

El conflicto de las personas en el ámbito laboral, la falta de solución y la ausencia de apoyo en desarrollo humano

González Torres, Pablo

2018

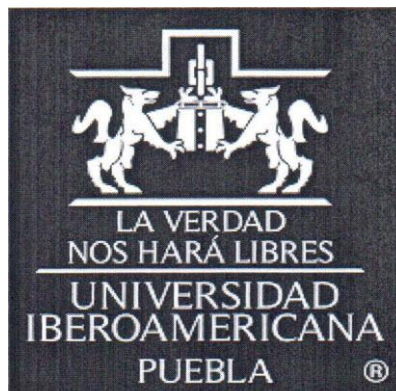
<https://hdl.handle.net/20.500.11777/4343>

<http://repositorio.iberopuebla.mx/licencia.pdf>

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA PUEBLA

**Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por la
Secretaría de Educación Pública**

RVOE SEP-2.2.1.1-DNEP/1260/02 DE FECHA 21 DE AGOSTO DE 2002



**El conflicto de las personas en el ámbito laboral, la falta de solución
y la ausencia de apoyo en Desarrollo Humano**

DIRECTOR DEL TRABAJO

DR. RAÚL JOSÉ ALCÁZAR OLÁN

ELABORACION DE TESIS DE GRADO

que para obtener el Grado de
MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO

presenta

PABLO GONZÁLEZ TORRES

Puebla, Pue.

2018

Resumen

En toda relación humana existe un elemento que es ineludible, el conflicto. Este aparece cuando entre dos o más personas hay puntos de vista que se contraponen, convirtiéndose en un desencuentro. Los conflictos son parte del vivir y existen en todo ámbito de relaciones personales, desde lo familiar, la pareja, en todo tipo de relación grupal y por supuesto el laboral.

En un ambiente laboral el conflicto es integrante en las organizaciones de toda institución y empresa, es positivo cuando surge debido a la necesidad de cambios estructurales y de actualizar procedimientos y las personas responsables de que los objetivos se cumplan sean asertivas al proponer los cambios ante subordinados que les corresponden realizarlo. Es negativo cuando se reúnen las características que dieron motivo a este trabajo de investigación que tuvo como objetivo: Identificar conflictos que viven las personas en su ambiente de trabajo, sus efectos y la presencia o ausencia de apoyo ante esos conflictos.

Para tal efecto se entrevistaron personas de distintos ambientes laborales. Los resultados coincidieron en que las causas de un conflicto laboral fueron la escasa comunicación al ejecutar procedimientos entre compañeros, falta de normatividad que los guíen e incongruencia en las instrucciones de los mandos superiores. Esto creó contraposiciones entre objetivos e intereses. Al generarse el conflicto los jefes no atendieron el problema e impusieron su voluntad, hubo falta de sensibilidad y experiencia para abordar el problema y con ello hirieron susceptibilidades en los empleados, generando frustraciones, incomodidades, incertidumbres y el ambiente se volvió hostil.

Los participantes de esta investigación llevaron a cabo distintas alternativas para sobrellevar el conflicto y resolverlo, desde preferir no hacer nada, quedarse con la incomodidad, hasta abandonar la capacidad de negociar por el temor a tener más problemas o quedar despedidos. La mayoría no buscó ningún tipo de ayuda para enfrentar el conflicto y aunque fue transgredida su autoestima, solo dos personas obtuvieron un desahogo. Otro aspecto importante fue que en las experiencias de las personas el mediador no es alguien que estuvo presente y que el personal afectado no tiene conocimiento de su existencia. Esta investigación demuestra que los conflictos afectan emocionalmente a las personas y que escasamente se resuelven, por lo que se propone la mediación a través del Desarrollo Humano.

ÍNDICE

Capítulo I Planteamiento del problema	4
1. Introducción	4
2. Justificación	5
3. Planteamiento del problema	6
4. Objetivos	7
5. Definición de términos	8
Capítulo II Marco teórico	11
1. El conflicto	11
1.1 ¿A qué se deben los conflictos? (Naturaleza en el ambiente laboral)	12
1.2 El conflicto laboral	14
1.3 Tipos de conflictos laborales	16
2. Efectos del conflicto en la persona	17
2.1 Maneras para manejar los conflictos laborales	18
2.2 Acompañamiento	20
3. La persona ante la negociación del conflicto	20
3.1 Presencia o ausencia de un apoyo para enfrentar los conflictos	22
3.2 La mediación	22

Capítulo III Método	24
1. Contexto de investigación	24
2. Participantes	24
3. Instrumentos	25
4. Procedimiento	26
Capítulo IV Resultados	28
Capítulo V Discusión	41
Propuesta: La mediación con Desarrollo humano para la solución de conflictos laborales	46
Capítulo VI Conclusión	51
Referencias	53

Capítulo I

Planteamiento del problema

1. Introducción

El ser humano para su supervivencia requiere ser parte de un grupo integrado por otros seres humanos, para ello requiere concordar sus intereses como individuo con los intereses procedentes de la vida diaria y común. En algunos casos estos intereses coinciden, pero en otras ocasiones las necesidades individuales y colectivas son incompatibles con las del otro, lo que facilita el surgimiento del conflicto.

La causa del conflicto es la percepción o creencia de que hay necesidades, deseos, ideas y objetivos opuestos. Se encuentra y se vive en todos los lugares, la complejidad de las relaciones humanas lo hace inevitable.

En el ambiente laboral la mayoría de las personas no encuentran una manera de solucionar un conflicto y en muchos casos es dañada la autoestima de la persona afectada. Un conflicto se puede gestionar a través de la mediación.

El presente trabajo se apoya de una muestra cuyos resultados enfatizaron que en la mayoría de los casos, no hubo en su momento un desahogo de los conflictos, se solucionaron de maneras variadas pero con un mismo común denominador, las personas actuaron por sí mismas, se alejaron del problema con un mínimo de solución y apoyo indirecto y sin una persona que intercediera.

Por ello surge la propuesta de gestionar el conflicto laboral mediante la facilitación con Desarrollo Humano.

2. Justificación

El hombre no puede vivir aislado; busca identificarse con sus semejantes para satisfacer sus necesidades de comunicación y materiales. Así, todo ser humano forma parte de diversos grupos: familiares, religiosos, laborales, recreativos, etc.

Donde existe incompatibilidad de pensamientos o emociones en los individuos o entre grupos, el conflicto se hace parte de las relaciones interpersonales, en las relaciones de negocios y profesionales, entre organizaciones y países. El origen del conflicto es la percepción de la existencia de deseos, ideas, necesidades, objetivos e intereses que se contraponen. Esta investigación demuestra a través de encuestas que los conflictos afectan a las personas y que escasamente se resuelven, por lo que se propone la mediación a través del Desarrollo Humano.

Las personas que son parte de un conflicto y para quienes lo provocan tendrán el conocimiento de los efectos y que hay alternativas de solución. Con ello los profesionales en Desarrollo Humano conocerán mediante los resultados de esta propuesta, la importancia que tiene intervenir en un conflicto laboral mediante la facilitación como mediación.

Este trabajo da a conocer que los conflictos cuando no se solucionan, afectan el ambiente laboral, entonces la tensión y estrés generados se reflejan negativamente en las actitudes y en la efectividad de los resultados.

Mediante los resultados obtenidos en el muestreo se propone que la intervención del profesional en Desarrollo Humano sea un camino de mediación en una situación de conflicto, el mediador o la mediadora mejore el proceso de comunicación ayudando a las partes a definir claramente su problema, a comprender los intereses de cada parte, y a generar opciones para solucionar el desacuerdo. El mediador no impone una solución al problema, y son las partes quienes mantienen siempre la responsabilidad de tomar su propia decisión.

Se demuestra que los conflictos laborales en la gran mayoría de los casos carecen de una negociación adecuada o es nula, que los directivos los solucionan de maneras que dañan en vez de mitigar los efectos negativos y que alguien que apoye como intermediario para manejar la mediación no existe.

3. Planteamiento del problema

En el esquema laboral, el conflicto es parte integral de las organizaciones, este puede conducirse como una fuerza positiva o negativa, de modo que la dirección no necesita un propósito para que desaparezca, sino eliminar las situaciones que afecten negativamente a los esfuerzos que la organización dedica para alcanzar sus objetivos. Cuando quedan afectadas las emociones, los directivos pocas veces toman en cuenta estos aspectos, pero cuando el problema es una persona, una de las razones para erradicarla puede orillar al líder del grupo a prescindir de ese elemento negativo. Por tanto, el problema no parece radicar en el conflicto, sino en la forma de manejarlo y tomar decisiones. Desafortunadamente la solución más inmediata ha sido prescindir o mover de área a esa persona, sin tomar en cuenta su potencial para el puesto que desempeña o para ocupar otro y además queda afectado su estado emocional.

Los líderes gerenciales tienen la encomienda de dirigir una organización para lograr los objetivos trazados, pero en su mayoría carecen de la habilidad y de interés para negociar con las partes involucradas en conflicto, más aun cuando se vulneran sentimientos.

Dentro de la organización no se cuenta con mediadores capaces de lograr en la persona afectada la motivación para solucionar el desacuerdo y guiarla para que desde su propio interior, encuentre vías de solución y mitigación emocional.

Como producto de este trabajo se propone el acompañamiento con Desarrollo Humano para facilitar una discusión centrada en los intereses, mediante técnicas relativas al proceso y la comunicación entre las partes, que pueda permitir dar cauce a las problemáticas en cuestión, implicándolos en la búsqueda de soluciones.

¿Cuáles son los conflictos que viven las personas en su ambiente de trabajo, cuáles son sus efectos a nivel personal y si hubo algún apoyo o no ante esos conflictos?

4. Objetivos

Objetivo general

Identificar conflictos que viven las personas en su ambiente de trabajo, sus efectos y la presencia o ausencia de apoyo ante esos conflictos.

Objetivos específicos

1. El significado que atribuye el personal al término conflicto laboral
2. El personal de trabajo a qué cree que se deban los conflictos laborales
3. Ejemplos de conflictos laborales que ha vivido el personal
4. Los efectos del conflicto a nivel personal
5. La forma en que el personal ha intentado manejar los conflictos laborales
6. Si las personas que han vivido un conflicto laboral han buscado o recibido ayuda.

5. Definición de términos

Acompañamiento

Es un servicio de apoyo profesional a través de una acción preventiva y de orientación a personas, grupos e instituciones que necesitan apoyo para tomar decisiones o resolver problemas que alteran su ritmo de vida normal. Además de brindar orientación, implica dar apoyo, contención emocional, discusión de temas existenciales, planificación de vida, establecimiento de metas, etc. Los principales temas a tratar son duelos, crisis vitales, crisis accidentales, conflictos personales e interpersonales, familiares, laborales y educacionales (Vargas. 2013, p- 148).

Carl Rogers fue de los primeros psicólogos que utilizaron el término, como una postura asistencial con la intención de brindar ayuda, apoyo psicológico y prevenir conflictos mayores a las personas (Vargas, 2013, p- 147).

Asertividad

Es la habilidad para expresar pensamientos, sentimientos y percepciones, elegir como reaccionar y mantener los derechos cuando es apropiado. Bishop (2000, citado en Gaeta y Galvanovskis, 2009, p. 406) agrega que ser asertivo es ser capaz de expresarse con seguridad sin comportamientos agresivos o manipuladores, saber escuchar y responder a las necesidades de los otros sin hacer a un lado los principios propios.

Conflicto

Cuando dos personas tienen diferentes percepciones acerca de un determinado aspecto, tema o problema para ponerse de acuerdo. Es una incompatibilidad de cogniciones o emociones en los individuos o entre grupos de individuos (Budjac, 2011, p. 34).

Conflicto laboral

Condición entre trabajadores cuyas labores son interdependientes, que están enfadados, que perciben que el otro tiene la culpa y que actúan de manera que generan un problema laboral (Dana, 2002, p. 5).

Consultante y orientador

Un concepto cada vez más frecuente en los modelos psicológicos de acompañamiento, es el de Consultante. En el ámbito de la psicoterapia, Vargas (2013, p-149) destaca que el término empleado para quién acude a pedir ayuda psicológica es el de paciente. Rogers, como lo hizo con otros conceptos médicos, lo cuestionó y prefirió utilizar el término cliente, si bien siguió utilizando por mucho tiempo el de terapia (su enfoque se le denominó Terapia Centrada en el Cliente y más tarde recibió otros nombres como Enfoque Centrado en la Persona o Terapia No Directiva).

Enfoque centrado en la persona

El Enfoque Centrado en la Persona (ECP) (González G., 1991, p. 11). Técnica psicoterapéutica propuesta por Carl Rogers (1990-, precursor de la psicología humanística. Es un proceder que se basa en la creación de un marco o encuadre, a través del cual el consultante debe sentirse libre de comunicarse en: a) Ambiente de congruencia en donde se sienta seguro y amparado; b) Aceptación incondicional; c) Escucha empática.

Mediación

La mediación es la intervención de un tercero neutral en un conflicto, con el propósito de ayudar a las partes a resolver sus problemas en un ambiente seguro. El mediador o mediadora mejora el proceso de comunicación ayudando a clarificar su problema, a comprender los intereses de cada parte y a generar opciones para solucionar el desacuerdo (Munduate y Medina, 2006, p. 269).

Negociación

Es una discusión entre dos o más partes que quieren resolver intereses incompatibles. La negociación es una actividad cotidiana en el ser humano, utilizada constantemente en las relaciones laborales. Es una confrontación entre protagonistas, ligados por una cierta relación de poder, con mínima voluntad de llegar a un acuerdo, reducir diferencias para obtener una solución aceptable en función de sus objetivos (Lourdes Munduate y Medina, 2006, p. 121).

Capítulo II

Marco teórico

1. El conflicto

En la interacción entre los miembros de una organización, existe una característica que es inevitable: el conflicto. Surge cuando hay incompatibilidades cognitivas o de carácter emocional en los individuos o entre los miembros de un grupo (Budjac, p.34).

Es una situación que impide que una organización alcance sus objetivos. Es parte integral de las organizaciones, el conflicto puede conducirse como una fuerza positiva o negativa, de modo que la dirección no necesita un propósito para que desaparezca, sino eliminar las situaciones que afecten negativamente a los esfuerzos que la organización dedica a alcanzar sus objetivos. Cuando es probable que el problema sea una persona y una de las razones para erradicarla pueda orillar al líder del grupo a prescindir de ese elemento negativo.

Por tanto, el problema no parece radicar en el conflicto, sino en la forma de manejarlo y tomar decisiones. Los líderes deberían adquirir la habilidad para aprender a negociar con las partes involucradas, ejercer el autocontrol y solucionar las causas que producen las situaciones de conflicto.

Los equipos necesitan establecer un compromiso de responsabilidad mutua y conjunta además de la responsabilidad individual asumida por cada uno de sus miembros. Todos los componentes del grupo tienen que estar convencidos de que trabajar como tal implica que se triunfe o fracase. (Budjac, p. 34)

Para Bermejo (2003). El conflicto surge por niveles distintos: el Verbal, cuando un individuo desea decir la verdad pero teme ofender ; a nivel simbólico, cuando se dan dos

ideas contradictorias o bien a nivel emotivo, cuando una fuerte impresión causa reacciones viscerales.

Según Jane R. (citado en Bermejo, 2003). "Conflicto no es más que personas viendo un problema desde diferentes perspectivas".

1.1 ¿A qué se deben los conflictos? (Naturaleza en el ambiente laboral)

Chiavenato (2017) establece que el origen del conflicto es cuando una organización que funciona dentro de un conjunto de relaciones continuas entre personas y grupos de trabajo, tiene integrantes que establecen alianzas con otros compañeros o con ejecutivos, por necesidad, oportunismo y hasta por miedo, De esta forma pretenden hacer lo mejor para los intereses de su organización, esto sucede porque los grupos persiguen resultados completamente diferentes de modo que se realicen sus propios objetivos. Esto es una manifestación del poder en un grupo u organización.

Casos que generan conflictos son:

Pérdida de autoridad. Cuando una persona detecta que la otra bloquea su libertad para tomar decisiones, dará por resultado ambientes tensos y hostiles.

Conflicto de emociones. Si una persona piensa que las sugerencias o demandas que le han depositado, no son compatibles con las propias y se le está tratando de influir para aumentar las exigencias y como resultado pone resistencia.

Trato injusto. Lo que percibe alguien que es tratado diferente al de los demás, puede crear tensiones entre la persona y con quién le provoca esa discriminación o contra otros que los ve como favorecidos. Los celos también son causa de conflicto.

Incongruencias de estatus. Cada persona tiene una idea de su posición social y reputación. Si las acciones de otros amenazan sus percepciones, entonces censurará esas conductas y a quienes las crean y se convertirán en oposiciones a sus intereses.

Diferencias de objetivos. Cada persona tiene objetivos que quiere alcanzar. A medida que percibe que las acciones de otros pueden bloquear sus objetivos, surgen tensiones y resistencia para que los discordantes logren sus fines.

Asegura Bermejo (2003) que el conflicto surge cuando hay dos puntos de vista diferentes; es parte de la naturaleza humana pero es necesario se ubique dentro de un marco constructivo y permita a la persona manejarlo adecuadamente desarrollando su creatividad.

Los conflictos pueden estar determinados por el medio ambiente o por el grupo al que se pertenece:

Competencias por recompensas o recursos. Cuando una persona comienza a competir, la otra persona responde de la misma manera para no quedar atrás. con ello se establece una condición de "ganar-perder". Lo que un competidor gana, el otro lo pierde.

Especialistas contra generales. La contratación de personas especializadas en el uso de innovaciones tecnológicas provoca conflictos con las personas que no son especialistas. Una persona capacitada académicamente puede conocer más que el propio jefe y cualquiera de ambos puede sentirse frustrado al no ser comprendido o reconocido, incluso no productivo al comunicarse entre ellos.

Conflicto de Rol. Es lo que se espera que una persona actúe o haga de acuerdo al puesto lo que provoca inconformidades:

Es Interrol. Cuando se espera que una persona haga dos actividades diferentes.

Rol interpersonal. Si dos personas tienen actividades que se traslapan lo que causa que hagan al mismo tiempo las mismas actividades en diferentes formas.

El conflicto de estatus. Es un evento actual ya que anteriormente un puesto nuevo se daba al personal con mayor antigüedad o mayor experiencia. Ahora los puestos importantes son

asignados a quienes tienen la especialización requerida y no la antigüedad o experiencia. Esta es una causa de conflicto en la actualidad.

Incompatibilidades personales. Los individuos simplemente no se aceptan entre sí y así el conflicto estalla por cualquier causa.

Estrés en el medio ambiente. Son los sucesos que ocurren alrededor del individuo, como cuando el empleado siente su trabajo amenazado. Cuando las reglas de la organización no son del todo conocidas causan frustración hostilidad y aumenta la actitud competitiva entre ellos.

Desacuerdos: Se da en métodos para realizar una actividad y hay discrepancias, hay dudas en la forma de realizar las tareas, ausencia de objetivos. Cuando el conflicto no está resuelto, una parte puede creer que está en lo correcto y la otra parece estar totalmente mal surgen los ataques personales a valores, moral e integridad y convertir el desacuerdo en algo personal

No escuchar. La comunicación es necesaria pero no convence a una o varias personas y dejan de poner atención, la otra parte se siente frustrada y hasta enojada.

Diferencias culturales. Diferencias en educación, socialización, edad y expectativas pueden crear diferentes necesidades, percepciones y fines (Bermejo, 2003, p. 21).

1.2 El conflicto laboral

Es una situación entre trabajadores cuya labor es interdependiente, que se enfadan cuando algo no salió bien y el otro tiene la culpa y que actúan de manera que provocan un problema laboral (Dana, 2002, p. 5). Esta definición incluye emociones, pensamientos y comportamientos. Los psicólogos consideran que son tres dimensiones que engloban la experiencia humana, entonces el conflicto se encuentra en todas las situaciones de la experiencia humana.

La palabra conflicto está acoplado con la discordia, divergencia, disonancia, o antagonismo. Además de la diferencia de objetivos e intereses, hay una interferencia intencional de una de las partes involucradas. El conflicto se presenta cuando una persona o un grupo pretenden alcanzar metas propias y se contraponen con la otra parte, implica el uso del poder en discusiones con intereses opuestos (Chiavenato, 2017, p. 261).

En todas las empresas hay personas que aunque se les pide trabajar en equipo, hacen sus mejores aportaciones cuando trabajan aisladas. Se trata de individuos que no tienen las capacidades para trabajar constructivamente en equipo, y que son incapaces de adquirir la preparación necesaria para ello o simplemente no quieren hacerlo. Personas como éstas se encuentran en todas las funciones y en todos los niveles, incluso entre los altos directivos. A pesar de ser gente competente, el hecho de no querer colaborar en equipo causa discusiones (Schmidt, 2001, p. 58).

Sánchez (2011) asegura que las organizaciones, propiamente las empresas son espacios de amistad y hostilidad, de acuerdos y desacuerdos entre jefes y trabajadores, entre trabajadores y entre jefes de distintos departamentos. El propio hecho de que las empresas estén conformadas por seres humanos que interactúan entre sí, constituye una condición que puede edificar y desencadenar el conflicto.

Independientemente de manera como se presenten, su fuente está en alguna divergencia real o percibida de intereses, en la que por lo menos una de las partes experimenta frustración e inquietud ante el impedimento o perturbación causada por la otra parte, que en ocasiones puede conducir a la hostilidad y la agresión o al desarrollo de esfuerzos creativos que superen dicha diferencia.

1.3 Tipos de conflictos laborales

Se utiliza la palabra conflicto para marcar distintas experiencias humanas desde la indecisión, el desacuerdo y el estrés. Hay distintos tipos de conflictos laborales, se diferencian en la forma en que indican como resolverlos. Primero se debe entender el tipo de conflicto antes de seleccionar la manera adecuada para resolverlo. Primero se comprende la estructura del conflicto para resolverlo (Dana, 2002, p. 6-7).

1. *Interdependencia*. ¿Qué tanto se necesitan las partes para interactuar, para obtener los recursos o para dar la satisfacción que el otro necesita? Si no hay interdependencia el conflicto no existe, por lo tanto se produce solo entre partes que se necesitan mutuamente.
2. *Número de partes interesadas*. Mientras menos personas involucradas, más rápida es la solución.
3. *Representación constituyente*. Un conflicto se resuelve más rápidamente cuando las partes no representan los intereses de otros.
4. *Autoridad negociadora*. ¿Si las partes son los integrantes de un departamento de una empresa pueden ser representados por uno o un grupo de personas sin pedir la aprobación de los demás? Si la autoridad negociadora es elevada, la resolución es fácil. Si la autoridad negociadora es baja, el proceso de resolución del conflicto será complicado y largo.
5. *Urgencia crítica*. Es cuando el tiempo de solución es muy limitado para evitar consecuencias negativas, cuando mayor es la urgencia, poco probable será la solución.

6. *Canales de comunicación.* La mejor manera de producir mejores resultados de solución es cuando consensan las personas directamente, en el mismo momento y no través de otro medio como la videoconferencia, el internet o correo electrónico.

Los mandos altos tienen que tratar en algún momento con conflictos de distintos tipos.

De acuerdo con Bermejo (2003), el conflicto se ubica en tres tipos: de tarea, de relación y de proceso. El primero se refiere al contenido y metas del trabajo, el segundo está enfocado a las relaciones interpersonales y el tercero se refiere a la manera en que el trabajo se lleva a cabo.

2. Efectos del conflicto en la persona

Fuquen (2003, pp. 271-272) cita en su publicación que los efectos y repercusiones de un conflicto están relacionados con la forma como se desarrolle una negociación, así como con la actitud y los comportamientos que asumen los actores. De esta manera, un conflicto manejado en forma inadecuada se refleja en los siguientes aspectos:

- Se almacenan o concentran energía y presiones que conllevan a la violencia.
- Se origina frustración y sentimientos destructivos.
- Se genera ansiedad y preocupación que pueden ocasionar trastornos en la salud.
- Se produce impotencia, inhibición y bloqueo.
- Se presentan enfrentamientos y choques con la realidad.
- En ocasiones, el conflicto no permite clarificar ideas.
- Los actores se revelan, eliminando el conflicto por completo.
- Se busca darle salidas extremas al conflicto.
- Se generan mecanismos de negación y desplazamiento.
- Se inhibe la capacidad de negociar.

- Se maneja un «diálogo de sordos».
- Se confunde la discusión con la polémica.
- Los actores ven las cosas como una tragedia.

Rosa y Carmona Lavado (2010) exponen que cuando entre líder y colaborador existe una relación de alta calidad, el mayor compromiso experimentado por la persona hacia la entidad para la que trabaja sería una forma de corresponder al superior en tanto sienta que es parte de la empresa. Dicho compromiso sería como una extensión del vínculo que lo une a su jefe.

Por el contrario, una persona puede sentirse al margen de una organización, que podrá funcionar mejor o peor, pero que a raíz de una experiencia poco satisfactoria, debido a la fallida administración de un líder incompetente que no ha sabido generar confianza y motivación en su equipo. Con lo cual, los esfuerzos que la organización desempeñe para la mejora de la comunicación y el bienestar, pueden caer en saco roto si el jefe no logra conectar con los miembros de su equipo e implicarlos en el proyecto compartido.

2.1 Maneras para manejar los conflictos laborales

Existen estilos de gestión o enfrentamiento de los conflictos, comenzando por las diferencias entre cooperación y competitividad. La propuesta de Thomas (1992 citado en Gómez, 2013) es una de las más conocidas, la cual combina dos dimensiones básicas:

La competitividad: De acuerdo al grado o medida en que la persona intenta satisfacer sus propios intereses.

La cooperación: Referida al grado o medida en que la persona intenta satisfacer los intereses de la otra parte.

De las dos dimensiones anteriores, Gómez (2013) establece estilos:

Estilo de Colaboración (asertivo y cooperativo - ganar/ ganar). Las partes en conflicto entienden tan importante los objetivos propios como su relación, por lo que el fin y los medios tienen que ser coherentes entre ellos. Son las partes contra el conflicto, no entre sí

y por ello asumen el enfrentamiento de manera más abierta y justa. Muestran optimismo hacia el conflicto y tienen compromiso con sus metas personales y con las de los demás.

Estilo de Competición (asertivo y no cooperativo - ganar/perder). Consiste en la actitud de querer conseguir lo que uno quiere; hacer valer sus objetivos y metas es lo más importante, sin importar la otra parte. Esta competición puede procurar sacar un provecho individual de la situación, o tomarse desde una conducta agresiva (se combate con una respuesta hostil, violenta y/o militar) o arrogante (no se reconoce a la otra parte como un interlocutor válido).

Estilo de Evitación (no asertivo no cooperativo - perder/perder). Se reconoce la existencia del conflicto pero sin deseos de enfrentarse a él por ninguna de las partes. Las personas se apartan del conflicto en la consideración de que no merece la pena tratar de resolverlo. Evitan a las personas y los asuntos que puedan causarles conflictos y se sienten incapaces de alcanzar objetivos y metas. Deciden que lo mejor es evitar y/o retirarse.

Estilo de Acomodación (no asertivo sí cooperativo - perder/ganar). Consiste en no hacer valer ni plantear los objetivos propios con tal de no confrontar a la otra parte. Desean agradar y ser aceptados.

De esta manera, no se resuelve el conflicto puesto que las necesidades de una de las partes no han quedado satisfechas.

Estilo de Compromiso (medianamente asertivo, medianamente cooperativo). Las partes llegan a un acuerdo (negociación/consenso) sin renunciar a aquello que les es fundamental (intereses/necesidades), pero ceden en lo que es menos importante; ceden algunas de sus metas si los otros están dispuestos también en la consideración de que es “mejor ceder un poco y obtener un poco”, Para Hocker y Wilmot (1995, citados en Gómez, 2013) seleccionar un modelo u otro para resolver un conflicto específico tiene sus raíces en las actitudes y la

filosofía de cómo enfocar el problema, las metas y las relaciones personales junto a las capacidades de que disponen los interesados.

2.2 Acompañamiento

Es la intervención de un tercero neutral en un conflicto, con el propósito de ayudar a las partes a resolver sus problemas en un ambiente seguro.

Para Slaikeu (1996, citado en Munduate y Medina, 2011, p. 269). El mediador o la mediadora mejora el proceso de comunicación ayudando a las partes a definir claramente su problema, a comprender los intereses de cada parte, y a generar opciones para solucionar la disputa. El mediador no impone una solución al problema, son las partes quienes mantienen siempre la responsabilidad de tomar su propia decisión. Entonces la mediación consiste en facilitar una discusión centrada en los intereses, mediante técnicas en relación al proceso y la comunicación entre las partes, que permita desvelar las preocupaciones y problemas de las partes, implicándolos en la búsqueda de soluciones.

3. La persona ante la negociación del conflicto

Munduate y Medina (2011, pp. 45-46) indican que una de las funciones del líder es tener la habilidad de establecer actitudes y relaciones deseadas a fin de llegar a un entendimiento cuando ha surgido el conflicto.

Se requiere distinguir entre lo que significa resolver un conflicto y gestionar un conflicto. Resolver un conflicto implica la reducción, la eliminación o la finalización del mismo.

El mismo autor agrega que negociar o gestionar un conflicto implica diseñar estrategias para minimizar las disfunciones del conflicto y maximizar sus aspectos positivos, con el fin de incrementar la efectividad organizacional.

El conflicto no es deseable en ninguna circunstancia. Se propone que el conflicto puede tener efectos muy positivos para las organizaciones.

Hay determinados conflictos que deben ser evitados tan pronto como aparezcan, mientras que, en otras circunstancias, es necesario incentivarlos para que el resultado del equipo de trabajo tenga una calidad aceptable. Es necesario conocer las circunstancias en las cuales se desarrolla el conflicto, como dichas circunstancias afectan a cada una de las partes, y los comportamientos utilizados para gestionar dicho conflicto.

Estas condiciones nos permiten conocer qué tipo de conflictos deben ser reducidos, y cuales incentivados para conseguir resultados de calidad en las organizaciones (Munduate y Medina, 2011, p. 46).

Según Rahim (1990, citado en Munduate y Medina, 2011, p. 52). Los gestores tienen la posibilidad de conseguir que los trabajadores desarrollen las habilidades necesarias para discriminar las características particulares de cada situación, de forma que puedan responder ante las mismas mediante las conductas más adecuadas. Uno de los objetivos tradicionales de la gestión conductual del conflicto consiste en evaluar las predisposiciones de los miembros de la organización para gestionar el conflicto y la formación de los mismos, para que estos aprendan como y cuando emplear las diversas conductas adecuadamente. En las negociaciones existen aspectos tangibles e intangibles. Los aspectos tangibles de una negociación son, por ejemplo, los acuerdos económicos alcanzados. Los aspectos intangibles se refieren a los aspectos psicológicos y sociales que inciden en el comportamiento de las partes durante la negociación.

3.1 Presencia o ausencia de un apoyo para enfrentar los conflictos

González C. (2010) expone que actualmente, se trata de lograr que las personas en un conflicto laboral, lleguen a acuerdos favorables y constructivos para ambas partes sin necesidad de recurrir a un litigio en caso de que se trate de problemáticas cotidianas que no infrinjan leyes sociales.

Dentro de una extensa gama existente de estos métodos, encontramos tres que podríamos resaltar como principales o que tienden a sobresalir por encima de los demás: la negociación, la conciliación y la mediación. La mediación es una técnica primordial que trata de preservar las relaciones interpersonales, mediante el logro de la comprensión mutua de las partes, las cuales siempre ganan algo. Es decir, se trata de que nadie pierda y para esto se requiere de la colaboración de un tercero que es el mediador.

3.2 La mediación

En este punto, Armas (2003) expone que la mediación es un proceso de resolución de conflictos en el que las dos partes enfrentadas recurren a una tercera persona que actuará en forma imparcial: el mediador, cuyo objetivo será colaborar para llegar a un acuerdo satisfactorio. La comunicación es un elemento esencial en la resolución de conflictos, de hecho, podríamos definir el proceso de mediación como el consistente en dotar a las partes en conflicto de unos recursos comunicativos de calidad para que puedan solucionarlo.

Por lo tanto, tal y como lo aporta Suárez (1996), la comunicación es un elemento importante en los conflictos, porque:

- a) Una comunicación de calidad es una herramienta necesaria para llegar a la base de los conflictos y encontrar soluciones satisfactorias para las partes.
- b) Una mala comunicación puede ser en sí misma la causa de los conflictos.

El autor Casales (1995), define la mediación como un método para resolver conflictos (interindividuales, intragrupal o intergrupales), en el que de manera voluntaria las partes involucradas con ayuda de un mediador neutral, concilian su disputa mediante la comunicación eficaz, la exploración de opciones, la negociación colaborativa y la solución creativa de problemas. De acuerdo con la definición, las premisas de este método son: su carácter voluntario, el interés de las partes en resolver el conflicto, su neutralidad, (el mediador facilita la comunicación, guía el proceso para que los intereses de ambas partes sean considerados), su confidencialidad y la aceptación de un mediador, (puesto que se comprende que mediante una discusión bilateral no habrá solución pues se crean "diálogos de sordos", "barreras en la comunicación" y por la presencia de prejuicios, reservas, resentimientos y expectativas erróneas que han de ser "manejadas" en forma profesional.

Capítulo III

Método

1. Contexto de investigación

La compilación de resultados se llevó a cabo en zonas céntricas de las ciudades de Puebla y México, donde hay instituciones de educación y empresas, a través de encuestas y entrevistas. Se les hizo llegar a personas durante la tercera semana del mes de agosto del 2018. Las orientaciones para el llenado en Puebla fue en forma presencial y en México debido a las distancia se realizó por vía telefónica.

2. Participantes

La selección de personas en Puebla se llevó a cabo mediante la pregunta: ¿Podrías contestar un cuestionario acerca de un conflicto laboral que hayas experimentado? Es en forma anónima para mi trabajo de investigación de tesis de maestría.

Tan solo con escuchar las palabras “conflicto laboral”, se notaba en las personas un gesto de desconcierto y sorpresa, ojos que se movían hacia la esquina superior derecha del parpado, que denotaban una visita a los recuerdos. Hubo personas contestaron no tener tiempo, otras negaron haber tenido una experiencia de conflicto en su trabajo e incluso se negaron a participar. Otras después de reflexionar y escuchar mis argumentos, aceptaron contestar.

Se logró la obtención de resultados con diez personas que trabajaban en la actualidad, de preferencia con más de dos años de experiencias laborales. Se contactaron a personas que se desempeñaban en instituciones educativas y empresas en las ciudades de Puebla y México.

Sus edades rebasaban los 25 hasta llegar a los 59 años, tres de sexo masculino y siete del femenino, con estudios desde carrera técnica hasta posgrado.

Se les solicitó contestaran con calma en sus ratos libres. Dos personas aceptaron contestar a manera de entrevista, una me permitió anotar las respuestas y la otra a través del uso de una grabadora. Al resto, se les hizo llegar el cuestionario por mail y se les explicó telefónicamente el sentido del cuestionario.

3. Instrumentos

Con la finalidad de recabar la información que respondiera a la pregunta de investigación: ¿Cuáles son los conflictos que viven las personas en su ambiente de trabajo, cuáles son sus efectos a nivel personal y si hubo algún apoyo o no ante esos conflictos? Se formuló un cuestionario de 10 preguntas que fueran congruentes con la pregunta señalada y que justifiquen el objetivo principal: “Identificar conflictos que viven las personas en su ambiente de trabajo, sus efectos y la presencia o ausencia de apoyo ante esos conflictos”.

Con las preguntas formuladas se encuestaron a personas de edades entre 27 a 59 años. Sus datos generales como son el sexo al que pertenecen, grado máximo de estudios y los tiempos de labor en su trabajo anterior y actual, se vació la información obtenida por persona, numerando cada participante en una tabla que a continuación se muestra, misma que es parte del capítulo de resultados.

Participante	sexo	edad	Grado máximo de estudios	tiempo en su trabajo actual	tiempo en el trabajo anterior	El lugar de trabajo es una institución pública o privada

Se elaboró una tabla para cada pregunta e integrar las correspondientes respuestas de cada participante, esto con la finalidad de poder apreciar en el conjunto de las distintas experiencias, un panorama de coincidencias y diferencias y como resultado, hacer notar las evidencias que prevalecieron.

4. Procedimiento

El tipo de resultado de este trabajo es cualitativo a través del análisis del contenido del muestreo.

Las personas fueron seleccionadas entre gente que había conocido a lo largo de dos empleos anteriores y el actual. Fueron contactados y les expliqué acerca de este trabajo de investigación y aunque ya me conocían, algunos por diferentes razones de tiempo y por no querer tocar el tema no estuvieron dispuestos a colaborar. Fueron solo diez quienes decidieron ser partícipes.

A cada persona se le informó acerca de la finalidad e importancia de su aportación para el logro del objetivo general y específicos. Se les indicó que la información proporcionada se trataría en forma anónima y confidencial respetando sus identidades y que los resultados obtenidos servirían para sustentar el planteamiento del problema del presente trabajo.

La importancia que tiene el conocer el tiempo laborado fue para que cada encuestado proporcionara la historia de un conflicto que más les impactó en lo emocional y que la experiencia ya fuera un hecho pasado, con la finalidad de poder obtener información de cómo les afectó la consecuencia del conflicto.

En algunos casos la entrega del cuestionario fue en forma personal, dos participantes lo permitieron a manera de entrevista, otros debido a su ubicación en otro Estado, se les

hizo llegar a través de mail. Para las personas que se contactaron a distancia, se estableció el plazo de una semana para entregar los cuestionarios, mismos que fueron entregados tres días antes del tiempo solicitado. Posteriormente se juntó la información recibida y se realizó la redacción de las dos entrevistas para poder llevar a cabo la generación de resultados.

Capítulo IV

Resultados

El muestreo tuvo como finalidad demostrar que el conflicto laboral como parte de las relaciones entre los integrantes de una organización, han afectado al individuo en lo emocional y que al surgir, la persona rara vez busca soluciones y no acude alguien para proporcionar apoyo. Tal premisa es congruente con el objetivo general del presente trabajo.

Se entrevistaron a personas de edades entre 27 a 59 años de sexo masculino y femenino.

Participante	sexo	edad	Grado máximo de estudios	tiempo en su trabajo actual	tiempo en el trabajo anterior	El lugar de trabajo es una institución pública o privada
1	Masculino	27	Bachillerato	3	2	pública
2	Masculino	32	Técnico	8	1	pública
3	Femenino	54	Maestría	11	10	privada
4	Femenino	33	Doctorado	1	6	privada
5	Femenino	54	Doctorado	12	15	privada
6	Femenino	57	Licenciatura	20	4	pública
7	Femenino	51	Licenciatura	4	14	pública
8	Masculino	59	Maestría	3	13	pública
9	Femenino	59	Licenciatura	1	2	privada
10	Femenino	53	Licenciatura	1	2	Privada

El análisis se desarrolló con las siguientes preguntas.

1. ¿Para usted qué es el conflicto laboral?
2. ¿A qué cree usted que se deben los conflictos laborales?
3. ¿Me podría decir un conflicto laboral que usted vivió?
4. ¿Dicho conflicto, en qué le afectó a usted, como persona?
5. ¿Ante ese conflicto, usted qué hizo para manejarlo? Por favor comente
6. ¿Usted pidió ayuda para resolver su conflicto?
7. ¿Alguien le ayudó sin haberlo solicitado?
8. En referencia a ambas o cualquiera de las dos preguntas anteriores ¿Cuál fue el resultado de lo que usted hizo?
9. ¿Cómo se sintió usted después del conflicto?
10. ¿Mencione que cambió en usted debido a ese conflicto?

Se obtuvieron los siguientes resultados:

En el significado personal de cada participante coincide en que el conflicto (tabla 1) es una situación incómoda, de discordia y nada grata. Aunque en su mayoría opina que se afecta la situación de la organización, hay una persona (participante 5) que agrega la lucha y abuso de poder, donde se busca dañar al otro y el ambiente se vuelve nocivo.

Tabla 1. Respuestas a la pregunta: ¿Para usted qué es el conflicto laboral?

Participante	Respuesta
1	Cuando dos personas no coinciden en ideas o no están de acuerdo
2	Una diferencia entre los compañeros
3	Es cuando se tiene un desacuerdo con las autoridades (jefe directo, director, empresa u organización, etc.) que deteriora las relaciones entre el empleado y el empleador
4	Es un lugar de desencuentro entre personas que comparten un mismo espacio de trabajo
5	Es una situación desagradable donde hay diferencia de opiniones y lucha de poder donde normalmente hay una persona que abusa de ese poder y busca cómo dañar a la otra persona, dicha situación vulnera y afecta en el ambiente laboral pues se vuelve nocivo no solo para los involucrados sino a los que están alrededor.

6	Es cuando dos personas que trabajan juntos no están de acuerdo llegando a discusiones y afectando su actividad laboral
7	Enfrentamiento, discusión, disputa entre personas con relación a los derechos e intereses de las mismas
8	Cuando dentro de un espacio o una actividad dos o más personas entran en confrontación por alguna cuestión relacionada con su trabajo en el cual no hay un consenso o acuerdo mutuo
9	Cuando intervienen 2 partes y hay desacuerdos. Puede ser un desacuerdo entre la empresa que contrata y el contratado. Puede haber desacuerdos entre integrantes de la misma empresa
10	Un problema existente entre el personal de una empresa, el cual se dificulta resolverlo y en el cual existen diferentes posturas

Se preguntó a los participantes: ¿A qué considera que se deban los conflictos laborales? (Tabla 2). Se puso de manifiesto que se crean cuando hay falta de comunicación entre dos o más personas, que en el mando que ejercen los jefes hay falta de claridad en las funciones a desempeñar de su personal y que causan desinterés y falta de responsabilidad, todo aunado al escaso seguimiento en los procedimientos que norman las tareas. Destacó el desacuerdo entre las partes para su resolución (persona 10) y que uno ve al otro como si estuviera a su servicio y es menospreciado por considerarlo inferior (persona 5). Incluso, los mandos medios y superiores contribuyen a que esas diferencias sean más visibles.

Tabla 2. Respuestas a la pregunta: ¿A qué cree usted que se deben los conflictos laborales?

Participante	Respuesta
1	A que todos somos diferentes y cada quien tiene sus ideas
2	No es la comunicación efectiva
3	Principalmente, a la falta de comunicación entre los involucrados. Influye mucho el complejo de superioridad de algunos jefes, la incongruencia entre el discurso y la práctica y la falta de sensibilidad para abordar el conflicto
4	Existen varias razones: rencillas personales, falta de experiencia del superior que quiere imponerse mediante la fuerza, condiciones económicas críticas que originan frustración porque no se ve bien retribuido el trabajo ofrecido, mal ambiente de trabajo implementado en una organización
5	Creo que tiene que ver con la salud mental de los integrantes de una organización y cómo considera cada miembro su papel en la organización y la visión que tiene de las personas que lo rodean pues muchas de las ocasiones se ven como si los demás estuvieran a su servicio y los menosprecian por considerarlos inferiores, aunado a que a

	veces los jefes contribuyen a que esas diferencias sean mas visibles y se originan esos conflictos
6	Las personas cuando son contratadas deben saber qué es lo que deben realizar en su trabajo y bajo esa indicación deberán cumplir con su trabajo, pero cuando se les pide que realicen otra cosas que no decía en su contrato se molestan, ya que no son abiertas de colaborar en lo que se necesite
7	La falta de acuerdo entre las personas. El incumplimiento de las normas y/o reglamentos de una empresa y/o institución
8	Desconocimiento, falta de documentos que normen o guíen las actividades, malas interpretaciones, desinterés por el trabajo, falta de liderazgo
9	Intereses personales del empleador, descontentos del empleado, mal desempeño del trabajador, envidias entre empleados, envidias entre empleados y empleadores, deseos de poder
10	Al desacuerdo entre las partes para su resolución, falta de comunicación, falta de confrontación, soberbia, y a veces lucha de poderes y no asumir responsabilidades

Ante la pregunta en que se les pidió describir un conflicto laboral (Tabla 3). Fue evidente que en la mayoría de las experiencias vividas de las personas encuestadas fueron impactadas sus estabildades emocionales y la manera en que fue quebrantada su autoestima. Hay aspectos importantes que son la diferencia, no siempre fueron los mandos altos los provocadores del conflicto, sino el propio subordinado cuya actitud no permite la negociación y actúan para obtener beneficios personales a costa de la buena fe del mando medio (personas 5 y 7)

Tabla 3. Respuestas a la pregunta: ¿Me podría decir un conflicto laboral que usted vivió?

Participante	Respuesta
1	Hubo una situación donde no todos teníamos los mismos derechos, había desigualdad.
2	El reparto de tareas es desigual. Nos pidieron que cambiáramos de lugar un conjunto de muebles, fue un cambio de un piso a otro y luego de unos días que se volvieron a regresar
3	Tenía un jefe directo de trato muy difícil. Nada le gustaba. Las cosas tenían que hacerse como él decía, aunque hubiera otro modo mejor o más fácil. Constantemente descalificaba a las personas y hablaba mal de todos. Siempre quería tener la razón, y si él se equivocaba, era experto en echarle la culpa a otros, es decir, a mí. Ante cualquier descuido o error mínimo sobre reaccionaba con enojo y no daba

	oportunidad de explicar nada. Todos los días me decía que no quería trabajar conmigo y al menos dos veces al día, amenazaba con despedirme
4	Estuve a cargo de un grupo de personas que no tenían ninguna formación ni experiencia en el ámbito de mi desempeño, lo que ocasionaba que no existiera compromiso con la tarea y constantes tensiones hacia los parámetros que yo debía entregarles
5	En mi trabajo se hizo una reestructura donde se nombraron responsables de algunas actividades, un compañero asumió que en ella se establecía que era el coordinador académico y yo la coordinadora administrativa aunque en realidad era asumir entre ambos dichas actividades, más bien coordinarnos para realizarlas, de allí el asume que yo soy una secretaria y que debo obedecerle, sumando que su visión es que las mujeres solo estamos para servir no para pensar ni para ponerse a su nivel. Esto obviamente ha generado un conflicto
6	Yo le solicité a una persona que realizara una actividad y dijo que no le correspondía, que ella había sido contratada para hacer otra tarea. Aun explicándole que era para su desarrollo personal y con posibilidades de cambiar de puesto en un futuro, y no quiso
7	Fue una situación en donde se involucran 3 personas con diferente jerarquía, Director, Coordinador y subordinado. Se presentó el conflicto cuando el Director asume que el subordinado no está cumpliendo con sus responsabilidades laborales y le pide al Coordinador persuada al subordinado para lograr que haga lo que le corresponde de acuerdo al perfil. Cuando el Coordinador habla con el subordinado éste se expresa del Director de una forma inadecuada, pero accede a realizar la actividad que no quería realizar con la condición de otorgarle un día de permiso con goce de sueldo, el Coordinador está de acuerdo y autoriza. Pasado dos semanas, en el lugar de trabajo del subordinado llega el Coordinador y minutos después el Director sin previo aviso. Él Director platica con el subordinado de la actividad que no había querido realizar pero que ahora lo estaba haciendo y lo felicita de su apoyo (cuando el Director con el Coordinador hablaba muy mal del subordinado) y viceversa el subordinado alagando el liderazgo del Director, sin tomar en cuenta la intervención del Coordinador. El Coordinador le informa al Director de las faltas que hay que corregir en el trabajo del subordinado y el Director niega dichas faltas y el Subordinado molesto y aprovechando el apoyo del Director, inventa que el Coordinador no quería darle un permiso que él se merecía por tantos años trabajados para la Institución. Quedando mal ante el Director y Subordinado
8	El actual jefe de donde trabajo no tiene la formación académica que le permita desempeñarse como tal y frecuentemente da indicaciones que contravienen el reglamento y los procedimientos que ya se tienen establecidos. En ocasiones si rectifica, pero la mayoría de las veces no y con ello se crea un ambiente desfavorable y un desinterés por las actividades

9	El cambio de área de trabajo sin mutuo acuerdo y sin razón alguna para mí. Lo tomé como un capricho de los superiores, sin tomar en cuenta el sentir ni el beneficio de las personas. Aún ni siquiera el beneficio de la Institución
10	Por indicaciones de mi superior, haber impreso en papel membretado, información para personal externo, que llevaba un proyecto de la institución y que fue mal utilizado y al cual me relacionaron con el mal uso de la información

En el desarrollo de las expresiones de: La manera en cómo perturbo el ambiente de trabajo (tabla 4), en la presencia de un conflicto se enfatiza la falta de claridad en una instrucción, el ambiente laboral que se hace tenso, las consecuencias de una mala interpretación de un proceso (persona 10). Sentirse desvalorado como persona y que surge inseguridad e impotencia. (persona 9). Hay casos donde debido a la resistencia de una persona que debía hacerse cargo de un proceso, provocó un mal ambiente laboral (persona 7).

Tabla 4. Respuestas a la pregunta: ¿Dicho conflicto, en qué le afectó a usted, como persona?

Participante	Respuesta
1	Solo que al llegar a trabajar se está de malas.
2	Primero físicamente, pues dichos muebles se tenían que desarmar antes de moverlos y luego volver a armar. Fue decepcionante por no haber claridad en las órdenes. Me sentí confundido
3	Disminuyó mi autoestima. Me hizo sentir que mi trabajo no se valoraba sin importar que lo hiciera lo mejor posible. Iba a trabajar con miedo y siempre estaba estresada, eso provocó que me enfermara
4	Tenía una sobrecarga de trabajo y resistencia de parte de las personas que yo debía coordinar que originaba un mal ambiente de trabajo
5	Como persona esta situación me ha generado disgusto, malestar y es desagradable ver que la situación causa conflictos en las actividades laborales pues no permite que los proyectos avancen
6	En que hay ocasiones que creemos hacer un bien a las personas y no es así, ya que tenemos distintos objetivos y formas de vivir. Respetar sus creencias
7	Me afectó emocionalmente y psicológicamente porque me quito autoridad el Director ante el Subordinado. Dejando de lado la normativa de la Institución, así como la falta de educación ante la mentira del Subordinado que se había dado cuenta el Director, solo porque el Subordinado era sindicalizado.

8	En determinado momento se manifiesta una impotencia y un desinterés que a la larga pueden minar el rendimiento y puede llegar, incluso, a propiciar un sentimiento de frustración
9	Emocionalmente, me sentí frustrada, no valorada, que el esfuerzo por hacer siempre bien mi trabajo no fue reconocido. Incluso pensé en ya no trabajar bien, ¿para qué?, realice uno bien el trabajo o no ¿qué importa?, en cualquier momento la remueven a otro lugar, y ¿qué deja uno? La persona que llegue al lugar puede no importarles lo que haya hecho la anterior y tirar todo a la basura. Entonces, para qué tanto esfuerzo? A nadie le importa mi trabajo. Desgaste emocional y físico, descontento, desilusión
10	Me afectó emocionalmente, afectó mi integridad, y me sentí agredida, insegura y vulnerable, e impotente

Se hace notar que para tratar de manejar el conflicto (tabla 5), cada persona utilizó distintas maneras para sobrellevarlo, un común denominador fue tomar una decisión particular para de alguna manera resolverlo, desde no hacer nada y quedarse con la incomodidad para no ser despedidos, ser muy pacientes y pensar bien lo que se va a hacer y tomarlo con calma (personas 3, 5 y 9). Otro aspecto es cuando se tiene un mando medio y es necesaria otra alternativa (persona 6), pero también como consecuencia del proceder de las personas involucradas, la actitud de la persona afectada cambia y pasa de la inconformidad al enojo y el desquite (persona 7).

Tabla 5. Respuestas a la pregunta: ¿Ante ese conflicto, usted qué hizo para manejarlo? Por favor comente

Participante	Respuesta
1	Platicar con el supervisor por qué no era igual para todos
2	Tratar de tranquilizarme
3	Me acerqué al director del área para comentarle el trato que estaba recibiendo. Me dijo que me comprendía, pero que me pedía paciencia y que tratara de sobre llevar a mi jefe, en pocas palabras, prefirió no entrar en conflicto con él. Ante esta situación, tuve que armarme de paciencia y respirar profundo. Me volví experta en mentalizarme para no hacer caso a sus comentarios. Opté por darle por su lado siempre, es decir, no entrar en polémica con él por ningún motivo. No contradecirlo y trabajar, trabajar, trabajar, y bien, como siempre lo he hecho
4	Acudir al superior, pero frente a él también existió resistencia, lo que originó mayores roces
5	Inicialmente me genero coraje, me ocasionó problemas laborales y llamadas de atención de mi jefe, además de una lucha de poder para mostrar que yo tenía la capacidad suficiente, sin embargo cuando lo trabajé reflexioné en que esto no debería afectarme ni en mi tranquilidad

	espiritual y mental y ni de salud, así que dejé que las cosas sucedan como deben suceder y hacerme responsable solo por lo que yo soy y no tratar de solucionar nada más que no está en mis funciones
6	Dejé que la persona se quedara en su puesto y con sus mismas actividades y le propuse a otro empleado que si tenía ganas de superación
7	Me enojé muchísimo y no pensé en mi mejor reacción, solo reaccioné diciéndoles a ambos la falta de honestidad, educación y ética
8	Manifestar mis puntos de vista con argumentos y proporcionando cualquier información que diera luz sobre el asunto o actividad que propició el conflicto
9	De entrada me dijeron que si no estaba de acuerdo podía pasar a recursos humanos a firmar mi renuncia y además estaba condicionada a que en medio año iban a evaluar mi trabajo. En primer momento trabajé a disgusto pero como estaba condicionada, tuve que esforzarme y ser cuidadosa para tener un buen desempeño. Con el paso del tiempo me di cuenta que la única que se dañaba era yo, a los demás no les importaba, todo seguía igual y yo debía hacer bien mi trabajo, así es que lo tuve que hacer. De cualquier forma creo que siempre he sido una persona comprometida y responsable con el trabajo. Así que decidí adaptarme
10	Respetar las indicaciones sobre no realizar ningún comentario y esperar la resolución por la otra parte

En el desarrollo de las respuestas (tabla 6). ¿Pedir ayuda? Al estar inmerso en el conflicto y dependiendo del puesto que se tiene, hay dos aspectos que predominaron: se prefirió no decir nada y el otro fue hablarlo con alguien cercano de confianza, el compañero de trabajo o un familiar (persona 3 y 9), o de otra área de la empresa (persona 6). Otra alternativa fue plantearlo con mandos superiores, pero surgió el temor por no contar con protección, si la consecuencia a exponerlo es adversa (persona 7). O simplemente no sucede nada y no hay interés de la instancia a quien se le expuso (personas 4 y 8). Cabe hacer notar que solo una (persona 10) buscó ayuda profesional.

Tabla 6. Respuestas a la pregunta: ¿Usted pidió ayuda para resolver su conflicto?

Participante	Respuesta
1	Nadie intervino, solo se habló entre las personas en conflicto
2	No busqué, me quedé callado
3	Sí, pedí el consejo de un buen amigo quien siempre escuchó mis quejas y me apoyó moralmente
4	Sí lo hice, pero no resultó
5	No la pedí a nadie

6	Si tuve que platicarlo con la jefa de personal y ella mencionó que hay personas muy cerradas y no quieren desarrollarse más en su trabajo
7	Noo porque él era el Director (mi jefe inmediato) y su jefe el Director General, a quién le pedía ayuda, además de no ser sindicalizada
8	Si, pero fue contraproducente ya que la instancia a la que acudí (que por reglamento le corresponde atender este tipo de situaciones), no mostró interés en el asunto
9	En momentos platicaba con personas cercanas, familiares y amigos para desahogarme y tal vez sentirme valorada aunque sea por esas personas. Que me dijeran lo que yo quería escuchar, que trabajaba bien y que en cualquier lugar podía hacerlo bien
10	Después de que habían pasado varias semanas, busqué consejo de profesionales, quienes me ayudaron a manejar la situación de la mejor manera posible

En las respuestas (tabla 7) fue predominante que no hay alguien que se acerque a colaborar en la gestión de un conflicto. Algunos recibieron consejos de otras personas de confianza y escucharon las inquietudes y ayudaron a reconfortar a la persona afectada (personas 5 y 9). Hubo un encuestado que incluso buscó tomar cursos de capacitación que le sirvieron para resolver estos aspectos (persona 9)

Tabla 7. Respuestas a la pregunta: ¿Alguien le ayudó sin haberlo solicitado?

Participante	Respuesta
1	Nadie intervino
2	No hubo alguien
3	No
4	No
5	Si me ayudaron con el consejo varias personas que incluso habían notado el trato y la situación que es visible
6	No
7	No
8	No
9	El ser escuchado y reconfortado siempre ayuda. Los que más me escucharon fueron mis familiares y compañeros de trabajo, quienes siempre confiaron en mí Pero creo que el reconocermelo y valorarme yo misma y seguir siendo la persona que siempre he sido me ayudó a sentirme nuevamente segura. Tomé algunos cursos que me sirvieron. Por un lado a distraerme de lo que me molestaba, por otro lado, aprender nuevas cosas. Ver la vida de diferente forma, nosotros podemos cambiar si nos lo proponemos
10	No, nadie me ayudó debido a que el tema había sido manejado discretamente

Como producto de lo contestado (tabla 8), las consecuencias a lo que se hizo con respecto al conflicto, no tuvieron resultados favorables (personas 2, 4 y 8), algunos lograron cierto consenso y congeniar con la persona en discordia, pero fue hasta después de cierto tiempo. A su vez se convirtió en crecimiento personal y de una nueva enseñanza (personas 3, 5, 9 y 10). Un participante prefirió dejar el asunto sin resolverlo favorablemente pero hizo notar su postura y la defendió aunque estaba consciente de que no era una opción acertada (persona 7).

Tabla 8. Respuestas a la pregunta: En referencia a ambas o cualquiera de las dos preguntas anteriores ¿Cuál fue el resultado de lo que usted hizo?

Participante	Respuesta
1	Se pidió que también nos dieran los mismos derechos
2	Fue un mal resultado porque me hubiera gustado platicarlo. Negativo porque no resolví nada
3	Después de mucho tiempo, mi jefe cambió su trato hacia mí, me tenía confianza y pudimos trabajar en armonía, yo diría que hasta me tuvo cierto aprecio, de cualquier forma, en cuanto pude correr a otra área, lo hice, con resultados desastrosos, pero eso es tema de otro conflicto laboral
4	Mal resultado porque se interpretó como si el jefe tuviera favoritismos, cuando esa no era la situación
5	Pues tomé de cada consejo lo que me servía y me enfoqué en mi bienestar emocional y trabajé en no estar pendiente de lo que el compañero hace para molestarme, me enfoco en lo que se me solicita, realizo las actividades con la mejor calidad y no permito que me roben mi tranquilidad emocional esas situaciones que yo no puedo controlar
6	Yo pedí apoyo al departamento de personal y cambiaron a la empleada a otra dependencia
7	Bueno, ambos se dieron cuenta que hablaba con la verdad, que los enfrente y confronté a pesar de no haber sido lo mejor. Me di media vuelta y los dejé hablando a ambos
8	Como ya comenté, fue contraproducente porque no hubo una respuesta razonada, el veredicto fue que el jefe tenía la razón por el simple hecho de ser el jefe
9	La reflexión, tratar de ver el beneficio que tenía con el cambio. Vi las cosas del lado positivo y dejar lo negativo. Pienso que la carga de trabajo agiliza mis sentidos y me ayuda a trabajarlos para no quedarme en mi zona de confort. A mi edad muchas cosas ya se me olvidan, mi memoria no es la misma. Mi nuevo puesto ha hecho que busque nuevas formas de activarme, que tenga más ingenio, diferentes maneras de aprender y memorizar, me ha hecho ver cosas desde otras áreas de trabajo y comprender ciertas cosas que no sabía. Algunos creemos que nuestro trabajo siempre es el más importante, que lo que hacemos nosotros es mejor que lo que hacen otros, que sabemos muchas cosas,

	pero realmente no es así. Nos es fácil criticar al próximo con su trabajo cuando no sabemos lo que realmente hace. Ahora trato de criticar menos y ponerme en los zapatos del otro, tratar de comprender, aunque aún me cuesta mucho trabajo
10	Para mí fue mejor pedir consejo de profesionales externos para mejorar mi estabilidad emocional y buscar soluciones que esperar la resolución del problema por parte de la institución, busqué aclarar la situación, para no resultar afectada injustamente

Las respuestas a ¿Cómo se sintieron después del conflicto? (tabla 9) las experiencias coinciden en que les dejó frustración, se dañó el ambiente de trabajo y el entusiasmo se vio mermado, tuvieron que adaptarse al nuevo ambiente para lograr una nueva forma de tranquilidad. Hubo personas que se quedaron con la impresión de haber sido tratadas injustamente y aunque sus respectivos conflictos vividos quedaron atrás, piensan que lo mejor fue haber obtenido estabilidad laboral (personas 9 y 10)

Tabla 9. Respuestas a la pregunta: ¿Cómo se sintió usted después del conflicto?

Participante	Respuesta
1	Me sentí tranquilo. Sin presiones, relajado
2	Frustrado, porque me hubiera gustado haber sido tomado en cuenta
3	Desgastada emocionalmente y pensando que las cosas no deberían ser así, pero finalmente, satisfecha porque pude comprobar que con paciencia, trabajo y buena disposición se puede lograr casi cualquier cosa
4	Muy mal, pues se dañó el ambiente de trabajo en el que anteriormente me encontraba
5	Pues el conflicto me ocasionó malestar, la resolución me ha dado mas tranquilidad
6	Yo me sentí mal, porque la cambiaron de área como un elemento conflictivo
7	Frustrada, enojada, decepcionada, avergonzada, pero satisfecha por haberles dicho a 2 hombres su falta de educación y ética
8	Desmotivado y frustrado
9	Ya lo dije, frustrada, a veces aún me da coraje, porque siento que fue una injusticia, pero creo que todos tienen un aprendizaje, tanto los que hicieron los cambios, como yo. Creo que ellos tienen duda si hicieron bien o no y a veces creo que todavía se sienten culpables. Yo lo he tratado de olvidar y enfocarme ahora en mi presente
10	Después de más de 6 meses parecía todavía muy reciente y sentía la misma inseguridad, pero al recibir la noticia de que no habían encontrado ninguna relación que afectara mi relación laboral, me sentí liberada

En las reflexiones de la tabla 10, aunque no se resolvieron los conflictos, manifestaron que las experiencias vividas les dejaron crecimiento y enseñanzas (personas 9 y 10), tomaron más precauciones en todos los procedimientos en que se encuentren involucrados en conflictos futuros (personas 3, 7 y 9). y cambios de actitud en cuanto no confiar completamente en el colaborador o mando superior, solicitar de preferencia que las encomiendas o proyectos se acompañen por escrito para trabajar con mayor confianza y evitar confusiones (personas 6 y 7)

Tabla 10. Respuestas a la pregunta: ¿Mencione qué cambió en usted debido a ese conflicto?

Participante	Respuesta
1	Que mi trato sea el mismo que el de los demás compañeros
2	Nada cambió porque no se resolvió
3	Me volví más cuidadosa y organizada. Pero creció mi obsesión por revisar varias veces las cosas y respaldar todo lo que hago. Por otro lado, aumentó mi tolerancia a la frustración y creció mi confianza en que soy capaz de trabajar bajo presión. De ahí salió mi convicción de que, si puede trabajar con él, puedo trabajar con cualquier otra persona
4	Aprendí a reconocer las facultades y conocimientos de las personas con las que trabajo para saber qué tipo de actividades se pueden o no desarrollar
5	El conflicto como tal creo que me hizo ser egoísta y tratar de resaltar que quien realiza las actividades soy yo, pero el trabajo posterior me hizo reestructurar mis emociones porque me enfoque en la importancia de ser yo y lo que eso no debería generarme, así que me ayudó a considerar lo que no debo hacer y que debo dejar pasar y no permitir que me afecte
6	Poner más atención en los requisitos de contratación de personal, describiendo más detalladamente las actividades que deben realizar
7	Hoy día trato de que mis actividades o diligencias encomendadas sean por escrito, para poder realizar las encomiendas con más confianza y tratando de evitar malos entendidos. Si existe algo que no me parece o que está fuera del alcance de los procesos y procedimientos del lugar donde trabajo, opto por quedarme callada, en cuanto no afecten mis valores y principios morales
8	Falta de interés por lo que suceda fuera del área en donde me encuentro laborando
9	Viendo lo positivo, creo que he tenido un gran crecimiento, emocional y profesional, aunque siento que no está bien redituado. Me siento valorada y querida como persona en el lugar en el que me encuentro, casi por la mayoría de mis compañeros. Siento que soy una persona que irradia confianza, tranquilidad, alegría, la gente que me conoce me estima. Personas que no me conocían, ahora se acercan a mí. El cambio fue otra oportunidad para que me conocieran y yo a ellos. Eso para mí es grato

10	<p>Fueron muchos aprendizajes, el primero fue darme cuenta que debí ser más asertiva y buscar apoyo desde un principio para no esperar una resolución durante más de 6 meses, el cual fue muy desgastante para mí. El segundo fue cuidarme de algunas personas que para protegerse inculpan a otros. Y el último es que en cualquier institución todos estamos expuestos, pero que nunca perdí la confianza en mí y continuar realizando mi trabajo, pero ahora con más cuidado y que siempre seré leal y agradecida.</p>
----	---

Capítulo V

Discusión

La presente investigación tuvo como objetivo: Identificar conflictos que viven las personas en su ambiente de trabajo, sus efectos y la presencia o ausencia de apoyo ante esos conflictos.

Los resultados a través de las encuestas realizadas permitieron obtener un análisis de las respuestas, pregunta por pregunta para demostrar que las personas encuestadas tienen muy clara la idea de la existencia y experiencia de un conflicto laboral como una situación incómoda y nada grata, que surge cuando la comunicación es escasa entre dos o más personas, hay poca claridad en las funciones asignadas y llega a haber menosprecio entre personas de diferentes mandos y hacía los subalternos. En la mayoría de los encuestados fueron afectadas sus estabildades emocionales causándoles desasosiego en sus niveles de autoestima, como el sentirse desvalorado a causa de la falta de tacto en la comunicación que tienen con sus jefes.

Ante la necesidad de sobrellevar el conflicto o tratar de encontrar una solución, la mayoría prefirió no hacer algo, dejarlo que pase y un marcado temor a un tipo de represalia de tratarlo con el jefe o mando superior. Solo el 1% buscó ayuda profesional.

Se descubrió como resultado de las encuestas que nadie se acerca para auxiliar en la gestión de un conflicto. En pocos casos una persona de confianza del afectado o afectada acude para reconfortarle, después de haberse enterado de su vivencia.

Las experiencias de las personas demuestran en los resultados que en el momento que se da el conflicto es por la falta de claridad en la asignación de actividades y poca comunicación, entonces los resultados en los procedimientos son desfavorables debido a las confusiones surgidas en los procesos, la incomodidad que esto conlleva, además se suman las tensiones surgidas que dan como consecuencia, falta de empeño en las tareas encomendadas. Hay temores del afectado para replantear ante sus superiores la situación que provocó el desacuerdo, es el mismo miedo a perder el empleo que motiva a dejar las cosas como están y al no contar con una persona que sea mediador en el conflicto o alguien que apoye en la situación, se queda el individuo sumergido en un ambiente de desolación, donde solo queda dejar que la situación cambie con el tiempo. Esta situación concuerda con Budjac (2011) quién menciona que el conflicto afecta a las personas involucradas cuando se dan formas equivocadas para manejarlo. El problema no es la tarea o las funciones, si no la manera que se plantean las actividades, la comunicación es escasa para exponer procedimientos y es nula la asertividad para solicitar que se lleven a cabo.

Las causas que conllevan a un conflicto laboral concuerdan entre los participantes y en la falta de comunicación entre dos o más personas, que en el mando que ejercen los jefes hay falta de claridad en las funciones. Destaca la visión que tiene un integrante acerca de la organización de las personas que lo rodean pues en ocasiones sus superiores ven a los demás como si estuvieran a su servicio y los menosprecian por considerarlos inferiores. En este sentido Chiavenato (2017) define esta situación como “trato injusto”, es decir, cuando alguien es tratado con preferencias ante los demás, puede crear tensiones entre las personas que son discriminadas con quienes lo provocan.

En la mayoría de las personas encuestadas el conflicto laboral impactó principalmente en la parte emocional y se vio afectada la autoestima. Desigualdad en las tareas asignadas, unos llevaban a cabo más tareas que otros. Jefes muy autoritarios que no escuchaban

sugerencias y además con reacciones de enojo y actitudes amenazantes. El autor en su investigación encontró que el resultado concuerda con Fuquen (2003) que destaca que el conflicto manejado inadecuadamente causa frustración y sentimientos destructivos, que los involucrados se revelan o, eliminando o ignorando el conflicto por completo.

Cada persona entrevistada en esta investigación aplicó diferentes alternativas para sobrellevar el conflicto, la mayoría tomó una medida personal para de alguna manera resolverlo, desde no hacer nada, bloquear la capacidad de negociar y quedarse con la incomodidad para no ser despedidos y tomarlo con calma. Este aspecto tiene relevancia con Gómez (2013) que expone estilos de gestión o afrontamiento. Uno de ellos es el que concuerda con las experiencias de las personas encuestadas. Es el Estilo de Evitación, en el cual se reconoce la existencia del conflicto pero sin deseos de enfrentarlo por ninguna de las partes. Las personas se apartan del conflicto sin darle importancia para solucionarlo. En este sentido lo más cercano en el marco teórico a la alternativa expuesta por los participantes para la gestión o enfrentar un conflicto, es el llamado “Estilo de Acomodación” por Gómez (2013), que consiste en no hacer valer ni plantear los objetivos propios con tal de no confrontar a la otra parte. De esta manera no se resuelve el conflicto en razón de que las necesidades de una de las partes no concordaron con las del otro.

Hubo diferencias en los resultados con las investigaciones bibliográficas realizadas ya que de acuerdo a las encuestas, el 70% de las personas no buscaron ayuda para que alguien interviniera en la negociación del conflicto, el 20% lo trataron con el jefe inmediato pero con cierto temor, solo el 1% buscó ayuda profesional. El 100% respondió que nadie acudió como mediador para encontrar una solución y solo el 20% recibió ayuda de un compañero o pariente cercano. En su caso, ambos considerados de confianza para escuchar su sentir y desahogar la emoción surgida por el conflicto. El hecho de tratar el tema con cierto temor con el jefe, amerita un comentario adicional. Específicamente que

este caso es discrepante con Rosa Navarro, Carmona Lavado (2010), donde ambas aseguran que el jefe es la pieza clave en una organización. Es el contacto directo con la organización e influye determinadamente en la manera que el empleado la percibe y se comprometa. Cabe agregar que Munduate y Medina (2011) proponen que una de las funciones del líder es tener la habilidad de establecer actitudes y relaciones deseadas a fin de llegar a un entendimiento cuando ha surgido el conflicto.

En la realidad la diferencia que se muestra en los resultados se debe a que el 70% de los participantes tuvieron como experiencia que los mandos superiores no tienen la capacidad para la negociación y resolución de conflictos.

En el producto de las encuestas quedó evidente que la mayoría no enfrentó el conflicto y aunque se haya transgredido su autoestima, como salida fue no hacer algo y quedarse con la incomodidad para no tener más problemas. En la bibliografía consultada acerca de la negociación y resolución de conflictos, el mediador está considerado como solución y contemplado como parte inherente de la organización y se hace mención de la ayuda que es capaz de ejercer.

Otro aspecto importante que el autor encontró en los cuestionamientos de la investigación fue que en las experiencias de las personas como lo muestran los resultados y a diferencia del marco teórico, el mediador no es alguien que está presente o que se encuentra accesible y que el personal afectado no tiene conocimiento de su existencia.

Las limitaciones que se pueden identificar son que como consecuencia de un conflicto laboral, solo se tomó en cuenta el aspecto emocional, como uno de los aspectos más importantes como producto de la investigación, no se habló del conflicto en la tarea o función a desempeñar ni en la forma en que se desarrolla que es donde puede haber consecuencias que impliquen un caso de tipo legal. La otra limitante fue la dificultad para

encontrar una persona con experiencias en intervención de casos como mediador para la solución de conflictos laborales.

En futuras investigaciones se podría desarrollar un estudio de caso con experiencias en los procedimientos, agregar estudios de caso de mandos superiores y de mediadores o facilitadores en la negociación y solución de conflictos.

La aportación en los resultados de la investigación pone como evidencia que en las empresas y organizaciones no hay un jefe que tenga las competencias para solucionar con asertividad un conflicto laboral y que a su vez valore a las personas que trabajan como sus colaboradores. Aporta las maneras en que los conflictos laborales afectan las emociones y que traen como consecuencia una baja en la productividad, hay falta de cooperación y cambios de actitudes de los empleados. Nos damos cuenta que Además es lamentable que en la mayoría de los casos en un conflicto laboral, no se cuente con un apoyo dentro de la empresa u organización para atender la situación.

Por consiguiente hace falta la mediación en la solución de conflictos como parte integral en las organizaciones y en las empresas,

Propuesta: La mediación con Desarrollo humano para la solución de conflictos laborales.

Con base en los resultados, el autor de esta tesis se permite elaborar una propuesta de mediación con enfoque en desarrollo humano para la solución de conflictos laborales.

El facilitador en Desarrollo Humano no puede prescindir de las condiciones básicas para el logro de un acompañamiento o facilitación.

De acuerdo a lo que afirma Carl Rogers (autor del Enfoque Centrado en la Persona), Gelsi (2011) estima que se deben dar al menos tres condiciones o actitudes básicas en el terapeuta para el logro de un proceso exitoso.

Llama a la primera Congruencia o integridad. El terapeuta deberá poder reflejarle al paciente sus propios sentimientos y vivencias en relación a él, aun si se tratare de elementos por así decirlo, negativos, porque es una manifestación de su persona real y por lo tanto imperfecta, es la meta de la terapia centrada en el cliente.

La segunda es la Aceptación Positiva Incondicional. El terapeuta debe aceptarse a sí mismo de ese modo, con la finalidad de conocer sus limitaciones y posibilidades, para poder hacerlo con el paciente. Puede escucharlo mejor, explorar con él las alternativas y las soluciones para los verdaderos problemas que trae. El terapeuta no quiere que la persona sea como él desea que sea, sino que él mismo busque ser lo que es realmente.

La tercera actitud o condición es la Comprensión Empática, o simplemente la Empatía. Se trata de la comprensión íntima del otro, del mundo interno del otro, tal como éste lo vive, aunque no sepa con claridad cómo lo vive. Es la percepción del otro en uno, como alguien que no soy yo, pero que me resulta tan familiar como lo soy para mí mismo.

Los facilitadores tienen tanto poder como cualquier otro miembro del grupo en el que trabaja. Gómez del C. (2011), manifiesta que su experiencia y conocimiento de los procesos

los colocan en un lugar especial, con una visión más completa de lo que puede lograrse y promoviendo la participación de cada persona. Así, el nivel de compromiso de cada individuo con el grupo se origina del reconocimiento de su valor y del respeto por parte de los integrantes.

Para el trabajo del facilitador, Munduate y Medina (2011) determinan que durante el proceso de la mediación, las partes tienen oportunidad de contar su punto de vista, sus preocupaciones, sus necesidades y sus intereses.

La intervención es importante ya que el facilitador controla el proceso de la mediación, pero no el contenido de la solución. Es responsable de la calidad del acuerdo, pero no de que las partes lleguen a un acuerdo. El mediador es neutral, no favorece a una de las partes sobre otra, ni tiene un interés propio en el resultado del acuerdo (Lim y Carnevale, 1990, citados en Munduate y Medina, 2011, p. 270). Expone los siguientes aspectos para la mediación de conflictos aplicables con Desarrollo Humano:

Técnicas y habilidades de mediación

Entre estas técnicas destacan la escucha activa empática y la reenmarcación de las frases negativas. Las dinámicas relacionadas con el control del proceso también requieren que el mediador desarrolle su habilidad de hacer preguntas, gestionar la ira y las emociones implicadas en la disputa, equilibrar el poder y resolver posibles estancamientos con sus intervenciones. (Munduate y Medina, 2011, pp. 273-279).

Escucha activa empática

Consiste en que el mediador resume lo que ha dicho una de las partes, recogiendo al mismo tiempo en dicho resumen el modo en que se siente la misma.

La palabra “empática” se refiere a la calidad del resumen que hace el mediador. Al recoger no solamente los hechos, sino también los sentimientos de la parte que acompañan a su relato, el mediador demuestra que entiende la situación que explica esta parte.

Esta técnica también se conoce por el nombre de paráfrasis o de parafrasear.

El mediador o la mediadora recoge la información, la pone en sus propias palabras y después la devuelve al emisor, recogiendo tanto los hechos importantes de la narración como la emoción expresada en la misma.

El mediador después de escuchar al emisor resume lo que se ha expresado comenzando con frases como esta: «A ver si comprendo [...], y finaliza diciendo: —Está muy preocupado por esto, ¿es así?

Cuando realiza la escucha activa, la mediadora no busca soluciones ni información adicional, más allá de la que ofreció la parte en su comentario. La mediadora realiza en primer lugar la paráfrasis de lo que expuso la parte, indicando con ello que ha entendido lo que se ha expuesto, y posteriormente puede intervenir con el objetivo de reunir más información o dirigir la conversación hacia otros temas.

La parte a quien se le devolvió su relato resumido se siente valorada, escuchada y comprendida. La otra parte puede escuchar y detectar en el resumen la información que no fue capaz de entender cuando lo exponía su oponente. El mediador se asegura, mediante el resumen, que entendió correctamente lo que decía la otra parte. La paráfrasis permite al mediador mantener un control estrecho de los comentarios y la dinámica de la mediación. El mediador la usa para mantener la dirección del diálogo y limitar los extravíos de la conversación, y para evitar la subida de tensión entre las partes.

Reenmarcación de frases negativas

La técnica de reenmarcación de frases negativas también se conoce en la literatura como la reformulación o el reencuadre. Consiste, básicamente, en una paráfrasis que elimina comentarios dañinos, desagradables o negativos. La reenmarcación ayuda a la mediadora a controlar la dinámica de la mediación, impidiendo o limitando que comentarios negativos manchen el diálogo y el flujo de la conversación. Los comentarios negativos incluyen ataques personales, insultos, ataques al proceso o al mediador, mentiras, posiciones rígidas y ofertas o demandas inflexibles.

Realizar preguntas

El mediador emplea preguntas para pedir más información para clarificar detalles importantes y, sobre todo, para facilitar la expresión de deseos, necesidades e intereses subyacentes a las posiciones declaradas. Las mejores preguntas que puede hacer el mediador son las preguntas abiertas. Las preguntas abiertas son aquellas que no pueden contestarse mediante un «sí» o un «no». Son especialmente buenas para invitar a las partes a compartir más información.

La información que generan las preguntas personales ayuda a que la otra parte reconozca a su oponente como otro ser humano digno de respeto. También se pueden realizar preguntas para confirmar la existencia de intereses comunes, puntos de acuerdo y motivos para buscar una solución por vía de la mediación.

En una negociación resulta difícil seguir adelante de un modo constructivo cuando hay mucha tensión, como por ejemplo ira o angustia. La creatividad tiende a bloquearse, la posición del cuerpo y las expresiones faciales se alteran, y los deseos de colaboración se desvanecen.

Por ello, es preciso orientarse en primer lugar a atender las emociones y dirigirse posteriormente de nuevo a la negociación.

La técnica de gestionar dichas emociones consiste en reconocer y nombrar, por parte del mediador, las emociones manifiestas y tratar de buscar la causa. Otras posibles intervenciones del mediador incluyen: concentrarse en el futuro, concentrarse en un bien universal, usar sesiones privadas, hacer descansos, normalizar los sentimientos de ira u otra emoción, y tender a emplear conductas y estilos para tranquilizar la situación.

Capítulo VI

Conclusión

Como resultado de la presente investigación se demuestra que el conflicto laboral es una serie de interpretaciones diferentes entre las personas que integran una organización y surge cuando hay dos o más puntos de vista diferentes; es parte de la naturaleza humana y es lo que permite que haya cambios e innovaciones, pero es necesario se ubique dentro de un marco constructivo y permita a la persona manejarlo adecuadamente desarrollando su creatividad.

Los conflictos pueden estar determinados por el medio ambiente o por el grupo al que se pertenece:

Los resultados de la investigación mostraron que el conflicto es una situación incómoda y nada grata, cuando la situación es injusta, provoca que el trabajador se sienta desvalorado como persona y que surge inseguridad e impotencia, además baja en la autoestima.

Se hace evidente que en las empresas y organizaciones no hay un jefe que tenga los conocimientos para solucionar asertivamente un conflicto laboral y que a su vez valore a las personas que trabajan bajo su mando. Los resultados aportan las maneras en que los conflictos laborales afectaron las emociones de los entrevistados y que trajeron como consecuencia una baja en la productividad, en la autoestima, falta de cooperación y cambios de actitudes de los empleados y que hace falta la mediación en la persona de un facilitador en Desarrollo Humano que a su vez colabore para encontrar puntos de negociación y reconciliación entre las partes en desacuerdo y que después de haber vivido un conflicto, el empleado afectado no tenga que arreglárselas por sí mismo para encontrar apoyo o dejar que con el tiempo se vaya olvidando el incidente.

En la teoría no se habla de las condiciones emocionales del empleado cuando la persona que puede colaborar en la solución está ausente o se carece de ella. Entonces en última instancia se puede afirmar que el conflicto se resuelve mediante la negociación a través del líder siempre y cuando esté capacitado para llevar a cabo una resolución o gestión y en otros casos el conflicto tiene una forma de cauce aunque una de las partes no esté de acuerdo y se resuelva por imposición.

La presencia de un mediador es una opción alternativa viable para la resolución de un conflicto.

Referencias

- Armas H., Manuel de (2003). La mediación en la resolución de conflictos. *Educar*. no. 32, pp.125-136. Disponible en:
<https://www.raco.cat/index.php/educar/article/viewFile/20783/20623>
- Bermejo E., G. (2003). *El manejo del conflicto y la eficacia laboral*. Maestría en Administración con Especialidad en Recursos Humanos. México: Universidad Autónoma de Nuevo León. 115 p. Disponible en:
<http://citamedicadigital.imss.gob.mx/CMW/cmw?v=tramite>
- Budjac C., Barbara A. (2011). *Técnicas de negociación y resolución de conflictos*. Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson Educación de México: Prentice Hall.
- Casales F., Julio C. (1995). El conflicto en las organizaciones y las técnicas de mediación como estrategias de solución. *Revista cubana de psicología. La Habana: Universidad de La Habana, Facultad de Psicología*. Vol. 12, no. 1-2. p. 30. Disponible en:
<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rcp/v12n1-2/04.pdf>
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional : la dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Dana, D. (2002). *Adiós a los conflictos*. Madrid: España: McGraw-Hill.
- Fuquen A., María E. (2003). Los conflictos y las formas alternativas de resolución. *Revista Tabula. España: Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca*. pp. 271-272. Disponible en: <http://revistatabularasa.org/numero-1/Mfuquen.pdf>
- Gaeta G., Laura y Galvanovskis, A. (jul.-dic. 2009). Asertividad: un análisis teórico-empírico. *Enseñanza e investigación en psicología*, vol. 14, no. 2, pp. 403-425. Xalapa, México: Consejo Nacional para la Enseñanza en Investigación en Psicología. En: <http://www.redalyc.org/busquedaArticuloFiltros.oa?q=asertividadadministracion&idp=1>

- Gelsi, Pablo (2011). Transferencia y empatía. *Ciencias Psicológicas. Montevideo: Universidad Católica del Uruguay*. vol.5 no.1., 6 páginas. Tomado de: http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1688-42212011000100009
- Gómez del Campo, E., José F. (2011). *Psicología de la comunidad*. México: Plaza y Valdés. 316 p.
- Gómez F., G. (2013). *Conflicto en las organizaciones y mediación*. Málaga: Universidad Internacional de Andalucía. 101 p.
- González C., Yamilet (2010). El conflicto organizacional: una solución constructiva. *Revista Pensando Psicología*, vol.6, núm.11, pp.11-27. Disponible en: <https://revistas.ucc.edu.co/index.php/pe/article/view/338/345>
- González G., Ana M. (1991).- *El Enfoque centrado en la persona: aplicaciones a la educación*. México: Trillas.
- Munduate J., Lourdes, Medina D., Francisco J. (2006). *Gestión del conflicto, negociación y mediación*. Madrid: Pirámide.
- Rosa N., M^a Dolores de la, Carmona L., Antonio (2010). Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización. *Universia Business review*. no. 26, pp. 112-132. Madrid: Portal Universia.. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/433/43315587006.pdf>
- Sánchez G., Bernardo N. (2011). Los conflictos relacionales y de tareas, su incidencia en la empresa. Un análisis en empresas de Cúcuta-Colombia. *XVI Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. México: UNAM, Facultad de Contaduría y Administración*. 25 p. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/433/43315587006.pdf>
- Vargas-Téllez, J. A., & Dorony-Saturno, L. M. (2013). *Psicoterapia y acompañamiento: un análisis conceptual desde el humanismo y la teoría de la autodeterminación*. *Revista de Psicología. GEPU*, 4 (2), 142-153.
- Warren H. Schmidt (2001). *Negociación y resolución de conflictos*. Bilbao: Deusto. 275 p.