que conozca estrategias que lleven a la eliminación o reducción de los conflictos. Para ello es importante que incremente su conocimiento técnico acerca de los conflictos que se pueden presentar con mayor frecuencia en el trabajo.

# Características de los equipos efectivos

## Aceptar diversidad en el equipo

Es importante que se tenga en cuenta que todos los equipos están integrados por la diversidad de integrantes. Esto debe ser tomado como un problema porque se necesita de la prudencia, el respeto, la flexibilidad y la necesidad de generar habilidades de interacción con las personas, pero también debe verse como una ventaja pues aun cuando fuera integrado por clones éstos no pueden ser eficientes porque no cubrirían todas las necesidades que cualquier grupo necesita para ser capaz de una serie de habilidades complementarias que una persona no puede cubrir normalmente.

Un equipo de individuos de diversas características afronta desafíos. La diferencia de personalidad, cultura, género, objetivos, preferencias sexuales, etc., que pueden generar dificultades. A menos que su equipo exhiba confianza, respeto mutuo y amplitud de criterio, se hallará proclive al conflicto sumergido en la inutilidad.

### 1. Definición del concepto de conflicto

**¿Cuál es el conflicto central?**
La integración de tareas de la organización de acuerdo con su misión, visión, políticas, valores y metas.

**¿Qué se necesita para esto?**
Es necesario que el directivo tenga una clara visión de la empresa o institución que desea tener, así como una clara idea de cómo habrá de lograrlo y cómo apoyarse en el personal a su cargo. Una vez aclarado lo anterior, es importante realizar acciones concretas que lo lleven a la meta.

**¿Cómo hacer que el personal trabaje?**
Una vez en una reunión de trabajo donde se planteó esta pregunta, un directivo de amplia trayectoria afirmó que en su experiencia cotidiana había encontrado tres tipos de trabajadores:

*a*) El que trabaja lo que se le asigna realizar.
*b*) El que trabaja más de lo que se le asigna.
*c*) El que busca la manera de no trabajar.

Las habilidades y los conocimientos son la parte más superficial del individuo. Lo realmente determinante son los valores, las actividades, las disposiciones, el autoconcepto de la persona y los motivos.

Es importante considerar esta experiencia, ya que tiene relación con uno de los elementos que deben tomarse en cuenta para crear las estrategias de delegación del trabajo por competencias al personal. Tiene relación con los valores, actitud y temperamento del personal. Este factor muchas veces es devaluado por el directivo argumentando que todas las personas son capaces de realizar cualquier actividad, para lo que sólo hace falta intentarlo, hecho que es cuestionado con otro factor que debe tomarse en cuenta en la planeación de estrategias para hacer que el trabajador produzca más: las habilidades, destrezas e intereses del personal, que lo hacen más competente y lo motivan a desarrollar una actividad.

En el futuro, la única ventaja competitiva de las organizaciones será la persona humana.

La generación del desarrollo de los potenciales de los colaboradores es el foco del directivo que tiene como misión la calidad de su organización, así como propiciar y fomentar la armonía en las relaciones laborales de acuerdo con la nueva cultura laboral promovida conforme a los tiempos modernos. Así, las competencias que el directivo debe incrementar son:

- Desarrollar nuevas competencias que permitan poner a prueba la capacidad y el talento al realizar el trabajo.
- Lograr mayor identificación entre los propósitos personales y los objetivos de la empresa o institución.
- Tener claridad de las competencias actuales y de aquellas que necesitan fortalecerse para ser más competente.
- Incrementar la capacidad de trabajo individual y en equipo.
- Ser corresponsable e incidir en la formación y desarrollo profesional y laboral del personal.
- Brindar estabilidad laboral.

## 2. La nueva cultura laboral

Antes de continuar con el tema de los conflictos organizacionales es conveniente abordar uno de los elementos más importantes actualmente para el desarrollo de las empresas, y que influye en la aparición de muchos de los conflictos que surgen con el personal en las organizaciones: **la cultura laboral**.

La cultura laboral es el conjunto de prácticas, ideas y significados entre las personas, grupos y organizaciones participantes en las relaciones laborales, siendo los principales actores colectivos los trabajadores, los empresarios o empleadores y las instituciones del Estado vinculadas. La cultura es un proceso dinámico de cambio e intercambio que adquiere mayor significado en la cultura laboral, por cuanto tiene que ver con la producción de bienes y servicios y con las condiciones de vida de grandes sectores de la población.

La cultura laboral es la manifestación del modelo de relaciones laborales existente en la organización empresarial; dichas relaciones están determinadas por las características propias de cada empresa: su actividad económica, tamaño, cantidad de trabajadores, poder de las partes y manejo del conflicto, y por el entorno económico y social en que actúa,

entre cuyos factores están el modelo económico, el papel del Estado, el mercado de trabajo, el marco jurídico, el grado de desarrollo, legitimación y poder de las organizaciones sindicales y empresariales, y los medios formales e informales de solución de conflictos (confrontación, concertación, negociación, mediación de la autoridad administrativa y judicial, etc.). Por lo tanto, deben analizarse las relaciones laborales desde las perspectivas macrosocial y microsocial, así como desde la interrelación de ambas.

### Necesidad de una nueva cultura laboral

Las teorías administrativas que toman auge a partir de la segunda mitad del siglo XX, sustentadas en el mejoramiento de la productividad, plantean la transformación de las organizaciones y a los individuos dentro de éstas; enfatizan aspectos culturales y sientan las bases para un nuevo modelo de relaciones laborales, donde los roles tradicionales para los trabajadores y para los empresarios son replanteados; se busca la cooperación y el desarrollo conjunto (individuo-organización), y la productividad es responsabilidad de todas las partes, desde la definición de objetivos hasta los resultados, pasando por los procesos de trabajo.

El modelo tradicional basado en la prestación en forma subordinada de servicios a cambio de una contraprestación salarial define roles claramente diferenciados entre patrones y trabajadores. Los primeros dirigen, organizan y disciplinan, con todas las potestades y responsabilidades que esas actividades conllevan; los trabajadores deben ejecutar las tareas conforme a los requerimientos establecidos, con calidad, orden y disciplina; los bienes o servicios producidos son patrimonio del patrón, y el trabajador recibe un salario por sus servicios.

Este modelo, imperante desde la Revolución Industrial, sigue vigente, ubica a los actores principales en las relaciones laborales en posiciones no sólo diferentes sino confrontadas en sus intereses, de ahí que se sustentan sobre el conflicto, el cual se institucionaliza al aceptarse y crearse mecanismos jurídicos para su solución.

Sin embargo, no son los requerimientos teóricos los que hacen necesario un cambio en la cultura laboral, sino la realidad. El modelo económico globalizado impone nuevas reglas a los países y a las empresas, y ahora se exige una revisión de todo lo que nos parecía adecuado en la economía y en los demás órdenes.

### Bases para una nueva cultura laboral

1. Aceptación por las partes de la necesidad de esa nueva cultura laboral para poder enfrentar los retos que demanda un nuevo modelo socioeconómico.
2. Reconocimiento y legitimación de las partes. Aceptación de que solamente es posible integrarse al mercado internacional mediante un acuerdo entre los distintos sectores sociales. Se debe eliminar toda restricción (legal o de actitud) a la organización laboral; los empresarios deben asumir una actitud abierta y desprejuiciada, y los trabajadores deben generar organización desde la base cuando no existan organismos constituidos o éstos no sean representantes legítimos.
3. Mecanismos para la negociación macro (políticas) y micro (empresa). La negociación a nivel de empresa no debe sustituir la negociación sectorial o macrosocial, sino que de-

ben ser complementarias. Las partes deben utilizar sin temor los medios existentes, como las convenciones colectivas y arreglos directos, y desarrollar iniciativas novedosas dentro del marco de la cooperación y el beneficio conjunto.

4. La negociación debe considerar e interrelacionar los siguientes elementos:
   - Condiciones de trabajo (empleo, estabilidad, ambiente laboral, tecnología).
   - Compensaciones (remuneraciones, incentivos).
   - Productividad y competitividad. El acuerdo sobre productividad en las empresas e instituciones requiere un acuerdo expreso entre los principales actores del proceso de producción, trabajadores y empresarios, lo que lo define como una concertación laboral.
   - Desarrollo empresarial-organizacional-personal .
5. El manejo del recurso humano a partir de **estrategias** de competencias, políticas e intereses personales y organizacionales.

El desarrollo no puede ser visto desarticulado ni como la posibilidad de una sola de las partes. Es necesaria una visión común de lo que se quiere que sea la empresa. Las organizaciones de empleadores y de trabajadores y las personas en ese nuevo modelo constituyen los elementos básicos de una **nueva cultura laboral**; cada uno de ellos depende de los otros para poder desarrollarse y su logro beneficia a todas las partes. El eje central lo debe constituir el concepto de **desarrollo humano**, el cual conlleva **formación** profesional y técnica, **capacitación**, **seguridad social** y **calidad de vida** ligado al elemento de productividad, procurando una integración entre los objetivos de la empresa y el proyecto de vida de cada trabajador.

6. La negociación no debe llevar a "desregular o desnormativizar". La normativa actual debe ser un marco de referencia a partir del cual las partes apliquen su creatividad y negocien. También debe evitarse una mayor diferenciación en las condiciones laborales según el tipo de trabajo.

Estamos ante una nueva realidad que amerita no sólo un acercamiento entre sectores productivos, sino la exigencia que impone el entorno de avanzar con propuestas y acciones concretas de estos sectores en la solución de los problemas del país en todos los órdenes. Le corresponde al gobierno generar y legitimar los espacios de encuentro-acción y las organizaciones laborales y empresariales, no sólo como interlocutores ante el Estado sino como agentes del cambio.

El nuevo marco de relaciones laborales corresponde a una mayor participación de los actores principales y a modificar la del Estado, ya no en su papel de árbitro, sino de mediador y garante del marco legal que brinde seguridad a los participantes, siendo necesario también actualizar y capacitar a los encargados de dicha labor.

Si se considera a los trabajadores como parte esencial en el proceso productivo y como "socios" para elevar los estándares de productividad, es fundamental que cuenten con información de la situación de la empresa, su análisis, proyecciones y planes estratégicos. Los trabajadores deben considerar esto no como una ventaja sino como una gran responsabilidad que les obliga a capacitarse para participar en la toma de decisiones y a asumir una actitud nueva hacia el trabajo.

**Volviendo a nuestro tema central. . .**

## 3. Generadores de conflictos

Los *conflictos* pueden ser consecuencia del tipo de administración que se tiene. . .

Los conflictos pueden resolverse de manera individual según se presenten. Son de carácter organizacional cuando afectan total o parcialmente a la empresa. Asimismo, los conflictos pueden ser de relación o de administración, de roles y de estructura.

Cuando no se acepta que los conflictos existen, se puede llegar a que algunos odien su trabajo.

Los tres tipos de conflictos que pueden enfrentarse son: **intrapersonales**, **interpersonales** y **personales/funcionales**.

- **Conflictos intrapersonales.** Son aquellos que tiene la persona consigo misma. Seguramente esto suena a patología o a problema psicológico serio, pero las investigaciones han demostrado que casi todas las personas presentan algún conflicto interno en mayor o menor grado.

Este tipo de conflictos no siempre se experimentan como algo negativo. Por el contrario, suelen ser vistos como una búsqueda de balance por parte de la persona, y cuando son bien manejados generan grandes satisfacciones.

- **Conflictos interpersonales.** Este tipo de conflictos aparece cuando dos o más personas tienen distintas preferencias en la vida. Estas diferencias pueden emanar de cualquiera de las fuentes que se mencionan más adelante.

Múltiples investigaciones y experiencias han demostrado que existe una especie de relación inversa entre conflictos interpersonales y conflictos intrapersonales. Una persona que tiene más intereses en la vida mostrará más conflictos intrapersonales al buscar un balance entre esos intereses, pero tenderá a tener menos conflictos interpersonales porque puede conectar más fácilmente con distintos tipos de personas.

Quien no tiene conflictos internos tiende a tener más conflictos interpersonales porque conecta apropiadamente sólo con aquellos que comparten exactamente sus intereses.

- **Conflictos personales/funcionales.** Éste es el tipo de conflicto que uno tiene con el cargo que ocupa, y suele darse cuando hay diferencias fundamentales entre las preferencias propias y los requerimientos del cargo.

Un elemento de fundamental importancia es que tanto los conflictos intrapersonales como los personales/funcionales inevitablemente derivan en conflictos interpersonales si no son manejados de manera apropiada, lo cual sucede muy a menudo.

Las tres fuentes básicas de conflictos son:

- **POR QUÉ hacemos lo que hacemos.** Esta fuente de conflicto tiene que ver con nuestros valores, es decir, con aquello que consideramos importante en la vida. Por ejemplo, una persona que no tenga interés en el dinero puede tener serios problemas cuando gran parte de su sueldo mensual está basado en comisiones.

- **CÓMO hacemos lo que hacemos.** Una segunda fuente de conflictos surge de lo que se conoce como "estilo conductual", es decir, la forma en que preferimos hacer lo que hacemos.

Cada persona tiene una forma o estilo preferido de moverse en el mundo, y por lo tanto tendrá problemas cuando esté en un cargo que requiera características muy distintas o cuando tenga que interactuar con personas con preferencias conflictivas. Un ejemplo de esto son las personas muy tímidas, pero que trabajan en cargos de ventas que requieren muchas llamadas "en frío", a personas con las que nunca antes han hablado.

- **QUÉ es lo que sabemos o podemos hacer.** Una fuente adicional de conflictos tiene que ver con el área que por lo regular más se evalúa en los procesos de selección, el qué podemos o sabemos hacer. Esto está relacionado con nuestros conocimientos, habilidades, educación, capacitación, etc. Cuando hay una diferencia importante entre nuestro nivel de conocimiento y lo que requiere nuestro trabajo, es normal sufrir un alto grado de conflicto interno.

La habilidad para gestionar los conflictos es una parte fundamental de nuestra preparación como profesionales, simplemente porque éstos son una parte natural de nuestra vida, y la mayoría de la gente no sabe cómo tratarlos. La reacción más normal es evitarlos y generar una atmósfera "libre de conflictos" artificial. Esa atmósfera suele no ser más que una ilusión que se desvanece rápidamente cuando rebrotan los conflictos que se han estado evitando.

Los conflictos intrapersonales pueden ser tratados:

- **Acercamiento-acercamiento.** Elección entre dos o más opciones valoradas positivamente.
- **Evitamiento-evitamiento.** Elección entre dos o más opciones valoradas negativamente.
- **Acercamiento-evitamiento.** Elección de una opción valorada tanto positiva como negativamente.
- **Cognitiva.** La persona reconoce inconsistencia en sus propias opiniones, creencias y/o comportamientos.
- **Tendencias neuróticas.** Mecanismos irracionales de la personalidad.
- Excesiva tendencia al control.
- Alta desconfianza en los empleados.
- Temor a la incertidumbre y al riesgo.
- Acciones impulsivas.
- Agresión y hostilidad abierta.
- Castigos.

**De administración**

Las consecuencias imprevistas de la burocracia de una empresa. Identifique las fuentes de conflicto:

- Rigidez en el comportamiento.
- Desempeño mínimo.

- Exagerado apego a los reglamentos.
- Excesivo formalismo.
- Exhibición de señales de autoridad.
- Diferencias entre funcionarios y usuarios.
- Cohesión de grupo frente a presiones externas.
- Conformismo.
- Resistencia al cambio.
- Desplazamiento de fines por medios.

**De roles**

- Roles intraemisores. Resultan incompatibles los mensajes y las presiones provenientes de un emisor.
- Roles interemisores. Resultan incompatibles los mensajes y las presiones de varios emisores.
- Interroles. Las presiones del rol son incompatibles con los de otros grupos de pertenencia.
- Persona-rol. Los requisitos del rol resultan incompatibles con los valores, actitudes e intereses de la persona.

**De estructura**

- Vertical. Centralización, comunicación, desconfianza, etcétera.
- Horizontal. Metas parciales, identificación y pertenencia.
- Línea/staff.

**De diversidad**

- Raza.
- Género.
- Edad.
- Nivel socioeconómico.

**Las formas básicas de conflictos son:**

- Conflictos de fines.
- Conflicto de medios.
- Conflicto cognitivo.
- Conflicto afectivo.

**Preocupación por los demás**

| | | No cooperativo | Cooperativo |
|---|---|---|---|
| Preocupación por sí mismo | Asertivo | Compulsivo | Colaborador |
| | No asertivo | Evasivo | Servicial |

**De qué conflictos se habla en la empresa**

- Los conflictos con la sede central y los puntos de acción sobre el terreno.
- Los conflictos entre el jefe y los subordinados.
- Los conflictos entre los subordinados y el jefe.
- Los conflictos entre jefes de departamento.

**Diez reglas básicas para reducir las probabilidades de que surjan conflictos:**

- Escuchar primero al otro, y luego proceder a responder.
- Reconocer que todo el mundo tiene una opinión formada sobre casi todo.
- Aceptar las diferencias de opinión.
- Utilizar en equipo el modelo de resolución de conflictos.
- No entregar un trabajo en la forma en que a uno no le agradaría recibirlo.
- No aceptar un trabajo como tal de ningún otro.
- Cuando se esté en duda sobre alguna cosa, solicitar aclaración.
- Las suposiciones son riesgosas; efectuarlas sólo cuando sea necesario.
- Aclarar debidamente dónde comienza y termina la responsabilidad de cada uno, y cómo encaja con los otros miembros del equipo.
- Actualizar a las personas que necesitan saber lo que uno sabe.
- Si hay alguna cosa que arreglar o algún desacuerdo entre los miembros, ventilarlo dentro del equipo, no fuera de él.

## 4. Distinguir entre problemas de fondo y los que son superficiales o subsanables

Yo tiendo a pensar que la mayoría de los conflictos son subsanables. Quizá los más complejos son los que tienen que ver con diferentes valores y visiones del mundo. A veces son bastante difíciles de reconciliar, especialmente si una o más de las partes no está manteniendo una mente abierta.

Quizá lo mejor que podemos hacer para determinar si son fundamentales o subsanables es seguir nuestras reacciones con mucha atención, de tal forma que pueda verse si es algo que sintamos como muy grave o de posible solución.

- **¿Qué hacer para enfrentar estos problemas?**
  Primero que nada hay que conocerse uno mismo. Tenemos que preguntarnos si hay algo dentro de toda la situación que se ha generado que puede estar siendo causado o propiciado por nosotros mismos. Si hay algo de eso, tenemos que tratar de aislar su efecto, de forma tal que se analice objetivamente la situación y pueda dársele solución. Muchas más veces de las que nos gusta aceptar somos nosotros una parte importante del problema. Además, deberíamos mantener una mentalidad abierta a las distintas posibilidades que se abren en todas las relaciones.

  Asimismo, tenemos que mejorar constantemente nuestras habilidades "blandas", que son las que tienen que ver con nuestra efectividad personal e interpersonal, es decir, cómo podemos mejorar nosotros mismos y manejar nuestras relaciones más efectivamente.

- **¿Cuándo optar por un cambio de trabajo y cómo hacerlo?**
  Es muy difícil determinar cuándo es el momento apropiado para optar por un cambio de trabajo. Ésa es una opción drástica que no se puede tomar en forma ligera, y para la cual es conveniente considerar muchos factores. Sin embargo, hay que marcar claramente hasta dónde estará uno dispuesto a dar su brazo a torcer o a poner la otra mejilla.

Si realmente usted odia su trabajo con toda su alma, lo mejor que puede hacer es cambiar de actividad. No hay ninguna razón por la cual usted tenga que echar a perder su vida y su salud por un trabajo.

Con respecto a cómo deberíamos realizar el proceso de cambio de trabajo, éste es un tema que requiere un análisis más detallado. Espero sinceramente que esta información le ayude a manejar de manera más efectiva los conflictos cotidianos. Según algunas personas, eso es lo que le agrega sabor a la vida. Por mi parte, hay días en los cuales podría aceptar un poco menos sabor.

## Claves del conflicto

Uno puede quedar tan entrampado en una discusión de grupo que no alcance a darse cuenta de un conflicto entre los integrantes.

**¿Cómo reconocer los conflictos?**

- Los miembros del conflicto hacen comentarios y sugerencias en un tono emocional.
- Atacan las ideas de otros antes de que puedan terminar de expresarlas.
- Se acusan entre sí de no entender las cuestiones de fondo.
- Los integrantes del grupo forman bandos y se rehúsan a comprometerse.
- Se atacan entre sí a nivel personal, de manera sutil.

**¿Cómo se generan las escalas del conflicto?**

**Acciones competitivas**

- ☐ Los miembros del grupo entran en juego "a ganar o perder".
- ☐ Prefieren "ganar" antes que resolver los problemas.

**Posiciones rígidas**

- ☐ Los integrantes del grupo no ven ninguna necesidad de aterrizar los objetivos compartidos.
- ☐ Endurecen sus posiciones, disminuyen su comunicación y limitan la interacción mutua.

Trata a una persona como es y seguirá siendo como es. Trátala como podría ser y se convertirá en lo que debe ser.

**Compromiso emocional**

- ☐ Los miembros del equipo se enfrentan emocionalmente a sus posiciones.

**Por qué y para qué**

- La conducta es la forma como nos comportamos frente al medio que nos rodea.
- Las personas asumimos en nuestra vida diferentes tipos de conductas (colaboradores, tímidos, agresivos, participativos, etcétera).
- La persona no sólo necesita conocer lo que hace y cómo lo hace sino también conocer por qué y para qué lo hace.

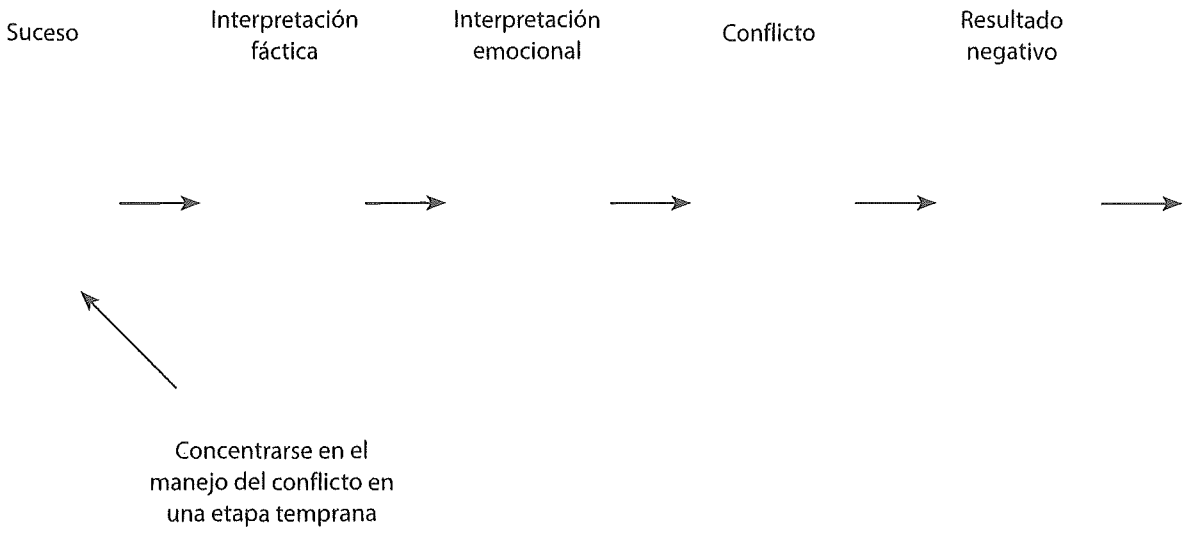
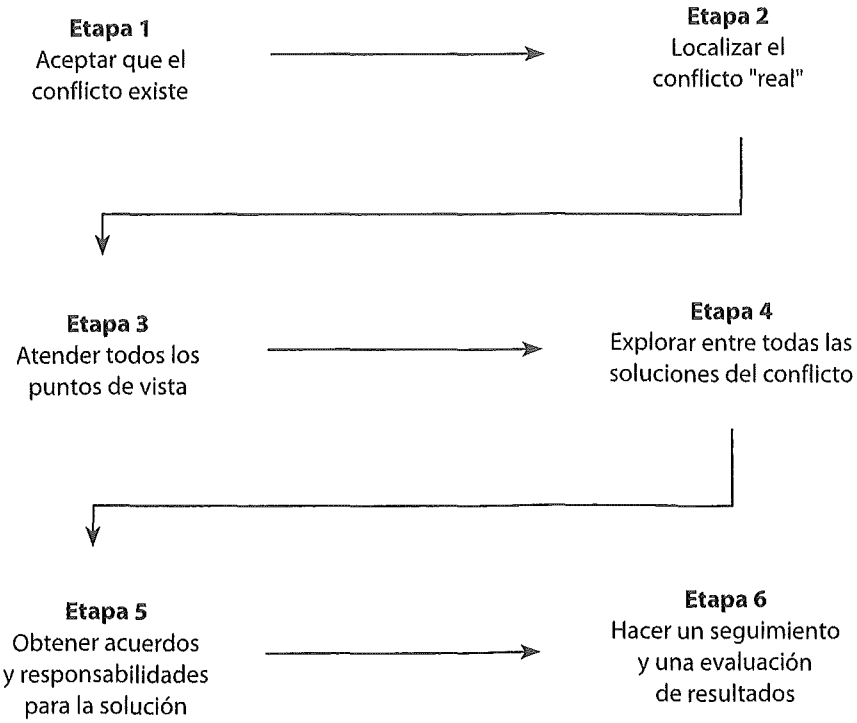



**FIGURA 8.2** ¿Cómo intervenir ante un conflicto?




**Fuente:** Chang Richard Y. (1999), *Trabajar en equipo para triunfar*, Ediciones Garnica.

**FIGURA 8.3** Seis etapas básicas para resolver los conflictos.

**Claves para reducir los conflictos**[1]

1. Ser sensible a los rasgos de carácter de los demás.
2. Proveer entrenamiento cruzado.
3. Establecer reglas básicas.

## 5. El manejo de conflictos utilizando la negociación y resolviendo desacuerdos

Las respuestas exitosas al conflicto incluyen:

- Una saludable y directa canalización de energía para resolver el problema.
- No reaccionar emocionalmente; efectúar un esfuerzo consciente para responder de manera racional.

Las personas dotadas de esta aptitud:[2]

- Manejan con diplomacia y tacto situaciones tensas y personas difíciles.
- Detectan los potenciales conflictos, ponen al descubierto los desacuerdos y ayudan a reducirlos.
- Alientan el debate y la discusión franca.
- Orquestan soluciones que benefician a todos.

> Un banquero que tenía una mina de cobre necesitaba a un investigador de mercado experto en minería para que redactara un informe a fin de convencer a la gente de ventas de que aceptara la operación, pero el investigador se negó abiertamente, inquietando al banquero. Como soy director de investigaciones, el hombre vino a presentarme su queja, cuenta Mark Loeher.
>
> Hablé con el investigador, quien me explicó que estaba abrumado. Trabajaba entre 70 y 80 horas a la semana, al final del mes debía tener listos los análisis de 18 compañías, hacer un centenar de llamadas telefónicas, ir a Boston a diversas reuniones, y ese informe le habría requerido otras 40 horas de trabajo. Después de nuestra conversación, volvió a comunicarse con el banquero y le explicó lo atareado que estaba, pero añadió: "Si usted quiere que lo haga, lo haré".
>
> Cuando el banquero comprendió los aprietos del investigador, decidió buscar otra vía. Pero allí podría haberse producido una explosión. Como todo el mundo está abrumado de trabajo, la capacidad de escuchar se reduce a nada, y todos tienden a dar por sentado que nadie está tan atareado como ellos, por lo que las exigencias son imperiosas.
>
> Es muy difícil conseguir que la gente dedique tiempo a escuchar. No se trata sólo de ser amable; mientras no sepas escuchar, mientras no percibas lo que el otro siente, no podrás hacer una sugerencia razonable ni idear algo que ellos compren.

Uno de los talentos que muestran quienes son hábiles para la solución de conflictos es detectar los disturbios cuando éstos se están gestando y tomar medidas para calmar a los

---

[1] Ibidem, p. 58.

[2] Goleman, *La inteligencia emocional en las organizaciones.*

involucrados. Para esto, como señala Loeher, es crucial el arte de escuchar; una vez que el banquero entendió la perspectiva más tolerante, se acabó el conflicto.

Esa diplomacia, ese tacto, son cualidades esenciales para el éxito en trabajos tan delicados como la auditoría, la investigación policial o la mediación, o cualquier otro en que dos personas se encuentren bajo presión. En Estados Unidos, una de las aptitudes que busca el gobierno en sus inspectores de impuestos es la capacidad de reducir al mínimo la hostilidad, protegiendo la dignidad del otro. Esto se denomina "tacto". American Express aprecia en sus asesores financieros la capacidad de detectar posibles fuentes de conflicto, asumir la responsabilidad de la conducta propia, disculparse en caso necesario y participar abiertamente en discusiones acerca de las perspectivas de cada uno.

### 6. El manejo de conflictos utilizando la visión sistémica y de comunicación para el cambio de comportamiento

- Asertividad.
- Asegurar motivación y confianza mutua. Buscar incentivos para cada parte.
- Lograr un equilibrio de poder entre las partes.
- Gestionar los esfuerzos de confrontación. Propiciar actos positivos para cada una de las partes.
- Fomentar la seguridad de los resultados parciales.
- Mantener un bajo nivel de tensión. Evitar la amenaza y la hostilidad.
- Dividir el conflicto y fomentar el uso de grupos para los distintos aspectos del conflicto.

## ESTUDIO DE CASO

Los jefes de grupo del departamento de administración de ventas de una empresa multinivel siempre han logrado proyectar la imagen de ser un equipo serio y unido, en el que la ayuda mutua no es una palabra vacía.

Uno de ellos, Ricardo, ha oído decir a su secretaria y en rumores de pasillo que Mario, su compañero de oficina, tenía relaciones difíciles con cierto número de personas pertenecientes a su grupo y que el ambiente dentro del mismo era difícil. El problema ya tenía tiempo y Ricardo, por un sentimiento de solidaridad, decide investigar por sí mismo. Interpela a cada persona que está involucrada y promete hallar soluciones. Posteriormente se encuentra con Mario.

—Oye, me han dicho que tienes problemas...

—¿Con los clientes?

—No, no; personales, con la gente de tu grupo.

—¿Qué? ¿Quién dice eso?

Sin revelar ningún nombre, Ricardo relata con discreción lo que sabe. Mario lo escucha con interés, muy enojado.

—Gracias por ayudarme..., no lo sabía... ¿Qué crees que puedo hacer?

—Cuando se tiene un problema de gestión personal, es preciso "coger al toro por los cuernos" —contesta Ricardo—. Lo que tienes encima es bastante fastidioso. ¿Qué piensas hacer?

(*continúa*)