

PROYECTO DE GRADO  
“INCIDENCIA DE LAS RELACIONES CONFLICTIVAS EN EL ÁMBITO LABORAL, EN  
LA PRODUCTIVIDAD Y DESEMPEÑO DEL EMPLEADO EN ESTYMA.”

DANIELA SANDOVAL GARZÓN  
BIBIANA CASTAÑO PALACIO  
SANDRA MILENA GARCIA BUITRAGO

CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS  
POSGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS  
Medellín, D. C. mayo de 2016

PROYECTO DE GRADO  
“INCIDENCIA DE LAS RELACIONES CONFLICTIVAS EN EL ÁMBITO LABORAL, EN  
LA PRODUCTIVIDAD Y DESEMPEÑO DEL EMPLEADO EN ESTYMA.”

DANIELA SANDOVAL GARZÓN

ID. 000548861

BIBIANA CASTAÑO PALACIO

ID.000550954

SANDRA MILENA GARCIA BUITRAGO

ID.000550957

CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS

POSGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

Medellín, D. C. mayo de 2016

## RESUMEN

El presente trabajo de grado “Incidencia de las relaciones conflictivas en el ámbito laboral, en la productividad y desempeño del empleado en Estyma”, Permite realizar un abordaje general a partir del contexto basado en las relaciones a nivel laboral y como éstas inciden en el proceso productivo dentro de la organización.

El ejercicio investigativo permite identificar la relación del clima organizacional y sus dimensiones desde el instrumento prueba de medición de clima organizacional PMCO (Cárdenas y Villamizar, 2008, citado por Cardenas, Arciniegas y Barrera, 2009), reconociendo diversos factores que podrían incidir en el desempeño y como éstos intervienen en las relaciones tanto a nivel personal como laboral, por ello se realiza un abordaje teórico no solo desde la una postura psicosocial , sino también legislativa que brinde las herramientas propicias para contextualizar la problemática desde un contexto más generalizado.

Los participantes fueron 32 empleados de una empresa del sector privado, al realizar el análisis de los resultados se encontró que el clima organizacional de la empresa Estyma se encuentra en un rango adecuado del 77,5% sobre el valor total de las variables analizadas, con un estado de alerta en el modo que la tendencia puede ser hacia un nivel bajo o alto, impactando positiva o negativamente el clima general de la empresa.

Palabras clave: Clima organizacional, comunicación organizacional, relaciones interpersonales, imagen corporativa

## ABSTRACT

This current Degree paper "Incidence of the conflicting relationships in the workplace, productivity and performance of the employee in Estyma", allows a general approach from the context based on labor relations and how these affect the production process within the organization.

Investigative exercise allows you to identify the relationship between organizational climate and its dimensions from the instrument test measurement of organizational climate PMCO (Cardenas and Villamizar, 2008, cited by Cardenas, Arciniegas and Barrier, 2009), recognizing various factors that could affect the performance and how they are involved in both relationships personally and occupationally, therefore It is a theoretical approach not only from one psychosocial posture , but also legislative to provide conducive tools to contextualize the problem from a wider context.

The participants were 32 employees of a company in the private sector. Making the analysis of the results, It was found Estyma organizational climate of the company is located in a suitable range of 77.5% of the total value of the variables analyzed, with a State of alert in the way that the trend may be towards a low or high level, impacting positively or negatively the general climate of the company.

Key words: organizational climate, organizational communication, interpersonal relationships and corporate image

## INDICE

LISTA DE FIGURAS.....	6
LISTA DE TABLAS .....	6
1.1 Introducción.....	8-11
1 Presentación de la organización.....	11
2 Planteamiento del problema .....	12
3 Formulación del problema.....	13
3.1 Objetivos .....	14
3.2 Objetivo General .....	14
3.3 Objetivos Específicos.....	14
4 Justificación .....	14-15
5 Aproximación al marco teorico .....	16
6 Diseño metodologico, enfoque y tipo de investigación.....	40
7 Población y muestra.....	41
8 Variables y categorias de analisis .....	41-42
9 Técnicas e instrumentos de recolección .....	43
10 Análisis e interpretación de datos .....	43-52
11 Consideraciones éticas.....	52-53
12 Cronograma .....	54
13 Conclusiones.....	55
14 Recomendaciones .....	58
15 Referencias	
16 Anexos	

### **LISTA DE FIGURAS**

- Figura N° 1. Organigrama Estyma
- Figura N° 2. Organigrama Proyecto
- Figura N°3. Invitación participación encuesta
- Figura N°4. Distribución por Edad
- Figura N°5. Distribución por género
- Figura N°6. Distribución por Nivel de escolaridad
- Figura N°7. Distribución por tipo de contrato
- Figura N°8. Distribución por área de trabajo
- Figura N°9. Distribución por Clima Organizacional y sus dimensiones en Estyma S.A

### **LISTA DE TABLAS**

- Tabla N° 1. Variables del Instrumento
- Tabla N° 2. Cronograma

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se orienta a la identificación y el análisis de las causas y efectos negativos generados a partir de las relaciones conflictivas a nivel laboral en el ámbito institucional, productividad, desempeño y rendimiento del empleado en la empresa Estyma de la ciudad de Medellín.

Dicha investigación está constituida por un instrumento denominado PMCO el cual se encarga de medir el clima organizacional a través de siete dimensiones las cuales se encuentran desde una fundamentación teórica a partir de la teoría psicosocial, Tales dimensiones son: estilo de la dirección, crecimiento personal, estructura organizacional, nivel del trabajo, relaciones interpersonales, comunicación organizacional e imagen corporativa.

La estructura se compone de tres fases en las que se aborda el problema desde el diagnóstico de las relaciones conflictivas, en la organización, segunda fase análisis de los resultados y la tercera interpretación y acciones de mejora.

Es por ello, que la presente investigación, busca a través de un tamizaje generalizado de las causas y efectos de las relaciones conflictivas en el ámbito laboral, productividad y desempeño del empleado en Estyma y como a su vez estas repercuten no solo en el ámbito laboral, sino también en el personal y familiar, culminando en procesos legales, renuncias masivas, dificultando la satisfacción de las necesidades básicas y complementarias que podrían alterar la productividad, con disminución en los rendimientos económicos, baja calidad de servicio y una imagen desfavorable de la organización.

## **PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA**

Estyma S.A – Estudios y Manejos es una empresa dedicada a proyectos de ingeniería civil: construcción de todo tipo de obras públicas y privadas y a la elaboración de estudios relacionados con proyectos de ingeniería en todas sus ramas, especializándose en las obras subterráneas, túneles y construcción de vías y carreteras, pavimentos, movimientos de tierra, obras de concreto y puentes.

Nuestra empresa construye competitividad, realizando obras de infraestructura de alta calidad integral, respaldados por la experiencia del capital humano y el compromiso con la sostenibilidad en el marco de la responsabilidad social empresarial.

Sector De La Organización. Construcción de obras civiles y puentes.

## **RESEÑA HISTORICA**

ESTYMA S.A. Estudios y Manejos, inició sus actividades en Colombia, desde 1986 en la ciudad de Medellín, como empresa dedicada a proyectos de ingeniería civil y afines, al desarrollo de actividades de exploración, explotación, beneficio y transformación de minerales para su propio aprovechamiento ó para terceros, la construcción de todo tipo de obras públicas y privadas y a la elaboración de estudios relacionados con proyectos de ingeniería en todas sus ramas.



Actualmente desarrolla obras contratadas con entidades públicas y privadas, con especialidad en las obras subterráneas, túneles y construcción de vías y carreteras, pavimentos, movimientos de tierra, obras de concreto y puentes.

### **Misión**

Nuestra empresa construye competitividad, realizando obras de infraestructura de alta calidad integral, respaldados por la experiencia del capital humano y el compromiso con la sostenibilidad en el marco de la responsabilidad social empresarial.

### **Visión**

Estyma en el año 2015, será una organización altamente competitiva, referente del desarrollo de la infraestructura Nacional, con estándares de empresa de clase mundial y proyectada internacionalmente.

### **Valores corporativos**

A Estyma la distinguen los valores de: el Respeto por la gente, la Respeto, la Transparencia, pasión por lo que hacemos y sentido de pertenencia. Los cuales se manifiestan permanentemente en todas las relaciones con las personas y organizaciones.

#### ***Respeto:***

Reconocemos el valor propio y el de los demás.

#### ***Transparencia:***

Generamos relaciones de confianza con integridad.

#### ***Pasión por lo que hacemos:***

Entregamos lo mejor en cada acción y con esto inspiramos a nuestra gente.

### ***Sentido de pertenencia:***

Trabajamos con entusiasmo identificándonos con nuestra empresa

### **Nuestras Competencias**

#### ***Trabajo en equipo:***

Desarrollo actividades en grupo de una forma organizada y determinada para lograr un objetivo común.

#### ***Inteligencia emocional:***

Percibo, asimilo, comprendo y regulo las propias emociones y las de los demás, promoviendo un crecimiento emocional e intelectual.

#### ***Autodesarrollo:***

Compromiso de una persona para pensar y decidir por sí misma.

#### ***Orientación al Logro:***

El esfuerzo que hacen las personas como individuos y el equipo de trabajo como unidad, por cumplir con los objetivos planteados en un proyecto

**Figura N° 1 Organigrama Estyma**

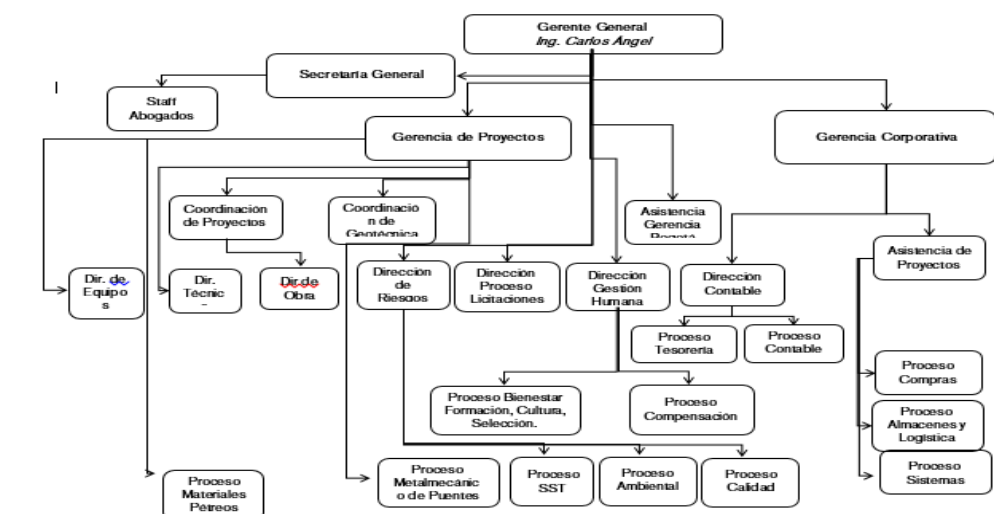
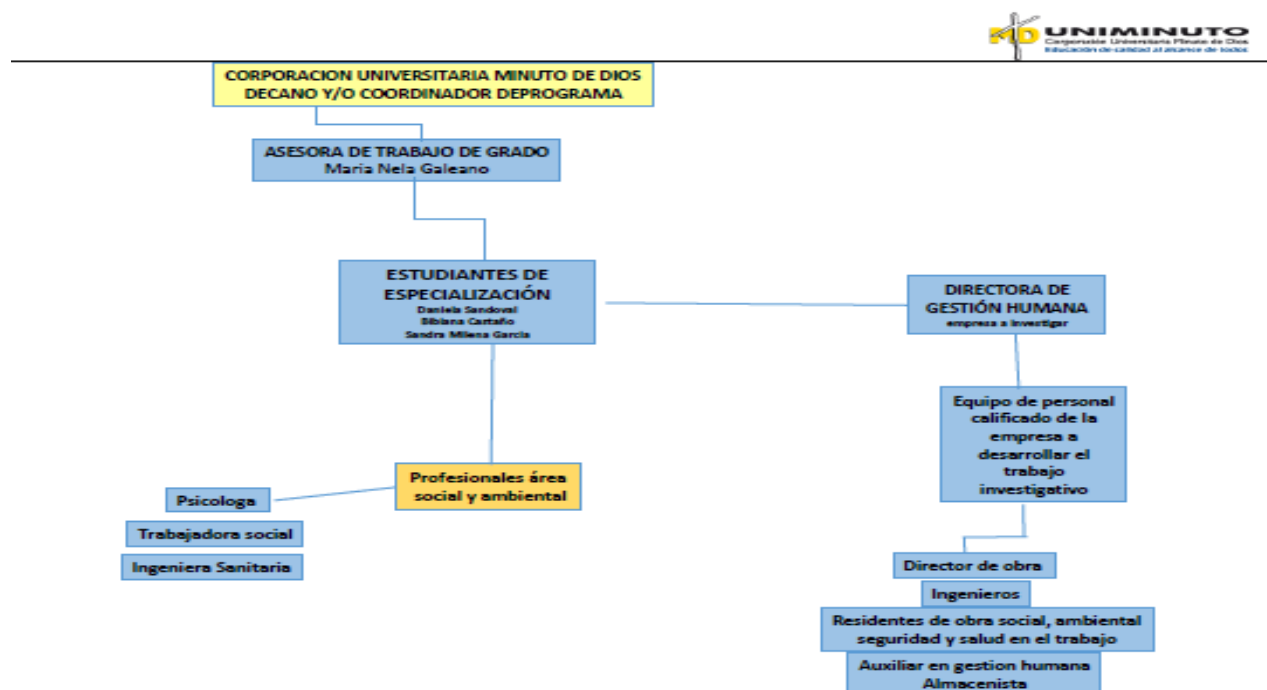


Figura N° 2 Organigrama Proyecto



**“INCIDENCIA DE LAS RELACIONES CONFLICTIVAS EN EL ÁMBITO LABORAL, EN LA PRODUCTIVIDAD Y DESEMPEÑO DEL EMPLEADO EN ESTYMA.”**

**Pregunta de investigación**

¿Cuáles son las causas y efectos de las relaciones conflictivas en el ámbito laboral para la productividad y desempeño del empleado en Estyma, ubicado en el edificio prisma de la ciudad de Medellín?

**Formulación del problema**

El presente trabajo se orienta a la identificación y el análisis de las causas y efectos negativos generados a partir de las relaciones conflictivas a nivel laboral en el ámbito laboral,

productividad y desempeño del empleado en Estyma, ubicado en el edificio prisma de la ciudad de Medellín y busca responder a los siguientes interrogantes.

¿Qué se entiende por relaciones conflictivas a nivel laboral?

¿Cuáles son las herramientas a nivel jurídico que protegen al empleado, al momento de vulnerar sus derechos?

De acuerdo a lo mencionado desde la teoría psicológica, se entiende “*conflicto* como la tensión que un individuo mantiene al estar sometido a dos o más fuerzas que se excluyen mutuamente. El conflicto puede aparecer en distintos niveles: nivel verbal (por ejemplo, un individuo que desea decir la verdad, pero tiene miedo de ofender); nivel simbólico (cuando se dan dos ideas contradictorias), o nivel emotivo (una impresión fuerte causa reacciones viscerales incompatibles con la digestión)”.

Es por ello, que en ocasiones se puede ver al conflicto como algo negativo, algo a evitar. Esta idea está basada en diversos motivos, como la forma en que a veces se suelen enfrentar para resolver los conflictos, donde la mayoría de las personas sienten que no tienen herramientas y recursos para abordarlos para los cuales se necesitan muchas energías, tiempo y habilidades adecuadas de enfrentamiento, dicha situación en el contexto que se presente genera desestabilidad en el individuo, sin embargo es allí donde convergen las habilidades y aptitudes propicias que faciliten un proceso de resolución de conflictos encaminado básicamente al mejoramiento de las relaciones humanas y una sana convivencia.

Las relaciones conflictivas son determinadas del carácter de las relaciones interpersonales del individuo, en la medida que éstas establecen como el ser humano interactúa y se desenvuelve en su medio social; es por ello que el conflicto actúa profundamente sobre la

persona y la desestabiliza en mayor parte su emocionalidad, la misma que sostiene por otro lado relaciones satisfactorias, traslada los efectos del conflicto a otras dimensiones de su quehacer social en relación al ámbito laboral.

El deterioro en las relaciones humanas, a su vez, no permiten que la motivación y las acciones de los trabajadores den cumplimiento a los objetivos y el bienestar de la empresa, que permita fortalecer el sentido de pertenencia y allí se promuevan los vínculos y las buenas relaciones entre los gerentes y el empleado de la organización, apuntando a la productividad, rendimiento laboral y el éxito de las estrategias corporativas que dependen del trabajo conjunto entre ellos.

Las relaciones conflictivas laborales, reflejan una situación compleja ya que de una u otra manera repercuten en la dinámica normal de la vida cotidiana y todos sus componentes. La presente investigación se centra en los conflictos a nivel laboral y como éstos influyen e inciden en las causas y efectos negativos en el desempeño laboral del empleado en la manera que conduce a que se vea afectado el empleado por consiguiente el desempeño en la realización de las diferentes actividades relacionadas con el rol que se realiza en la Empresa.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo general**

Identificar las causas y efectos de las relaciones conflictivas en el ámbito laboral para la productividad y desempeño del empleado, en Estyma, ubicado en el edificio prisma de la ciudad de Medellín, durante el período septiembre de 2016 a diciembre de 2016.

## **Objetivo específicos**

Evaluar la incidencia de las relaciones conflictivas en el ámbito laboral de Estyma. Identificar las medidas preventivas que se pueden implementar, en torno al abordaje de las relaciones conflictivas y como éstas a su vez puede mejorar los procesos de productividad y desempeño en Estyma.

Determinar los factores de riesgo del conflicto como posible causa para la baja productividad y desempeño en Estyma.

## **JUSTIFICACIÓN**

El contexto laboral posee una serie de variables relacionadas con el oficio o la labor como tal desempeñada, así como la interacción y todo lo que gira entorno a las relaciones sociales, se entretujan en muchas ocasiones, además, las competencias organizaciones con baja eficacia que conllevan a que se genere desmotivación laboral, relaciones sociales vulnerables, entre otros, disminuyendo el rendimiento y efectividad en los procesos de las diferentes gestiones en la organización.

La legitimidad en la parte legislativa en torno a las relaciones conflictivas en el ámbito laboral, se ira fortaleciendo teniendo como referente la resolución 652 de 2012, mediante la cual el Ministerio de la Protección Social establece un término de 3 meses para que todas las empresas privadas y públicas conformen el Comité de Convivencia Laboral, el cual se dispone en las entidades públicas y privadas bajo la ley 1010 del 2006 (“Ley-1010-De-2006.Pdf,” n.d.). Son pena de multas, el cual identificará e intervendrá frente a los riesgos psicosociales en el

trabajo causadas por el estrés ocupacional y el acoso laboral. (Para el 11 de agosto de 2012 debe estar conformado.), para que de una u otra manera se cuente con herramientas que permitan proteger los derechos del trabajador una vez éste, se sienta vulnerado específicamente en el ámbito laboral, de acuerdo a la resolución 2646 de 2008, “Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional” .

Es por ello, que la presente investigación, busca a través de un abordaje generalizado de las causas y efectos de las relaciones conflictivas en el ámbito laboral, productividad y desempeño del empleado en Estyma, como a su vez estas repercuten no solo en el ámbito laboral, sino también en el personal y familiar, terminando en procesos legales, renunciaciones masivas, dificultando la satisfacción de las necesidades básicas y complementarias, que podrían alterar la productividad, con disminución en los rendimientos económicos, baja calidad de servicio y una imagen desfavorable de la organización.

Sumado a ello, se retomarán las diferentes normatividades vigentes que favorecen principalmente la protección de los derechos e integridad del empleado a nivel nacional y local, como es el código sustantivo del trabajo.

## MARCO TEORICO

“Incidencia en las causas y efectos de las relaciones conflictivas en el ámbito laboral, productividad y desempeño del empleado en Estyma, ubicado en el edificio prisma de la ciudad de Medellín”.

Son muchas las variables que giran en torno a lo relacionado con las situaciones generadas en el ámbito laboral, el manejo de las diversas relaciones a nivel social conlleva a que se presenten diferencias que pueden traspasar el plano laboral, que por consiguiente genera situaciones de tensión que alteran la dinámica habitual y por ende fragmenta las relaciones de trabajo y a su vez las relaciones sociales.

El presente ejercicio investigativo, tiene como propósito dar a conocer los diferentes conflictos que se pueden generar en las organizaciones así como sus causas y como dar el manejo apropiado, dentro de las cuales están presentes los pasos que siguen las organizaciones para lograr que los conflictos se conviertan en situaciones positivas de crecimiento individual y colectivo, es decir el propósito no es que ellos no se presenten, sino saber darles el manejo correspondiente que logre convertir en una situación que genere procesos de mejora tendientes a dar un aporte significativo a las relaciones humanas y por tanto a las relaciones a nivel laboral. Las situaciones de conflicto son inevitables y se presentan frecuentemente hasta en las mejores empresas, sin embargo, pueden ser herramientas que contribuyan a mejorar el desempeño de las organizaciones.

Para comprender de manera más generalizada el tema se da un abordaje conceptual en torno a lo que gira alrededor de la problemática, a partir de (Teoría de la Organización de Braians, P y Cronin 1985, Cómo Resolver los Pequeños Conflictos en el Trabajo. Chalvin, Dominique y Eys. Artículo)



## **Conflicto**

Es la tensión que un individuo mantiene al estar sometido a dos o más fuerzas que se excluyen mutuamente. El conflicto puede aparecer a distintos niveles: a nivel verbal (por ejemplo, un individuo que desea decir la verdad, pero tiene miedo de ofender); a nivel simbólico (cuando se dan dos ideas contradictorias), o a nivel emotivo (una impresión fuerte causa reacciones viscerales incompatibles con la digestión).

### ***Tipos de conflicto***

El conflicto puede actuar como una fuerza positiva o negativa, de modo que la dirección no debe esforzarse en que desaparezca, sino eliminar a los que afecten negativamente a los esfuerzos que la organización dedica a alcanzar sus objetivos.

Los conflictos se pueden definir en función de los efectos que produce en una organización. Bajo este punto de vista los conflictos pueden ser funcionales y disfuncionales

### ***Conflicto Funcional***

Es una confrontación entre grupos que resulta positiva para el rendimiento de la organización, es decir, si en las organizaciones no se produjeran conflictos de este tipo, habría pocos motivos para introducir cambios y la mayoría de los grupos llegarían a una situación de práctica inactividad. Éstos a su vez se convierten en punto de partida para fomentar e implementar procesos de mejora continua que no solo facilite el fortalecimiento de las relaciones humanas, sino además la productividad en determinada organización.

### ***Conflicto Disfuncional:***

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

Un conflicto beneficioso se torna a menudo perjudicial. En la mayor parte de los casos es imposible el identificar con precisión el momento en que un conflicto funcional se convierte en disfuncional. Un nivel idéntico de tensiones y conflictos, queda lugar a que un grupo avance de forma saludable y positiva hacia sus objetivos, puede resultar perturbador y disfuncional en otro grupo (o incluso en el mismo grupo en otro momento).

La tolerancia de un grupo con respecto a las tensiones y conflictos también puede depender del tipo de organización a la que sirve. Los conflictos disfuncionales pueden afectar negativamente al rendimiento de personas, grupos y organizaciones.

Las siguientes cuatro categorías pueden ser consideradas como las cuatro clases principales de conflicto:

***Conflicto de rol múltiple:***

Un ejemplo de un conflicto de roles sería la situación en que un gerente sufre presión para aliarse con un bando en la disputa organizativa relacionada con colegas y empleados. Tal vez tenga que elegir entre la lealtad hacia sus colegas o hacia su grupo de trabajo.

***Escasos recursos:***

En todas las organizaciones hay una cantidad limitada de tiempo, dinero y recursos humanos disponibles para lograr metas personales y de la compañía. Una fuente de conflicto principal surge cuando la demanda de los gerentes y los grupos de trabajo es mayor que la cantidad de recursos disponibles.

***Valores y prioridades diferentes:***

El conflicto Empresarial más difícil de resolver es el que se relaciona con la diferencia de valores. Es improbable que los valores cambien con el tiempo, puesto que son el fundamento

del enfoque de vida del individuo. Por lo tanto, es improbable que las disputas entre grupos o individuos sobre la importancia relativa de valores básicos modifiquen o alteren la posición de cualquiera de los dos.

***Diferencias de percepción de un problema:***

A pesar de que los miembros de una empresa pueden estar de acuerdo en términos generales sobre un problema, suele haber poco o ningún acuerdo acerca de los demás. Las diferentes percepciones de las causas de los problemas de la organización, su impacto y las soluciones apropiadas a menudo pueden crear comportamientos defensivos y conflicto entre los individuos o grupos de trabajo en la misma empresa.

Dado el ritmo rápido de cambio en las organizaciones, en la actualidad, los Gerentes deben enfrentarse regularmente con dos clases de conflictos que ocurren en los niveles grupal e individual.

El primero, el conflicto entre grupos, suele tener que ver con cambios en las políticas, prácticas y estructuras corporativas que sitúan a las unidades de trabajo del mismo negocio en lugares opuestos. A medida que las metas corporativas y la dirección estratégica cambian, es común encontrar que subgrupos de la misma compañía se opongan entre sí sobre cómo lograr los resultados deseados. Es allí donde la capacidad de Liderazgo del Gerente de Proyectos debe relucir, ya que debe saber que estrategias debe implementar, con el fin de que sus colaboradores comprendan, acepten y asimilen los procesos de cambio generados a partir de una estructura elaborada para orientar la organización y establecer nuevos estándares de intervención.

Otra clase de conflicto al que todos los Gerentes se enfrentan, es el conflicto entre personas. A diferencia del de grupos, éste ocurre a nivel individual. Es la tensión que surge entre individuos

en una organización debido a las diferencias filosóficas y de percepción de la manera en que se debe llevar a cabo el trabajo, además de metas personales opuestas.

### **Factores que contribuyen en la aparición de conflictos de grupo**

#### **Interdependencia laboral:**

Esta se produce cuando dos o más grupos de una organización dependen unos de otros para realizar su trabajo. Existen tres tipos de interdependencia entre grupos:

##### ***Interdependencia combinada:***

No requiere interacción alguna entre grupos, ya que cada uno actúa independientemente.

##### ***Interdependencia secuencial:***

Exige que un grupo finalice su trabajo para que otro pueda hacer lo mismo. Los trabajos se realizan en forma secuencial.

##### ***Interdependencia reciproca:***

Requiere que el producto final de cada grupo sirva de insumo para otros grupos de la misma organización.

De acuerdo a lo anterior, se puede identificar claramente la importancia del trabajo en equipo, el cual se constituye en uno de los principios gerenciales de mayor impacto en este caso, ya que el logro de metas y objetivos depende de la interconexión y el intercambio de posiciones desde una estructura interdisciplinaria, la cual conduce al logro de los objetivos no solo a nivel individual, sino también colectivo.

#### **Diferentes objetivos.**

Los conflictos se pueden producir por las diferencias de objetivos entre los departamentos de una organización.

También existen algunas situaciones que suelen estimular los conflictos entre grupos:

***Recursos limitados:***

Lo que sucede a menudo es que cuando los recursos son limitados se establece una competencia que puede traducirse en un conflicto disfuncional si los grupos se niegan a colaborar.

***Estructuras retributivas:***

Las probabilidades de conflicto aumentan cuando el sistema retributivo está vinculado al rendimiento del grupo, más que al de la totalidad de la organización. Este grupo debe ser muy parcial con respecto a sus miembros a la hora de asignar resultados favorables y mostrara la actitud opuesta a la hora de asignar a personas ajenas al grupo los que fueren desfavorables.

***Diferencias de Percepción:***

Cualquier desacuerdo sobre lo que constituye la realidad puede concluir en un conflicto. Principales factores que llevan a los que los grupos de una organización perciban la realidad de forma diferente son:

***Diferentes Objetivos:***

La diferencia de objetivos entre grupos contribuye claramente a que existan diferencias de percepción en los mismos.

***Diferentes horizontes temporales:***

Las perspectivas relativas al tiempo influyen en la forma en que un grupo percibe la realidad. Las fechas tope influyen sobre las prioridades y la importancia que los grupos asignan a sus distintas actividades. Teniendo en cuenta las diferencias en cuanto a horizontes temporales, siempre cabe la posibilidad de que los problemas y asuntos que un grupo considera

fundamentales tengan escasa importancia para otro, y que por consiguiente de ello pueda derivarse un conflicto.

***Posiciones incongruentes:***

En una organización suelen existir los distintos estándares en cuanto a posición. El caso de un estándar único y absoluto es anómalo. La lógica consecuencia es la existencia de numerosas jerarquías.

***Percepciones inexactas:***

Las percepciones inexactas llevan a que un grupo cree estereotipos acerca de los demás. Cuando se insiste en las diferencias entre grupos, se refuerzan esos estereotipos, se deterioran las relaciones y aparecen los conflictos.

***Creciente demanda de especialistas:***

Los conflictos entre especialistas y generalistas son, los más frecuentes entre grupos. Los especialistas y generalistas se ven y ven sus papeles respectivos desde perspectivas diferentes. Al aumentar la necesidad de capacitación técnica en todas las áreas de la organización, se incrementan el número de especialistas y este tipo de conflictos continua en aumento.

**ELEMENTOS QUE INFLUYEN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES:**

**CONFLICTO Y COMUNICACIÓN**

De acuerdo a lo planteado en el trabajo de grado “liderazgo y relaciones sociales en el trabajo como factor de riesgo psicosocial en la organización” (Arstizabal, 2013), estos elementos ratifican la importancia de los líderes en las organizaciones, no se puede desconocer la presencia

de conflictos al interior de las empresas, lo cual deteriora las relaciones y afecta la productividad. De ahí la importancia de saber manejar el conflicto interpersonal al interior de la empresa, ya que es bastante usual que en los grupos de trabajo y a nivel de las relaciones interpersonales, los individuos acudan a culparse mutuamente, a buscar quien posee el poder de la verdad y de la razón.

### **Conflicto**

Visto el conflicto como una situación en la que dos o más partes están en desacuerdo entre sí. El desacuerdo puede ser multicausal y dentro de una organización, dicho conflicto genera dos consecuencias básicas: ineficiencia e ineffectividad. La ineficiencia puede abarcar desde una interferencia mínima en las operaciones de la compañía, hasta la aparición de serias disfunciones que atentan contra la efectividad de la organización (Seguro Social, 1996).

En el medio laboral los conflictos pueden solucionarse más fácilmente, cuando se fomenta entre los trabajadores relaciones de cooperación e informales. Es decir, cuando existen contactos afectivos y cálidos entre los miembros de un grupo, es más fácil la expresión y la aceptación de los sentimientos. En los grupos de trabajo es necesario resolver los conflictos, permitiendo que los individuos expresen sus desacuerdos y logren sacar conclusiones respecto a las posibles soluciones, cada persona debe responsabilizarse de sus acciones, ideas y palabras, sin sentirse víctima o culpable.

Chiavenato (2000), plantea que existen algunas condiciones que se predisponen para el conflicto como son la diferenciación de actividades, es decir, los objetivos e intereses tienden a provocar conflictos; los recursos compartidos, dado que la necesidad de repartir recursos que de por sí son escasos puede generar luchas de intereses ante la necesidad de cumplir metas u

objetivos y finalmente las actividades interdependientes donde surgen oportunidades para que un grupo auxilie o perjudique el trabajo de otros.

Partiendo de ésta premisa el conflicto puede generar diferentes consecuencias, tanto positivas como negativas, que, aunque el colaborador por su condición de humano acentúa sobre lo negativo. Entre lo negativo se pueden mencionar sentimientos de frustración, hostilidad y ansiedad, presión grupal y aumento de cohesión, desvío de energías productivas, bloqueo de iniciativas, tensión circular y fricción en las relaciones interpersonales.

De acuerdo a lo mencionado por Chalvin y Eyssette (1992), dentro de los diferentes conflictos que pueden existir, “se encuentran los generados entre el jefe y sus subordinados (y viceversa)”. Este tipo de conflictos al interior de la organización tienen que ver, principalmente con asuntos tales como la remuneración, la productividad y las condiciones generales de trabajo. No obstante, estas discrepancias también se pueden presentar cuando los colaboradores desean participar en los procesos de toma de decisiones que pueden afectarlos directamente.

En este sentido los conflictos de mando radican en una mala apreciación de los límites que no hay que romper: área de competencia, límite del propio poder (campo de control), límite de las fuerzas y debilidades de cada uno. De acuerdo al pensamiento de Chalvin y Eyssette (1992), “Las relaciones de mando son ciertamente las que provocan más tensión en los responsables, cuando éstos tienen que realizar la prueba cotidiana de su autoridad y de su tenacidad a riesgo de provocar conflictos. El jefe que quiera tener el mejor sistema de reducción de conflictos ha de ser una persona siempre presente, siempre disponible, ha de saber escuchar y ha de estar dispuesto a formar e informar permanentemente a sus subordinados.”

Por otra parte, los conflictos entre los subordinados y su jefe provocan tensión, pérdida de tiempo y una consecuente ineficacia. Un modo sencillo de contrarrestar este tipo de conflictos



consiste en que los subordinados expresen abiertamente sus temores, incomprensiones, ideales y manifestaciones de sus propias capacidades y que lo hagan porque encuentran un ambiente propicio para ello; para lo cual se debe generar un ambiente tolerante al error, un ambiente confiable que evite que los subordinados se sientan intimidados a la hora de actuar.

### **Comunicación**

La comunicación juega un papel predominante en esta investigación en la medida que es un elemento esencial en relaciones interpersonales dentro de la organización, permitiendo un generar un buen desempeño de la tarea y al mismo tiempo permite que los colaboradores se conozcan entre si y puedan lograr relaciones que mejoren el ambiente laboral fomentando la confianza. “El ser humano es un ser social y la manifestación básica de su sociabilidad es la comunicación con los demás” (Vargas, 2003).

El ambiente laboral permite mensajes útiles para la ejecución de las tareas, pero como cualquier otro medio social, permite que los individuos se relacionen entre sí. Se puede hablar de comunicación a un doble nivel: la que se establece para la realización correcta de la tarea y la que es posible durante el trabajo, pero sin relación directa con el mismo.

En otros casos es la propia tarea la que dificulta la comunicación porque exige grados de concentración o de atención elevados. También pueden influir otros aspectos como la posibilidad de ausentarse del puesto, parar la máquina, ser sustituido por otro trabajador. En una situación de trabajo hay que valorar la posibilidad y la frecuencia de las relaciones con lo demás, puesto que constituye un aspecto importante del trabajo.

La incapacidad de dialogar durante la jornada de trabajo debido al ruido, la atención sostenida, el ritmo de trabajo, la distancia o la prohibición tiene como consecuencia, problemas

de comunicación por desconocimiento de los compañeros, insatisfacción hacia el trabajo, dificultad en las relaciones interpersonales, frustración y ausentismo laboral entre otros.

El ambiente de trabajo ha de constituirse en un ambiente agradable que permita la libre comunicación entre los colaboradores para lograr unas mejores relaciones entre los mismos y por ende un mejor desempeño laboral. Este ambiente debe también cumplir con condiciones de seguridad, de ahí la importancia que han tenido los programas de salud ocupacional enfocados a la prevención, detección e intervención de los riesgos.

### **Consecuencias del conflicto disfuncional entre grupos**

Retomando lo plateado en el artículo “Psicología aplicada a la empresa, Conflictos Laborales” retomado de monografias.com “Muchos científicos han realizado estudios sobre el comportamiento, han analizado la forma de que el conflicto disfuncional entre grupos afecta a quienes lo padecen, observando que los grupos en situaciones de conflicto reaccionan razonablemente ante los cambios que se producen entre los mismos.

### **Cambios dentro de los grupos**

#### ***Mayor cohesión del grupo.***

Los conflictos suelen traducirse para que los miembros olviden sus diferencias personales. Suelen aumentar la lealtad con respecto al grupo. Pertenecer a un grupo, aumenta su atractivo.

#### ***Mayor liderazgo autocrático.***

Es probable que pierdan popularidad los métodos democráticos de liderazgo. Es probable que los líderes sean más autocráticos.

#### ***Mayor valoración de la actividad.***

El grupo se centra más en su trabajo. Disminuye la tolerancia con respecto a los miembros que holgazanean. Lo que más preocupa es realizar bien el trabajo y derrotar así al enemigo.

***Mayor valoración de la lealtad.***

Se da preferencia a los objetivos del grupo frente a la satisfacción personal. Se puede llegar a proscribir cualquier interacción con los miembros del otro grupo.

***Distorsión de las percepciones.***

Los miembros mejoran su opinión sobre la importancia de sus unidades. Cada uno de los grupos involucrados se considera superior a los otros en cuanto a su rendimiento. Ninguno de los grupos es más importante que los demás.

***Estereotipos negativos.***

Se produce una situación de refuerzo de todos los estereotipos negativos que pueden haber existido. Los miembros de cada grupo ven menos diferencias en su unidad de las que en realidad existen, así como mayores diferencias en relación a otros grupos.

**Descenso en la comunicación.**

Lo normal es que no se produzca una interrupción en las comunicaciones entre los grupos. Sus efectos pueden ser marcadamente disfuncionales. Se puede alterar el proceso de toma de decisiones y ello puede afectar a los clientes.

***Pasos que el directivo debe seguir para manejar un conflicto***

En cualquier etapa del proceso, la disputa debe ser guiada por algún miembro de la dirección. La solución es problema en gran parte descansa en la dirección, la mejor oportunidad

de solución radica en la primera etapa del proceso, antes de que el conflicto se agrave. Por eso muchas empresas entrenan específicamente a sus supervisores para manejar conflictos apropiadamente.

Uno de los métodos ampliamente adoptados para el manejo de las querellas es el presentado en el Training Within Industry Program (Robinson & Schroeder, 1993), cuerpo de conceptos que sirve para el manejo de las relaciones industriales al respecto. Indicaciones generales sobre este método:

***Reconocer y definir la naturaleza de la insatisfacción.***

***La forma y actitud como el supervisor recibe la queja es muy importante.***

Como se busca un convenio o integración de intereses, las barreras psicológicas son inconvenientes en esta situación el supervisor debe partir de la hipótesis de que el empleado obra de buena fe; es bueno no prejuzgar sobre la base de la experiencia pasada en otras situaciones con otros empleados. El supervisor no debe dar la impresión de estar tan ocupado y que tan solo asiente lo que el trabajador le dice por simple condescendencia complaciente hacia él. El supervisor debe desarrollar destreza para definir en forma concreta el conflicto, para establecer las estrategias acordes para su intervención.

***Ser concreto al obtener los hechos.***

La determinación del motivo de insatisfacción requiere esfuerzo.

***Los hechos se deben separar perfectamente de las opiniones e impresiones de cualquier factor de orden subjetivo.***

Al reunir los hechos se debe ponderar su importancia y cotejarlos con informes de antecedentes, tales como: calificación de méritos, puntajes al respecto de las tareas del cargo,

informes de asistencia y sugerencias, etc. El supervisor debe estar pendiente de escribir y guardar un archivo de cada uno de los motivos particulares de queja o conflicto, sobre todo cuando a uno como supervisor se le llama a dar cuenta de la situación y su intervención previa.

### **Analizar y decidir**

Cuando el problema está definido y los hechos están a la mano, el directivo debe analizarlos y evaluarlos; luego, debe tomar alguna decisión. A menudo hay más de una solución posible. El directivo debe estar consciente de su decisión porque puede sentar un precedente, en el departamento, o en la compañía. Una sentencia equivocada, puede dar pábulo para impugnar un fallo en el futuro.

#### ***Dar contestación***

Aunque la solución tomada por el supervisor sea adversa al empleado, alguna respuesta es mejor que nada. A menudo los trabajadores aceptan decisiones que les son adversas cuando tales decisiones tienen una fundamentación legítima, que les es explicada. En el evento de una apelación a una siguiente etapa del proceso, se debe tener a la mano la decisión y las razones por las cuales se obro de esa manera, apropiadamente escritas y archivadas.

#### ***Seguimiento***

El propósito de esta fase de seguimiento es determinar si el choque de intereses ha sido resuelto. El seguimiento revela si el caso ha sido manejado insatisfactoriamente o se ha procesado de manera equivocada, o si se hace necesaria una redefinición del problema, una redeterminación de los hechos, un análisis de los mismos, una solución y por supuesto un seguimiento.

Entre los errores más comunes que se encuentran en la dirección del proceso que nos preocupa aquí, se encuentra: 1) la investigación muy superficial y apresurada de los hechos, 2) la expresión, por parte de las directivas de opiniones previas al tiempo en el que todos los hechos pertinentes se hayan reunido, 3) el no mantenimiento de los registros de archivo pertinentes para clarificar la situación, para concretar los hechos, 4) la prevalencia de la opinión directiva para prejuzgar los hechos, en vez de hacerse un intercambio de ideas para ayudar al convenio, 5) la sentencia equivocada del conflicto, error que puede dar como resultado un segundo conflicto, derivado de este. El seguimiento es el paso en el procedimiento que nos dice cuándo se ha cometido un error de manejo.

Lo anterior desde un abordaje teórico, permite identificar las diferentes situaciones que pueden conducir a que se generen situaciones conflictivas en el ámbito laboral, pero es allí donde el rol del líder de la organización debe reflejarse con el fin de servir de mediador y hacer uso de sus capacidades, habilidades y aptitudes para realizar una intervención oportuna en pro del fortalecimiento de las relaciones humanas, sociales y laborales, lo que a su vez finalmente se traduce en procesos de mejora pertinentes orientados no solo a mejorar la productividad sino también a fomentar entornos saludables que permitan establecer espacios de crecimiento en los cuales se transmita el sentido de pertenencia y se reconozca como valor esencial para el crecimiento laboral, individual y colectivo.

Las relaciones humanas cada vez se tornan más complejas, debido a los cambios, nuevas estructuras y dinámicas de interacción, es por ello que cada vez entran en juego una serie de factores que pueden alterar su cotidianidad, la dificultad en la comunicación, la competitividad, los retos a nivel personal, profesional, laboral, otros. Por tanto, se requiere la implementación, fortalecimiento de nuevas dinámicas, estrategias a partir de herramientas

sólidas que propicien espacios de crecimiento, liderazgo, trabajo en equipo, que permita realizar un análisis de la importancia de fomentar la aplicación de principios gerenciales que favorezcan el logro de metas a nivel individual y colectivo.

De acuerdo al abordaje anterior, son muchos los factores que convergen en torno a la problemática abordada en la presente investigación, se pudieron identificar tanto las causas como los efectos en cuanto a las relaciones conflictivas en el ámbito laboral, pero además se logró visualizar claramente el rol del líder en el proceso, es decir en este caso el Gerente de Proyectos, el cual debe tener la capacidad para intervenir de manera temprana los problemas generados en torno a la situación y a su vez implementar las estrategias que contribuyan a la solución de los mismos, con el fin de prevenir situaciones de tensión que vulneren la integridad del empleado además de la productividad de la organización.

Finalmente, y no menos importante, es pertinente mencionar, además, desde la parte legislativa el conjunto de estamentos jurídicos en torno a la protección del empleado en caso de ser vulnerados sus derechos, a continuación, se realiza como complemento a lo anterior un abordaje teórico preciso desde dicha rama con el fin de reconocer con claridad las herramientas que en un momento determinado pueden ser de gran utilidad para hacer frente a una situación determinada. En Colombia se cuenta con el código sustantivo del trabajo (Código sustantivo laboral. 1950) quien es la legislación vigente para consulta de deberes y derechos del empleado y empleador.

Se debe tener presente que todos los empleados tienen igual importancia independiente al cargo que desempeñen, el código sustantivo del trabajo lo estipula y es esta una de las razones por las cuales se prestan para los conflictos laborales la preferencia de algunos trabajadores.

El conocer la legislación laboral le sirve al trabajador para poder reclamar sus derechos en el caso de que no sean cumplidos. En este sentido, en ella se establecen algunos elementos muy importantes a la hora de comenzar una relación laboral: la necesidad de que la misma sea voluntaria (es decir, que ninguna de las dos partes pueda ser forzada a mantener esa relación, como sucede por ejemplo con formas de trabajo ilegales, esclavistas o serviles), retribuible (lo cual hace referencia a que por un determinado tipo de actividad, el trabajador deberá ser retribuido de algún modo con un pago), dependiente (estableciendo esto una relación inquebrantable entre ambas partes, relación que hace al trabajador depender del empleador para recibir un pago y al empleador depender del trabajador para obtener un fruto o resultado de su acción).

A continuación, se realiza un abordaje generalizado con relación al tema, que día a día se convierte en un flagelo que vulnera además de la integridad del empleado y su productividad a partir del artículo y reporte del ministerio de trabajo publicado en finanzaspersonales.com.

### **LOS SEIS MALTRATOS LABORALES MÁS FRECUENTES EN COLOMBIA**

Gritos, insultos, persecución, discriminación, entorpecimiento de las actividades laborales, falta de equidad y de protección son las principales quejas de los trabajadores en Colombia, según un reporte del Ministerio de Trabajo.

El acoso y maltrato laboral en Colombia está en aumento, según el viceministro de Relaciones Laborales, David Luna. Lo insólito del asunto es que los empleadores siguen incurriendo en las mismas prácticas para atacar a los trabajadores. De acuerdo con el Gobierno, los seis maltratos laborales más frecuentes en Colombia son:

*Maltrato Verbal*



Los gritos y los insultos son los principales acosos laborales que algunas empresas públicas o privadas utilizan para hacer sentir al empleado como un inútil y debilitarlo moralmente. Incluso les gritan vulgaridades que hacen que el trabajador se retire del empleo.

#### *La Persecución*

No solamente la hacen los superiores, también compañeros de trabajo o trabajadores con más bajo perfil. Continuamente están pendientes de todos los movimientos del empleado que hace que se sienta supervisado. Controlarle la entrada y salida del almuerzo es un ejemplo o las llamadas son algunas de las situaciones más comunes.

#### *Discriminación*

Es una de las formas más crueles de invisibilizar al empleado. Muchos trabajadores son excluidos de las decisiones, actividades y tareas que están relacionadas con su área de trabajo en la empresa y por lo general con decisiones de los superiores.

#### *Entorpecimiento*

Compañeros de trabajo o el jefe, con el propósito de crearle un ambiente negativo a alguien empiezan a complicarle las cosas. Por ejemplo, le piden un informe con ciertas características, pero cuando está hecho, sin mayores argumentos exigen modificarlo con otros indicadores y en el menor tiempo. Si usted incumple, sus razones no valen.

#### *Inequidad*

Inexplicablemente hay trabajadores que no son tenidos en cuenta y son pasados por alto al momento de un ascenso o promoción y se encuentran con que la persona ascendida o contratada no cumple en realidad con los requisitos. Esa también es una forma de acoso laboral, a menos que el cargo sea nuevo y requiera un perfil que no cumpla ninguno de los trabajadores.

#### *Desprotección*

La desprotección tiene que ver con falta de garantías al empleado y con el continuo incumplimiento en el pago de derechos como cesantías, vacaciones disfrutadas o aportes a salud, también consideradas como maltrato laboral.

De acuerdo a lo anterior, se puede identificar con claridad que son muchas las formas de vulnerar al empleado, lo cual se traduce en una serie de causas y efectos que perturban no solo las relaciones a nivel personal y laboral, sino también la productividad, es de gran importancia reconocer la problemática desde un ámbito más generalizado, que facilite establecer los parámetros para dar un abordaje que por consiguiente tenga como fin último la protección de los derechos no solo individuales, sino también colectivos.

En artículo publicado por el periódico el tiempo, en el año 2015, “¿Cree ser víctima de acoso laboral en su trabajo? Identifíquelo La Ley 1010 del 2006 sanciona con entre dos y 10 salarios mínimos cuando la falta es comprobada”; Donde se menciona que atendiendo una de las denuncias que con mayor frecuencia se presentan en su despacho y en otras instancias, el Ministerio del Trabajo recordó el respaldo con el que cuentan los empleados que sean víctimas de acoso laboral.

Esta falta se describe como “toda conducta persistente y demostrable, ejercida sobre un empleado, trabajador por parte de un empleador, un jefe o superior jerárquico inmediato o mediato, un compañero de trabajo o un subalterno, encaminada a infundir miedo, intimidación, terror y angustia, a causar perjuicio laboral, generar desmotivación en el trabajo, o inducir la renuncia del mismo”.

Según la Ley 1010 del 2006: “El acoso laboral puede acarrear multa entre dos y diez salarios mínimos legales mensuales para la persona que lo realice y al empleador que lo tolere”.

La norma busca definir, prevenir, corregir y sancionar las diversas formas de agresión, maltrato, vejámenes, trato desconsiderado y ofensivo y en general todo ultraje a la dignidad humana que se ejercen sobre quienes realizan sus actividades económicas en el contexto de una relación laboral privada o pública.

El concepto 168766 (Radicado No. 148489 Acoso Laboral - Ley 1010 de 2006) publicado por la oficina Jurídica del Ministerio del Trabajo explica que el acoso laboral puede darse bajo las siguientes modalidades:

*Maltrato:*

Todo acto de violencia contra la integridad física o moral, la libertad física o sexual y los bienes de quien se desempeñe como empleado o trabajador; toda expresión verbal injuriosa o ultrajante que lesione la integridad moral o los derechos a la intimidad y al buen nombre.

*Persecución:*

Conductas cuyas características de reiteración o evidente arbitrariedad permitan inferir el propósito de inducir la renuncia del empleado, mediante descalificación, carga excesiva de trabajo y cambios permanentes de horario que puedan producir desmotivación laboral.

*Discriminación:*

Todo trato diferenciado por razones de raza, género, origen familiar o nacional, credo religioso, preferencia política o situación social.

*Entorpecimiento:*

Toda acción tendiente a obstaculizar el cumplimiento de la labor o hacerla más gravosa o retardarla con perjuicio para el trabajador, con acciones como la privación, ocultación o inutilización de los insumos, documentos o instrumentos para la labor, la destrucción o pérdida de información, el ocultamiento de correspondencia o mensajes.

*Inequidad:* Cuando se asignan funciones que menosprecian al trabajador.

*Desprotección:*

Conducta tendiente a poner en riesgo la integridad y la seguridad del trabajador mediante órdenes o asignación de funciones sin el cumplimiento de los requisitos mínimos de protección y seguridad para el trabajador.

La misma ley establece que si se comprueba el acoso causado por cualquiera de las conductas descritas se sancionará como falta disciplinaria gravísima en el Código Disciplinario Único, cuando su autor sea un servidor público.

Aparte de la multa en dinero, la norma fija otras sanciones como la obligación de pagar a las Empresas Prestadoras de Salud y las Aseguradoras de riesgos profesionales el cincuenta por ciento del costo del tratamiento de enfermedades profesionales, alteraciones de salud y demás secuelas originadas en el acoso laboral.

“Esta obligación corre por cuenta del empleador que haya ocasionado el acoso laboral o lo haya tolerado, sin perjuicio a la atención oportuna y debida al trabajador afectado antes de que la autoridad competente dictamine si su enfermedad ha sido como consecuencia del acoso laboral, y sin perjuicio de las demás acciones consagradas en las normas de seguridad social para las entidades administradoras frente a los empleadores”, señala la medida.

Por eso, el Ministerio del Trabajo invita a las empresas a realizar actividades y a adoptar medidas que ayuden a evitar, combatir y erradicar este tipo de conductas.

Es así como se logra determinar que, si se cuentan con instancias legales que amparen al empleado en caso de vulnerar sus derechos, por consiguiente, es de gran importancia tener en cuenta todo el abordaje generalizado a nivel teórico y jurídico de la presente investigación, ya

que muestra los orígenes del problema, pero a su vez las soluciones que propician espacios de análisis y reflexión en torno a las situaciones que pueden generar efectos no solo a nivel físico, sino también emocional y psicológico.

### **Análisis de las relaciones conflictivas en el ámbito laboral a partir de tesis investigativas realizadas para trabajos de grado a nivel nacional e internacional**

A través de los años se han planteado diferentes posturas e investigaciones científicas para determinar las relaciones conflictivas a nivel organizacional, el abordaje teórico en esta investigación presentara un acercamiento de una de las tesis investigativas de carácter nacional e internacional, que nos permiten abrir una de las brechas propuestas para determinar algunos de los factores que pueden incidir a que se presente y prevalezca este fenómeno comportamental.

La tesis nacional “Percepciones y tensiones en el trabajo derivadas del cambio de dirección en una organización: un estudio de caso”, trata de hacer una inspección sobre los sujetos en las organizaciones desde la metodología de la fenomenología y su querencia psicológica (Aguilar, 2011), a las percepciones y tensiones que se viven en el contexto laboral, esta tesis investigativa, llevo a un extenso trabajo de campo en una empresa del sector industrial, con participantes que pertenecían a diferentes niveles organizacionales de esta; para el desarrollo de esta tesis se aplicaron 41 entrevistas a 4 grupos focales, con una participación de 32 participantes. Las preguntas fueron orientadas a las percepciones y tensiones laborales al interior de la organización, arrojando siete (7) categorías emergentes para el análisis y estudio de esta: la despersonalización, la sobrecarga laboral, la inequidad, la comunicación, el apoyo a la antigua gerencia y la gerencia actual centrada en resultados y aspectos positivos. Esta información fue codificada en el Atlas Ti v. 4.0 y la discusión de los resultados se orientó a la reflexión sobre las

vivencias particulares, pero a la vez generalizadas de los empleados en relación con el desgaste del carácter desde la perspectiva de Sennett: “Hay historia, pero no una narrativa compartida de dificultad, y, por lo tanto, no hay destino compartido” (Sennett, 2000, 154). El análisis muestra un estilo gerencial centrado en el logro de los resultados no en las personas y prevalencia de metas individuales sobre colectivas, entre otros aspectos. No obstante, las presiones que la organización ejerce sobre las personas, se convierten en un factor que fortalece y genera vínculos interpersonales cercanos entre los compañeros de trabajo.

Tesis Internacional trabaja la temática a través de la Tesis Doctoral “La Solución de Conflictos Colectivos Laborales: Especial Referencia a los Sistemas Autónomos, por la Dra. Maria Isabel Granados; de la Universidad de Granada, Facultad de Derecho”, donde se aborda el conflicto laboral, desde la perspectiva de conflictos múltiples o colectivos, pretendiendo, encontrar la manera de dar una solución a dichos conflictos, incluso antes de ver reflejado el problema y pasar a un grado de complejidad mayor como es el de conflictos colectivos laborales que se presentan en los ámbitos sociales; mediante la normatividad existente.

El conflicto laboral es un tema que preocupa a todos los miembros de una sociedad, y el cual se viene presentando por más de 20 años en los cuales se viene sufriendo con este flagelo; hoy en día existe el derecho laboral el cual aplica leyes drásticas para empresarios que las desacaten, pero lo que se muestra en las estadísticas nacionales, es que a pesar de que existan las leyes y las normas se encuentra aún muchas deficiencias para la ejecución e implementación de estas.

Esta tesis aborda los conflictos laborales en el sistema autónomo, casos colectivos de los problemas presentados; la cual busca resolver mediante la normatividad europea esos vacíos que se prestan en las controversias humanas, lo ideal es minimizar mediante leyes aplicables.

Se encontró en la Tesis Doctoral “La Solución de Conflictos Colectivos Laborales: Especial Referencia a los Sistemas Autónomos, por María Isabel Granados. 2007”, que se debe enfatizar en la normatividad, revisar jurídicamente las falencias por las cuales a pesar de existir se siguen presentando los conflictos en la sociedad y no son casos aislados a esta investigación, se desarrolla en los conflictos colectivos presentados.

“Todos los conflictos podrían resolverse a través de dos mecanismos alternativos que consisten en: la creación de una norma, por las partes en conflicto, que contemple la solución de la controversia ante la inexistencia de norma jurídica que la resuelva (bien porque la norma existente ya no satisface las pretensiones de las partes en conflicto, o simplemente porque haya un vacío), en tal caso se trataría de un conflicto de intereses; en cambio cuando exista una norma que contiene la solución del propio conflicto bastará con interpretarla y/o aplicarla para resolverlo, a éste se denomina de derechos.” (Dra Maria Isabel Granados, 2007, Tesis Doctoral La Solución de Conflictos Colectivos Laborales: Especial Referencia a los Sistemas Autónomos, Universidad de Granada, Granada).(Granados, 2007) Claramente se observa que sería ideal contar con la normatividad clara, para que solo fuera cuestión de saber interpretar las normas y solucionar todo por la vía legal y evitar así que se sigan presentando los abusos laborales, esto a pesar que es una investigación internacional se logra percibir claramente en nuestro país y es allí donde se logra percibir algunas semejanzas en el sistema laboral colombiano.

“Por tanto, es conveniente dejar muy claro desde un primer momento que el interés colectivo –que es el que se ve afectado cuando surge un conflicto colectivo- no es exclusivo del

mundo del trabajo asalariado (Vid. VIDA SORIA, 2006), es cierto, que en el ámbito de las relaciones laborales el «interés colectivo profesional» tiene una presencia constante, a través de distintos sistemas organizativos que lo personifican (VIDA SORIA, 1970,) (sindicatos y órganos unitarios), pero las asociaciones realizan la misma función en otros ámbitos.” (Dra María Isabel Granados, 2007, Tesis Doctoral La Solución de Conflictos Colectivos Laborales: Especial Referencia a los Sistemas Autónomos, Universidad de Granada, Granada)

Se evidencia que los conflictos laborales a nivel colectivo dejan entrever un problema social, que no se puede ver como simplemente el sindicato en desacuerdo por sus derechos laborales, sino más bien una sociedad atormentada por un flagelo que parece no tener fin, a pesar de los esfuerzos de los diferentes sistemas, y es por esto que se debe abordar estrictamente el marco legal y una revisión general de la normatividad existente.

Uno de los hallazgos encontrados, es que el estudio de la estadística arroja que los resultados alcanzados en los últimos años por el sistema estatal y autónomo, el cual pone de manifiesto la baja efectividad a tales procedimientos esto se ve a nivel internacional al igual que al nacional, lo cual implica que se debe seguir trabajando el marco legal hasta encontrar índices satisfactorios a tales procedimientos.

Esta investigación brinda herramientas para continuar analizando e investigando el tema abordado puntualmente Conflictos laborales en la empresa Estyma S.A., los cuales conllevan a bajos rendimiento y baja productividad, y se puede observar que se enfoca en el marco jurídico para dar soluciones antes de que se presente un conflicto colectivo, el cual ya es un tema que se debe de evitar.



## **DISEÑO METODOLÒGICO**

### **Tipo de investigación**

La presente investigación es de carácter descriptiva, en la medida que permite realizar una descripción de manera generalizada, de cuáles son las causas y efectos de las relaciones conflictivas en el ámbito laboral, productividad y desempeño del empleado en Estyma, ubicado en el edificio prisma de la ciudad de Medellín, mediante las realidades de los hechos, llegando a saber el por qué y para qué se está realizando la investigación. Tiene como objetivo central la descripción de los fenómenos. Se sitúa en el primer nivel de conocimiento científico. Utiliza métodos descriptivos como la observación, estudios correlacionales de desarrollo, etc.

Su pertinencia radica, debido a lo que se puede generar a nivel emocional, que conlleva a un sinnúmero de eventualidades que vulneran la integridad del empleado, llevando en algunos casos a situaciones extremas a nivel físico y mental, que alteren al ámbito normal de las relaciones inter e intra personales, conformada por diez enunciados, en los cuales se da una puntuación de la siguiente manera: 1-4, 1= Muy en desacuerdo, 2= En desacuerdo, 3= De acuerdo, 4= Muy de acuerdo.

### **POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población del presente estudio son los directivos y personal administrativo de Estyma, ubicado en el edificio prisma de la ciudad de Medellín, la muestra de personas encuestadas se Estyma mediante un muestreo aleatorio, por medio de la aplicación de una encuesta relacionada con la importancia del manejo de las buenas relaciones a nivel laboral y como están influyen en el desempeño y la productividad del empleado.

$$N = Z^2 \times S^2 / E^2$$

N= Tamaño necesario de la Muestra

Z= Nivel de confianza o margen de confiabilidad (95% de confianza Z= 1,96)

S= Desviación estándar de la población (muestra piloto aplicada a 15 personas-Directivos-Administrativos).

E= Error de estimación (00,4)

## INSTRUMENTO DE APLICACIÓN

### Prueba para medir clima organizacional PMCO

El objetivo de esta prueba es permitirle a las organizaciones hacer una estimación del clima organizacional a partir de la percepción de sus colaboradores. Esta prueba puede ser aplicada en organizaciones públicas y privadas.

El Instrumento PMCO Prueba para Medir Clima Organizacional está compuesto por 46 ítems, las cuales se encargan de medir el clima organizacional en la organización, para la empresa “Estyma”; las variables que mide el PMCO son: Estilo de dirección, Crecimiento personal, Modelo de Gestión, Nivel de trabajo, Relaciones Interpersonales, Comunicación e Imagen Corporativa.

#### *Estilo de dirección:*

Percepción que tienen los colaboradores acerca de los directivos, en cuanto a la flexibilidad de los procesos de comunicación y reconocimiento.

#### *Crecimiento personal:*

Es el grado en que el individuo siente que el trabajo permite su crecimiento personal y humano.

#### *Estructura Organizacional:*

Percepción de la estructura organizacional y como su diseño permite un buen ambiente de trabajo.

***Nivel del trabajo:***

Percepción de los colaboradores acerca de la cantidad de trabajo, la presión por alcanzar las metas y objetivos, tiempo utilizado y probabilidad de cumplimiento de metas dentro del periodo establecido.

***Relaciones interpersonales:***

Percepción del ambiente de trabajo a partir de las interacciones entre las personas de la organización.

***Comunicación organizacional:***

Percepción de la utilización del sistema formal de comunicación.

***Imagen corporativa:***

Percepción del posicionamiento de la organización, impacto subjetivo.

## **VARIABLES O CATEGORÍAS DE ANÁLISIS**

**Variable Independiente:** Relaciones Conflictivas en el ámbito laboral.

**Variable Dependiente:** Productividad y desempeño del Empleado

**Variables Intervinientes:** Desempeño Laboral, Relaciones Interpersonales a nivel laboral.

## **TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

Las técnicas e instrumentos a utilizar para la recolección de la información en la presente investigación son a través de una entrevista semiestructurada, batería de riesgo psicosocial acompañada de notas de campo que permitirá realizar un análisis general del tema a través de un ejercicio de observación e información recolectada por la población participante,

dichas herramientas buscan identificar las causas y efectos de las relaciones conflictivas en el ámbito laboral para la productividad y desempeño del empleado del Estyma.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Dentro del desarrollo de la investigación se llevó a cabo la implementación del instrumento prueba de medición de clima organizacional PMCO, creado por Cárdenas y Villamizar, 2008, (Ver anexo 1. Cuestionario), el cual permitió identificar la relación del clima organizacional y sus dimensiones a partir de Incidencia de las relaciones conflictivas en el ámbito laboral, en la productividad y desempeño del empleado en Estyma y sus percepciones acerca del clima organizacional, por ello a continuación realizaremos el análisis de los resultados obtenidos durante el proceso investigativo.

## VARIABLES

Tabla N° 1. Variables del Instrumento

<b>Variable</b>	<b>Definición de la Variable</b>	<b>Forma de Registro</b>	<b>Nivel de Medición</b>
<b>Edad</b>	Edad del Trabajador	En años	Numérica
<b>Género</b>	Sexo al que pertenece	Femenino Masculino	Nominal Dicotómica
<b>Nivel de Escolaridad</b>	Años de estudio cursados/títulos obtenidos	Primaria, Secundaria, Técnico, Tecnológico, Profesional, Especialista	Nominal
<b>Tipo de vinculación</b>	Duración de tiempo para el trabajo contratado	En Meses, Indefinido, Fijo, Por prestación de servicios, Por obra y labor	Nominal
<b>Cargo que desempeña</b>	Cargo que desempeñe el trabajador en la organización según su profesión	Ingeniero, profesionales, psicólogos, contadores	Nominal
<b>Área del cargo</b>	Dependencia a la que pertenece el trabajador según cargo desempeñado	Gestión humana, licitaciones, TIC	Nominal

<b>Estilo de dirección</b>	Percepción que tienen los colaboradores acerca de los directivos, en cuanto a la flexibilidad de los procesos de comunicación y reconocimiento.	1-4	Ordinal
<b>Crecimiento personal</b>	Es el grado en que el individuo siente que el trabajo permite su crecimiento personal y humano	1-4	Ordinal
<b>Estructura Organizacional</b>	Percepción de la estructura organizacional y como su diseño permite un buen ambiente de trabajo	1-4	Ordinal
<b>Nivel del trabajo</b>	Percepción de los colaboradores acerca de la cantidad de trabajo, la presión por alcanzar las metas y objetivos, tiempo utilizado y probabilidad de cumplimiento de metas dentro del periodo establecido	1-4	Ordinal
<b>Relaciones interpersonales</b>	Percepción del ambiente de trabajo a partir de las interacciones entre las personas de la organización	1-4	Ordinal
<b>Comunicación organizacional</b>	Percepción de la utilización del sistema formal de comunicación	1-4	Ordinal
<b>Imagen corporativa</b>	Percepción del posicionamiento de la organización, impacto subjetivo	1-4	Ordinal

### **Recolección de la Información**

Para llevar a cabo la aplicación de este instrumento se reunió a los treinta y dos (32) colaboradores de Empresa Estyma S.A., donde previo a la firma del Acta de Consentimiento Informado (Ver anexo 2. Consentimiento informado), se llevó a cabo la recolección de los datos por medio de una encuesta donde se registraron datos de tipo sociodemográfico y del cuestionario “PMCO Prueba para Medir Clima Organizacional”, Se estableció con las directivas de empresa que el tiempo de aplicación fuera de 30 minutos por persona y fue aplicado por la investigadora.

### **Figura N°3. Invitación participación encuesta**



## Procesamiento y Análisis

### Fase I: Socialización de la investigación

Esta se realizó con fines académicos, donde se dio a conocer la finalidad de la investigación a la mesa directivas de la empresa, con el fin de conseguir el aval para la implementación del instrumento a sus treinta y dos (32) colaboradores.

### Fase II: Consentimiento Informado

Fue un documento físico escrito, de exclusividad de la investigadora, en donde se explicó a los colaboradores en qué consistía el proyecto de investigación y una vez conocieron, los objetivos, la metodología y la forma de participación se procedió a leer el documento y quienes estuvieron de acuerdo en participar firmaron un listado de asistencia como soporte del consentimiento, luego de ser aceptada la intervención se procedió a la firma del mismo con la presencia de todo el grupo (Ver anexo1)

Los datos recolectados en el transcurso de la investigación, no fueron públicos y solo estuvieron al alcance de las investigadoras; se les informo a los participantes que los resultados

se socializarán ante la gerencia de la empresa manejando códigos en vez de nombres, mas no ante otras personas ajenas a dicho grupo.

### **Fase III: Aplicación del Instrumento:**

Los instrumentos fueron aplicados por las investigadoras a cada uno de los colaboradores, se les leyó y explico su contenido en un tiempo estimado de 30 minutos por persona. Se ubicó un espacio al interior de las empresas asegurando la permanencia del trabajador, sin que ello implicara traslados o ausencia de sus puestos de trabajo. A los participantes se les leyó las preguntas, aclarando las inquietudes al respecto, previo acuerdo del tiempo, de tal manera que no interfiriera con las actividades de su puesto de trabajo, resaltando que se tenía un tiempo estimado de 30 minutos para responder a la encuesta y el cuestionario.

### **Fase IV: Procesamiento de la información:**

Finalizado el trabajo de campo, se llevó cabo la tabulación de los datos en Excel.

### **Fase V: Análisis de resultados**

Una vez obtenidos los resultados mediante la aplicación del cuestionario y considerando las bases teóricas, se generó un Informe de la evaluación y el diagnóstico del clima organizacional en la empresa sobre los datos encontrados y a partir de allí se generaron unas recomendaciones, que permitirán reforzar, incentivar, motivar y mejorar el clima organizacional en los colaboradores de la empresa Estyma S.A.

### **Fase VI: Socialización de Resultados**

Terminada la investigación se presentó ante los evaluadores y posteriormente se realizó la sustentación, que llevo a la aprobación del documento, una vez aprobado con la universidad

se procede a socializar a las directivas de la empresa, quienes son los que determinan las acciones de mejora y el plan de acción para mejorar el clima en la organización.

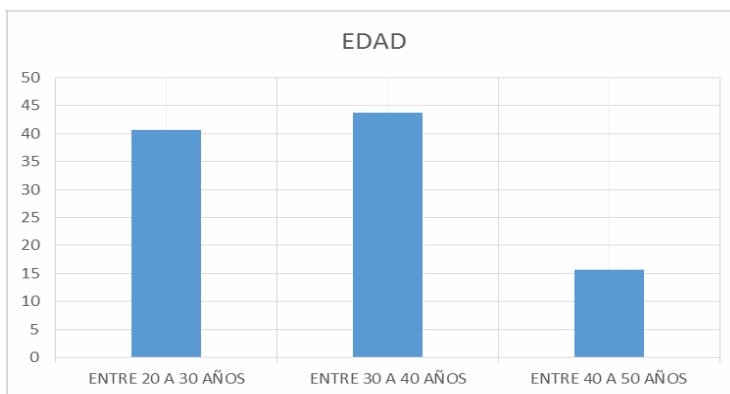
## ANÁLISIS DE RESULTADOS

La muestra fue de treinta y dos (32) personas empleados de la empresa Estyma.

### Características de la Población Estudiada

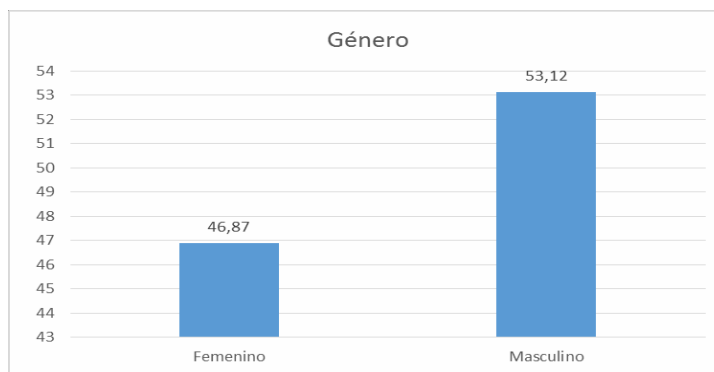
La empresa Estyma S.A., es una empresa con un talento humano adulto con experiencia, pues el 43,75% de sus colaboradores oscila entre los 30 y 40 años de edad, lo que indica que se encuentran en plena edad productiva con mayor experiencia en sus áreas de trabajo, seguido por un 40,62% con un rango de edad de 20 a 30 años y tan solo un 15,62% entre los 40 y 50 años de edad.

**Figura N°4 Distribución por edad**

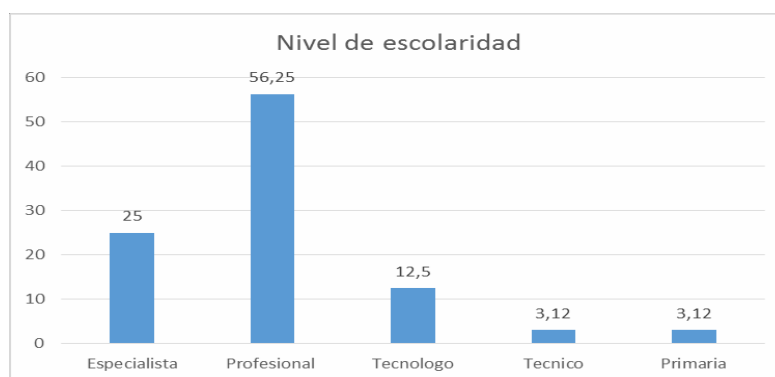


A partir de la muestra utilizada se evidencia que el género masculino predomina con un 53,12%, por un porcentaje no muy alto al 46,87% femenino, esto es dado a la actividad económica de la organización.

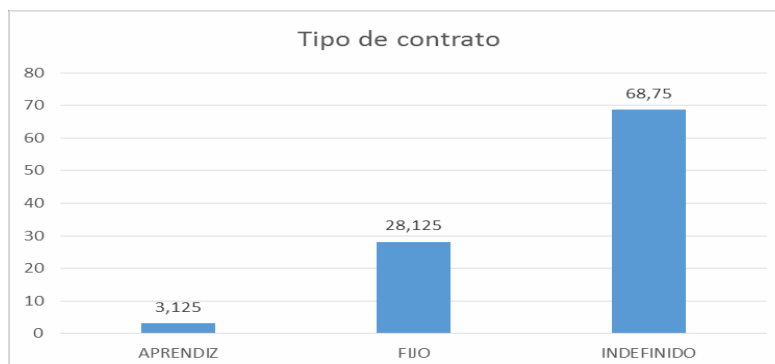


**Figura N°5 Distribución por género**

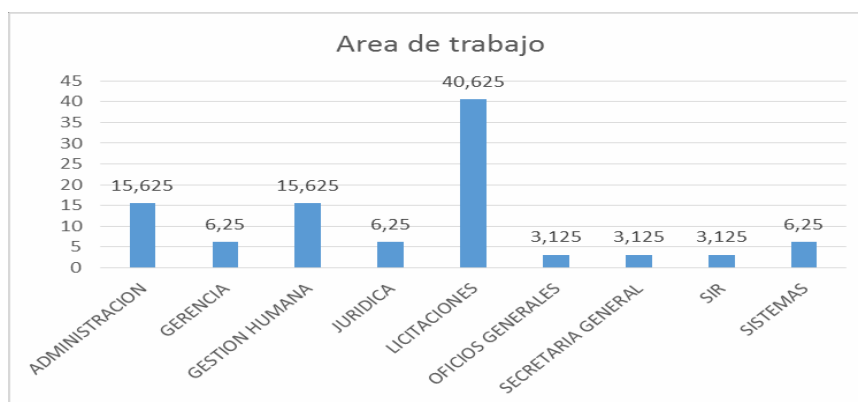
El nivel de escolaridad de los colaboradores de la empresa Estyma S.A. se encuentra en un 56,25% a nivel Profesional, el nivel de colaboradores especialistas en la organización en un 25%, el nivel de tecnólogo en un 12,5% y tan solo un 3,12% a nivel técnico y de primaria, lo que indica que los perfiles son más calificados.

**Figura N°6 . Distribución por nivel de escolaridad**

En cuanto al tipo de contrato (fijo, indefinido, aprendiz), según el estudio se evidencia una prevalencia en los colaboradores con contrato a término indefinido teniendo en cuenta que el 68,75 % de los colaboradores tiene más de doce años en la empresa mientras que tan solo un 20,125% presenta contrato a término fijo y el 3,125% presenta un contrato de aprendiz por su grado de antigüedad en la organización.

**Figura N°7 . Distribución por tipo de contrato**

En cuanto al area de trabajo según su profesion, en el estudio se evidencia una alta vinculacion de profesionales al area de licitaciones teniendo en cuenta la actividad economica de la organización y el area de administracion y gestion humana con el segundo mayor numero de colaboradores teniendo en cuenta que ambos comparten el porcentaje de 15,625%.

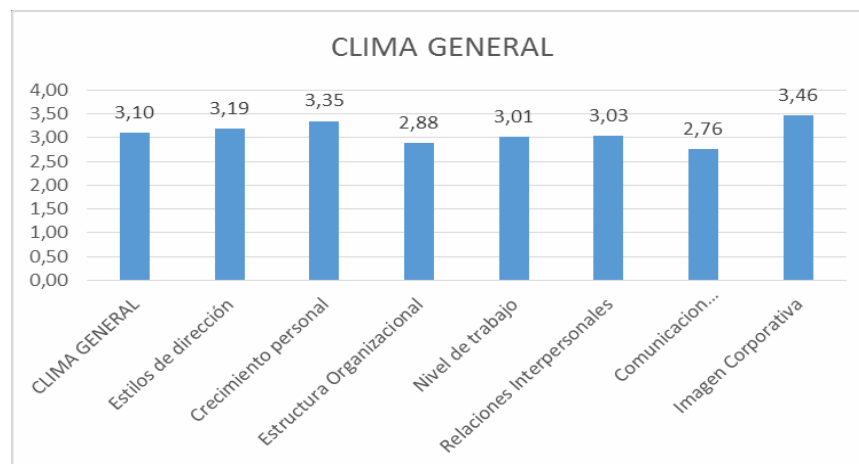
**Figura N° 8. Distribucion por area de trabajo**

## DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL CLIMA

### ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA ESTYMA

A continuación se realiza una descripción del comportamiento que mostro el clima organizacional general y sus variables de Clima Organizacional.

**Figura N° 9. Clima Organizacional y sus dimensiones en Estyma S.A**



Al describir los resultados de la empresa Estyma S.A con respecto al clima en general se encontró que la percepción es adecuada con una puntuación de 3,10 pero con una tendencia a bajar. Estos resultados permiten afirmar que en la empresa el proceso clima organizacional se encuentra en un borde límite que debe ser intervenido con el fin de fortalecerlo y no se pierda la continuidad de los procesos, este resultado debe tomarse como una oportunidad de mejora para la organización.

Una vez realizado las correlaciones entre la dimensión de clima organizacional para este estudio y el comportamiento para la empresa privada, era posible establecer que las dimensiones que tienen una correlación significativa es la de imagen corporativa con una puntuacion de 3,46 y la de variable de Crecimiento personal con 3,35. A Vallejo (2004), el crecimiento personal o el desarrollo personal son entendidos como la mejora en el potencial humano (psicológico y espiritual) según el cual la persona puede alcanzar más allá de su desarrollo natural desarrollo según su edad y como la imagen corporativa de la empresa influye para el fortalecimiento del crecimiento de los colaboradores dentro de la organización.

En cuanto a las variables, el Estilo de dirección se percibe adecuado con tendencia a bajar con una puntuación de 3.19 Concluyendo con estos datos que en la empresa Estyma S.A. se debe trabajar en generar mayores procesos de flexibilidad en cuanto a los procesos de comunicación y reconocimiento entre líderes y trabajadores. La variable Crecimiento personal tiene una percepción adecuada con una puntuación de 3,35 lo que muestra que los trabajadores sienten que el trabajo en la organización les permite crecer de forma laboral, personal y humano, aclarando que no se debe descuidar porque estar en adecuado no significa estar muy bien. La variable Estructura organizacional posee una percepción adecuada con 2,88, permitiendo afirmar que la estructura organizacional de Estyma y su diseño fomentan un buen ambiente de trabajo, aunque con tendencia a bajar. La variable Nivel de Trabajo con un puntaje de 3,01 mostrando que los colaboradores se sienten lazos por alcanzar las metas y objetivos, el tiempo utilizado y probabilidad de cumplimiento de metas está dentro del periodo establecido por la organización. La variable Relaciones interpersonales posee a nivel general una percepción adecuada con una puntuación 3,03 lo que muestra que hay ayuda entre empleados, comunicación y trabajo en equipo, aun que se puede presentar una tendencia a bajar el nivel. Y en concordancia con el resultado de la variable anterior se encuentra Comunicación organizacional con una percepción baja puntuando en 2,76, permitiendo afirmar que no se hace una adecuada utilización del sistema formal de comunicación y solo unos poco manejan la información. Y por último la variable Imagen corporativa siendo la que en terminos generales tienen mayor puntuacion y manejo en la organización se percibe de forma buena con un puntaje de 3,46 lo que muestra un posicionamiento de la organización e impacto subjetivo.

Todas las variables requieren observación y análisis, porque aunque dos fueron valoradas en un nivel ADECUADO, es un nivel de ALERTA, porque hay tendencias a ser bajas o altas y esto

puede tener un impacto favorable o desfavorable en el clima organizacional. Las variables valoradas adecuadamente bueno son: Crecimiento personal e Imagen Corporativa Lo que indica, que en Estyma S.A. hay orgullo derivado de la vinculación a la empresa, y que está a futuro les va a permitir seguir en ella o buscar nuevas oportunidades laborales después de la experiencia adquirida en la empresa.

Las variables que pueden afectar el clima organizacional de Estyma S.A. en orden de importancia y que ameritan observación, análisis e intervención, están las siguientes en orden de prioridad:

- 1) La variable Comunicación organizacional
- 2) La variable Estructura organizacional
- 3) La variable Nivel de trabajo
- 4) La variable Relaciones interpersonales
- 5) La variable Estilos de direccion
- 6) La Variable Crecimiento personal
- 7) La variable Imagen corporativa

### **CONSIDERACIONES ÉTICAS DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación se realizó en el marco de las siguientes directrices éticas: Los profesionales de la psicología al planear o llevar a cabo investigaciones científicas deberán basarse en principios éticos de respeto y dignidad, lo mismo que salvaguardar el bienestar y los derechos de los participantes (Capítulo VII Art 50 Ley 1090 de 2006).

Es preciso evitar en lo posible el recurso de la información incompleta o encubierta. Este sólo se usará cuando se cumplan estas tres condiciones: que el problema de investigación sea importante; que sólo pueda investigarse utilizando dicho tipo de información, y que se garantice que al terminar la investigación se les va a brindar a los participantes la información correcta sobre las variables utilizadas y los objetivos de la investigación (Capítulo VII Art 51 Ley 1090 de 2006).

### CRONOGRAMA

**TABLA N°2 Cronograma**

ACTIVIDAD	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ajuste de la propuesta Investigativa según asesores					
Presentación de la propuesta a la población objeto de investigación.					
Revisión y ajuste del Instrumento de recolección de Información, "Encuesta"					
Desarrollo del Marco Teórico					
Recolección de la Información: Aplicación de Encuesta, trabajo de campo.					
Procesamiento de Datos					
Análisis de Resultados					
Informe Final					

**Fuente: Daniela Sandoval Garzón (2016).**

## CONCLUSIONES

El ambiente Laboral se constituye en un escenario de interacción en el cual convergen una serie de factores que inciden no solo en el ámbito laboral, sino también personal, es por ello que es de importancia que desde las organizaciones se propicien entornos saludables que faciliten los procesos de relacionamiento y crecimiento tanto a nivel laboral como personal.

La medición del Clima Laboral dentro de una organización permite mantener un mejor seguimiento de cada proceso en el cual intervenga la interacción social, puesto que facilita la posibilidad de establecer procesos de mejora acordes a las necesidades identificadas.

Cada área, procedimiento dentro de una Organización debe establecer procesos de articulación y trabajo en equipo, en la medida que finalmente todos están enfocados hacia un mismo objetivo, puesto que la producción en este caso la actividad económica de la organización debe ir ligada de la parte humana y demás procesos, que conduzcan a la adopción de estrategias encaminadas al logro del mismo. Cada Institución sea de carácter público o privado debe establecer como ítem primordial un seguimiento constante al Clima Organizacional, puesto que se debe realizar un análisis más integral de los procesos y cómo cada uno de ellos incide en el desarrollo de las actividades no solo a nivel individual, sino también colectivo.

Las relaciones humanas se establecen como pilar fundamental de todos los procesos tanto internos como externos, por ello es indispensable generar espacios que propicien entornos de crecimiento y aprendizaje que proporcionen las herramientas necesarias enfrentar el mundo laboral y todas sus manifestaciones.

La implementación de la herramienta de medición PMCO (Prueba de medición del Clima Organizacional), se puede establecer como insumo principal para generar espacios en los cuales se convierta un escenario de crecimiento y aprendizaje continuo.

En cuanto a los resultados generados a partir de la aplicación de la prueba, de acuerdo a cada una de las variables analizadas, se podría mencionar que si bien la calificación en su gran mayoría corresponde a Adecuada, es una señal de alerta que requiere aspectos de mejora y en si un equilibrio entre cada Ítem, en el modo que el buen funcionamiento de una Institución requiere de una articulación de cada una de las áreas correspondientes, que permitan generar procesos no solo relacionados con la parte productiva y laboral, sino también con la parte de relacionamiento e interacción social.

El resultado de la Variable de Comunicación Organizacional (2,7), requiere un plan de acción que permita generar procesos en los cuales se resalte la importancia de la Comunicación efectiva y asertiva como eje primordial de las relaciones humanas, de acuerdo al análisis se puede establecer que cada persona se centra en la labor y en cumplir con los objetivos organizacionales, más allá de fortalecer esta dimensión de tanta trascendencia en la vida cotidiana.

Las variables de crecimiento personal (3,3) e imagen corporativa (3,4), son las del porcentaje más representativo en comparación con las demás, lo que permite analizar que de cierta manera que los empleados manejan una imagen favorable de la compañía y ven en ésta una oportunidad de aprendizaje y formación constante no solo a nivel laboral sino también personal.



En cuanto a la variable de Estilos de dirección (3,1), quizás la de las más importantes ya que estructura en general los procesos al interior de la compañía, de cierta manera se maneja un porcentaje producto de análisis y planes de acción ya que se convierte en eje primordial para que cada una de las áreas articule sus procesos ligados tanto a la productividad como al relacionamiento humano.

## RECOMENDACIONES

Los procesos a nivel interno relacionados con el ambiente laboral y cada una de sus variables proporcionan herramientas de gran trascendencia, ya que permiten realizar acciones e implementar estrategias acordes a las necesidades de las Organizaciones, teniendo en cuenta las relaciones humanas como pilar fundamental para un adecuado desarrollo tanto a nivel laboral, como profesional y personal.

La implementación de la estrategia relacionada con la aplicación de la prueba de medición de Clima Organizacional (PMCO) permite realizar un análisis interno de la Institución a partir de los resultados de la medición de variables que permiten un análisis generalizado de los procesos tanto a nivel de productividad como de relacionamiento con el otro, por ello es importante establecer parámetros de seguimiento a través de la misma con una periodicidad definida de acuerdo a las necesidades manifiestas e identificadas.

El trabajo en equipo y por ende la articulación no solo de las áreas de trabajo, sino también de los procesos, puede generar estrategias de rendimiento y crecimiento Organizacional, a partir de del fortalecimiento constante de las relaciones. Interpersonales, lo que permite el desarrollo e implementación de planes de mejora que conduzcan al logro tanto de las metas a nivel individual como colectivo.

El ejercicio de la aplicación del instrumento de medición del clima Organizacional(PMCO), permite realizar un análisis generalizado de una serie de variables que dan cuenta del impacto de los procesos no solo a nivel productivo, sino también profesional y personal, es por ello que se convierte en una herramienta de seguimiento y control que

proporciona estrategias de acción acordes a las necesidades identificadas, la cual debiera de establecerse una periodicidad de acuerdo a las políticas internas de las Organizaciones.

Se deben generar planes de acción que favorezcan entornos propicios en los cuales se fortalezca de manera constante la Comunicación Organizacional y las variables que giran en torno a la misma, ya que ésta se constituye finalmente en una herramienta que direcciona muchos otros procesos que dan cuenta del relacionamiento humano y procesos de interacción, esenciales para el buen funcionamiento de las Organizaciones.

Como aspecto favorable podría mencionarse la percepción identificada a partir del análisis de los resultados de las siguientes variables de la aplicación de la prueba como lo son: Crecimiento personal e imagen Corporativa, ya que permite evidenciar la favorabilidad con la Institución y de una u otra manera genera sentido de pertenencia, aspectos clave que potencian otros procesos tendientes no solo al crecimiento profesional, sino también personal y laboral, es por ello que se debe, a partir de lo mencionado, generar otras estrategias que articulen otras variables de manera integral.

Si bien la variable de estilos de dirección, incluida en la Prueba de Medición del Clima Laboral, se incluye en un porcentaje de calificación adecuado a partir del análisis de los resultados, es importante tener en cuenta que éste se determina en un rango de alerta ya que dicha área, brinda el soporte y equilibrio que genera otros procesos incluidos dentro de las demás variables de medición, por tanto se debe fortalecer de manera constante y más aún su funcionalidad debe partir de un proceso articulado conducente al logro de metas tanto individuales como colectivas, fomentando la importancia del trabajo en equipo.

## REFERENCIAS

Aguilar-Morales, J.E. (2011) Prejuicios, estereotipos y discriminación. Network de Psicología Organizacional. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.

Aristizabal, Carolina, & Rendón, Carolina. (2013). Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo como factor de riesgo psicosocial en la organización. Universidad De Manizales, Manizales, Colombia.

Braians, P y Cronin (1985). Teoría de la Organización. T. P. Ed. Norma S.A.

Cárdenas, L., Arciniegas, Y. C., y Barrera, M. (2009). Modelo de intervención en clima organizacional. International Journal of Psychological Research, 2(2), 121- 127.

Chalvin, D. y Eyssette, F. (1992). Cómo Resolver los Pequeños Conflictos en el Trabajo. Barcelona: Ed. Deusto. 178 p.

Chiavenato, Adalberto. McGraw, Hill (1998) Administración de Recursos Humanos.

Chiavenato, I. (1981). Introducción a la teoría general de la Administración. 5 ed. México: Mc Graw Hill, febrero de 2000.

Cómo enfrentar las relaciones conflictivas por medio de la pausa. Gestipolis.  
Recuperado de: <http://www.gestipolis.com/como-enfrentar-las-relaciones-conflictivas-por-medio-de-la-pausa/>

Código sustantivo laboral. (1950) Alcaldía de Bogotá.  
Recuperado de: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=33104>

¿Cree ser víctima de acoso laboral en su trabajo? Identifíquelo la ley 1010 del 2006 sanciona con entre dos y 10 salarios mínimos cuando la falta es comprobada. Periódico el tiempo. 2015  
Recuperado de: <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/ley-sobre-acoso-laboral/15353717>

Desarrollo empresarial: cómo fortalecer las relaciones laborales.  
Recuperado de:  
<http://www.camamedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Biblioteca/herramientas/Relaciones%20laborales-creacion-de-empresa-camara-de-comercio.pdf>.

Definición de Legislación Laboral. Definición ABC.  
Recuperado de: <http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/38654/Ponencia.pdf?sequence=2>

El conflicto: Un punto de vista sistémico.  
Recuperado de: <http://www.definicionabc.com/derecho/legislacion-laboral.php>

Estyma S.A. Presentación empresarial (2016), Medellín Colombia.  
Recuperado de: <http://www.estyma.com.co/>

Fombuena, Josefa (2012). El trabajo social y sus instrumentos. Elementos para una interpretación a piacer. Volumen 7 de colección trabajo social. Nau Llibres, 2012.

Granados, M. I. (2007). Departamento de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social Tesis Doctoral La Solución De Conflictos Colectivos Laborales : Especial.

Instituto Seguro Social (1996). Factores de riesgo psicosocial: Documento técnico. Santafé de Bogotá: Libros y Libres.

La corrosión del carácter. (2013) Richard Sennett.  
Recuperado de: <http://tiscar.com/rocio/2013/05/02/resena-la-corrosion-del-caracter/>

Normatividad resolución 652 del 2012. Conformación del comité de convivencia laboral.  
Recuperado de: <http://actualicese.com/normatividad/2012/04/30/resolucion-00000652-de-30-04-2012/>

Psicología aplicada a la empresa. Conflictos Laborales. 2011.  
Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos34/conflicto-laboral/conflicto-laboral.shtml>

Robinson, A. G., & Schroeder, D. M. (1993). Training, Continuous Improvement, and Human Relations : The US TWI Programs and the Japanese Management Style. *California Management Review*, 35(2), 35–58.

Rodríguez Gómez, Gregorio; Gil Flores, Javier y García Jiménez, Eduardo (1996). Tradición y enfoques en la investigación cualitativa. Capítulo I. En el libro Metodología de la investigación cualitativa. Ediciones Aljibe. p 34

Seis maltratos laborales más frecuentes Colombia. Finanzas personales.  
Recuperado de: <http://www.finanzaspersonales.com.co/trabajo-y-educacion/articulo/los-seis-maltratos-laborales-mas-frecuentes-colombia/46351>

Teoría de la Organización. Braians, P y Cronin, T. P. Ed. Norma S.A., 1985.  
Administración de Recursos Humanos. Chiavenato, Adalberto. McGraw Hill, 1998.

Tesis: Percepciones y tensiones en el trabajo derivadas del cambio de dirección en una organización: un estudio de caso. (2011). Ubicación en Biblioteca USB.  
Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10819/315>.

Vargas Pedraza, D. V. (2003). Comunicación Modelo de Gestión en las Organizaciones. Universidad de Manizales.

Vida Soria, J., Memoria sobre el Concepto, el Método de investigación y enseñanza universitaria y las fuentes del conocimiento del Derecho del Trabajo, Salamanca, Inédita, 1970, p. 158.

Vid. Vida Soria, J., Monereo Pérez, J.L., Molina Navarrete, C., Manual de Derecho del Trabajo, 5ª ed., Granada, Comares, 2006, p. 133.

## ANEXO 1

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPAR EN UN ESTUDIO  
CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA CONDUCTA DE COMPARTIR CONOCIMIENTO

## INVESTIGADOR:

Principal (3): Daniela Sandoval Garzón; Bibiana Castaño Palacio, Sandra Milena García Buitrago. Candidatas a Especialización en gerencia en proyectos, Corporación Universitaria Minuto de Dios.

TÍTULO DE PROYECTO: INCIDENCIA DE LAS RELACIONES CONFLICTIVAS EN EL ÁMBITO LABORAL, EN LA PRODUCTIVIDAD Y DESEMPEÑO DEL EMPLEADO EN ESTYMA.

## INTRODUCCIÓN

A usted señor (a) \_\_\_\_\_ le estamos invitando a participar en un estudio de investigación para optar por el título de especialista en gerencia de proyectos.

Primero, nosotros queremos que conozca que:

Como participante, acepta colaborar en el estudio de investigación titulado: Incidencia de las relaciones conflictivas en el ámbito laboral, en la productividad y desempeño del empleado en Estyma.

Usted ha sido informado de la naturaleza y objetivo del estudio y acepta participar, Sr (a) \_\_\_\_\_ teniendo en cuenta lo siguiente:

1. El proyecto ha sido aprobado con todas las consideraciones éticas del código deontológico y ético del psicólogo.
2. La participación es absolutamente voluntaria. Si usted decide retirarse del estudio, puede hacerlo en cualquier momento y deberá informarlo a las investigadoras principal (Psicóloga Daniela Sandoval Garzón; Trabajadora social Bibiana Castaño Palacio, Sandra Milena García Buitrago)
3. El manejo de la información es confidencial y de absoluta reserva.
4. Para poder participar en esta investigación es necesario firmar el consentimiento informado. En caso de aceptar usted tendrá una copia de este consentimiento:
5. Los resultados de la investigación serán publicados en la biblioteca de la Corporación Universitaria Minuto de Dios.
6. La utilización de los datos para futuras investigaciones está autorizada a través de la firma de este consentimiento.

## PROPOSITO

El propósito de este estudio es describir la relación del clima organizacional y sus dimensiones en la conducta de compartir conocimiento.

## PROCEDIMIENTO

1. Consistirá en el proceso de acercamiento y sensibilización con el personal elegido que tengan relación directa y sean partícipes de los procesos laborales en la institución. Cabe anotar que la participación será de carácter voluntario.
2. Se realizará la aplicación de los instrumentos, Prueba de medición de clima organizacional PMCO y Variables psicosociales y condiciones organizacionales de la conducta de compartir conocimiento

## RESERVA DE LA INFORMACIÓN Y SECRETO:

La información personal que el participante nos brindará, permanecerá en secreto y no será proporcionada a ninguna persona diferente a Usted bajo ninguna circunstancia. Sólo la persona encargada de la investigación tendrá acceso para realizar el análisis de los resultados.

## ACLARACIONES SOBRE LA RETRIBUCION ECONOMICA DEL ESTUDIO

Debe quedar claro que el participante no recibirá ningún beneficio económico por colaborar en este estudio. La participación es una contribución para estudios en esta área de conocimiento. Sólo con la contribución solidaria de muchas personas como Usted será posible contribuir a avanzar en conocimiento.

## COPIA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO.

Usted recibirá de parte del investigador una copia del consentimiento informado de este estudio, donde está consignado toda información que debe conocer, sobre, la naturaleza de este estudio.

## CONSENTIMIENTO INFORMADO

Después de haber leído comprensiblemente toda la información contenida en este documento en relación con el estudio Relación entre el clima organizacional y sus dimensiones y la conducta de compartir conocimiento y de haber recibido del investigador \_\_\_\_\_ las explicaciones verbales sobre ella y la satisfactoria respuestas a las inquietudes, habiendo dispuesto del tiempo



suficiente para reflexionar sobre las implicaciones del estudio, de manera consciente y voluntaria manifiesto mi participación en este estudio.

Además, expresamente autorizo al investigador para utilizar la información codificada en otras futuras investigaciones.

En constancia, Firmo este documento de Consentimiento informado, en presencia del investigador \_\_\_\_\_, en la ciudad de Medellín (Antioquia) el día \_\_\_\_\_ del mes \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_

Nombre, firma y documento de identidad del participante.

Nombre \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

C.C.

Nombre, firma y documento de identidad del Investigador

Nombre \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

C.C.

## ANEXO 2



### **PMCO PRUEBA PARA MEDIR CLIMA ORGANIZACIONAL**

El objetivo de esta prueba es permitirle a las organizaciones hacer una estimación del clima organizacional a partir de la percepción de sus colaboradores.

Esta prueba puede ser aplicada en organizaciones públicas y privadas.

Elaborado por las psicólogas Lucila Cárdenas Niño y Milena Villamizar Reyes. Este instrumento es de uso exclusivo de las autoras, por lo tanto es prohibida su reproducción total o parcial.

### **INSTRUCCIONES**

Lea con atención cada una de las afirmaciones y en la hoja de respuestas marque la opción que usted eligió teniendo en cuenta las siglas del siguiente cuadro.

MD: Muy en desacuerdo
ED: En desacuerdo
DA: De acuerdo
MA: Muy de acuerdo

La información obtenida es de tipo confidencial. Por favor siéntase con entera libertad para contestar.

1. La estructura de la organización permite lograr un ambiente laboral agradable
2. En la organización las cargas laborales son distribuidas de forma equitativa.
3. Se dispone de un sistema gerencial que permita conocer clara y oportunamente la información de la organización.
4. El trabajar en esta organización es un motivo de orgullo personal.
5. Puedo expresar desacuerdos y oportunidades de mejora para la realización de las actividades fácilmente a mis jefes o coordinadores.
6. Las actividades propias del cargo permiten mi desarrollo personal
7. la distribución de funciones y tareas es acorde a la estructura organizacional.
8. Existe tiempo suficiente para la realización de las tareas y la entrega de informes.
9. Las personas a pesar de sus diferencias laborales logran llegar a acuerdos que benefician la organización.
10. Las apreciaciones técnicas dadas a los superiores para el mejoramiento son tenidas en cuenta.
11. La organización goza de una buena posición en el medio sector.
12. Considero que la supervisión y asesoría de las actividades, se realiza bajo parámetros técnicos administrativos y propios de la tarea.
13. Me siento orgulloso por la experiencia adquirida en la organización.
14. Las normas y las reglas en la organización son aplicadas de forma justa y equitativa a sus empleados.
15. La estructura de la organización permite en un equilibrio en los equipos de trabajo.
16. la organización le provee los recursos necesarios para lograr el cumplimiento de metas y tareas.
17. Recibe apoyo y asesoría de su jefe para el desarrollo y alcance de objetivos y metas.
18. Siento que hay responsabilidad con la información que se da a conocer formalmente.
19. En el medio sector un trabajador de la empresa goza de un prestigio y reconocimiento por el buen nombre institucional.
20. Cuando se me asigna una labor, siento también que se ha depositado en mi, seguridad y confianza para realizarla.
21. El reglamento interno de trabajo favorece el cumplimiento de valores y principios organizacionales.
22. Se generan espacios para la expresión de mis ideas sin temor a ser juzgado por mi jefe inmediato o coordinador
23. El trabajo que realizo en la organización me genera retos que quiero alcanzar.
24. La visión y misión son comprensibles y aplicables en la organización.



25. La información con respecto a mi trabajo es pertinente y oportuna.
26. La organización es reconocida en la región.
27. Mi jefe o Coordinador expresa sus desacuerdos con respeto y orienta mi trabajo al cumplimiento de los objetivos.
28. Cuando mi jefe realiza una observación frente a una tarea se dirige al hecho evitando involucrar directamente a la persona.
29. Es claro el procedimiento a seguir en caso de que se presente algún problema en la organización.
30. La forma como está organizada la entidad facilita la toma de decisiones.
31. El grupo de trabajo vela por el bienestar de sus integrantes.
32. Cuando hay un conflicto en el área de trabajo siempre se resuelve de la mejor forma posible.
33. Los diferentes medios para informar sobre los cambios implementados responden a las necesidades y expectativas de la organización.
34. Los logros corporativos son reconocidos tanto por sus empleados como por personas ajenas a la organización.
35. Mi jefe reconoce mis fortalezas y debilidades en el desempeño de mi labor.
36. Cuando doy cumplimiento a las actividades con éxito en mi puesto de trabajo, mi jefe inmediato o Coordinador reconoce abierta y positivamente mi labor.
37. La organización apoya proyectos y sugerencias de sus empleados.
38. Considero que cada una de las áreas cuenta con el suficiente personal y equipo físico para desarrollar adecuadamente las tareas.
39. En la organización los compañeros se encuentran en el cargo mas adecuado a su perfil.
40. Las metas planteadas en el trabajo por lo general se ajustan a las capacidades de los empleados.
41. Mis compañeros expresan sus desacuerdos francamente.
42. El ambiente laboral que se percibe en la organización hace de esta un lugar agradable y cómodo para trabajar.
43. Cuando existe un problema en la organización siempre se resuelve directamente con las personas involucradas.
44. Los servicios o productos ofrecidos de la organización la hacen competitiva en el mercado.
45. Los diferentes servicios/productos que ofrece la empresa son reconocidos por los usuarios.
46. siento que mi trabajo en la organización me hace ser mejor persona.



**PMCO PRUEBA PARA MEDIR CLIMA ORGANIZACIONAL  
HOJA DE RESPUESTAS**

EDAD: \_\_\_\_\_ GÉNERO:  F  M

NIVEL DE ESCOLARIDAD: \_\_\_\_\_ TIPO DE VINCULACIÓN: \_\_\_\_\_

FECHA DE INGRESO: \_\_\_\_\_ CARGO QUE DESEMPEÑA: \_\_\_\_\_

ÁREA DEL CARGO: \_\_\_\_\_ SEDE: \_\_\_\_\_

Marque la opción que usted eligió teniendo en cuenta las siglas del siguiente cuadro:

MD: Muy en desacuerdo
ED: En desacuerdo
DA: De acuerdo
MA: Muy de acuerdo

	MD	ED	DA	MA		MD	ED	DA	MA	
1					24					
2					25					
3					26					
4					27					
5					28					
6					29					
7					30					
8					31					
9					32					
10					33					
11					34					
12					35					
13					36					
14					37					
15					38					
16					39					
17					40					
18					41					
19					42					
20					43					
21					44					
22					45					
23					46					