

CAPÍTULO III

Los conflictos: su impacto positivo, negativo y sus efectos organizacionales

Conflicts: their positive and negative impact and their organizational effects

DOI: <https://doi.org/10.58995/lb.redlic.10.91>

Víctor Manuel Piedra Mayorga

Autor de Correspondencia,
Universidad Autónoma de Tlaxcala
Cd. Sahagún Hidalgo. México.

piedrinix@gmail.com

 <https://orcid.org/0000-0002-1213-7632>

Miguel Ángel Vázquez Alamilla

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
Tlahuelilpan Hidalgo. México

m_vazquez_alamilla@hotmail.com

 <https://orcid.org/0000-0001-5349-7522>

Raúl Rodríguez Moreno

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
Tlahuelilpan Hidalgo. México

raromo@hotmail.com

 <https://orcid.org/0000-0001-8533-8024>

Miriam Leilani Piedra Guzmán

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Cd. Sahagún Hidalgo. México

miriszaur@gmail.com

 <https://orcid.org/0000-0001-8781-3861>

Rafael Granillo Macias

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Escuela Superior de Ciudad Sahagún
rafaelgm@uaeh.edu.mx

<https://orcid.org/0000-0002-1015-667X>

María Eugenia Alcántara Hernández

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo y Universidad Autonomía de Tlaxcala. México

eugenia31702@gmail.com

 <https://orcid.org/0000-0001-8799-8361>

1. Introducción

Cuando un problema surge puede ser el momento para cambiar ciertos estilos o políticas que no funcionan, reforzar ciertas normas o establecer mejores medidas de comunicación o seguridad, es necesario tener cuidado en el manejo de los conflictos ya que si se manejan mal puede repercutir en la organización de la empresa, su productividad y en el rendimiento del área donde está presente el problema, cuando existe control y arreglo positivo de estas situaciones problemáticas, los empleados aumentan su bienestar (Salud Laboral, 2021). Es necesario saber qué es un conflicto laboral y cómo solucionarlo debe ser una prioridad dentro de las organizaciones, está comprobado que las empresas que no brindan un buen ambiente laboral corren un gran riesgo, ya que 59% de los empleados podrían aceptar un rol similar en otra empresa por el mismo pago y beneficios, es decir no dudarían en cambiarse inmediatamente hacia otra empresa, cuando hay discusiones hay conflictos laborales, falta la confianza entre los miembros del equipo de trabajo, baja la producción, hay un ambiente laboral tenso o existen bandos enfrentados (Bizneo, 2021). Las causas de los conflictos se derivan de las diversas formas de trabajar, opiniones, valores personales, percepción de los problemas, diferentes caracteres, objetivos, incompatibilidad entre conductas, idiosincrasia, usos y costumbres diferentes, afectos individuales, grupos con metas incompatibles, situaciones que propician rivalidades, inconformismo, disputas, ambiente de trabajo tenso, la pluralidad de personas que trabajan en las organizaciones tiene formas distintas de pensar o actuar, las condiciones laborales pueden ser diferentes o la habilidad de los trabajadores varía lo que puede ocasionar molestias o malos entendidos, el área de recursos humanos debe estar preparada para prevenir y solucionarlos lo más rápido posible. Un conflicto laboral es un factor de riesgo de origen psicosocial, organizacional y

gestión del trabajo que influye en el contexto social y ambiental causando daños físicos, sociales o psicológicos. El conflicto laboral se conceptualiza como un combate, lucha, pelea, apuro, situación desgraciada y de difícil salida, problemas, material de discusión, competencias, de jurisdicción, o tendencias contradictorias capaces de generar angustia y trastornos neuróticos, no hay un número específico de personas para que exista un conflicto (Gómez, 2013).

Desarrollo

El impacto de los conflictos en las personas pueden ser el estrés, hipertensión arterial, alteraciones metabólicas, consumo de sustancias psicoactivas como el alcohol, desórdenes músculo-esqueléticos, trastornos cardiovasculares, ansiedad e irritabilidad. El lugar de trabajo en muchas ocasiones es el segundo hogar para muchas personas, por el número de horas que se permanece en él, es un lugar de convivio, están los amigos, compadres, confidentes, de ahí la importancia de tener un ambiente laboral sano sin conflictos, y dejar a un lado el pensar que los trabajadores van solo por un salario, cada persona tiene su propia personalidad y diferentes valores de acuerdo al lugar de donde proviene, lo que puede causar diferencias en cuanto a la forma de aceptarse, comportarse o forma de ser, cuando empiezan a surgir relaciones de amistad pueden surgir también discusiones, las disputas laborales son habituales en una empresa y hay que estar atentos a ello para evitar que crezcan y se conviertan en serias dificultades (SAP, 2021).

Prevención de los conflictos

Los trabajadores deben tener comunicación respetuosa, tener claro lo que tienen que realizar, el tiempo para desarrollarlas, ubicar quienes son los líderes, conocer los objetivos, vías de autoridad y comunicación. Si se detectan a tiempo los conflictos se pueden evitar problemas mayores, en primer término se debe analizar y averiguar las causas que lo originaron, quienes están implicados, por qué surgió el problema y considerar la versión de cada parte, valorar la situación sin ponerse a favor de alguien y preguntarse que se necesita que suceda para seguir avanzando. Para resolverlos rápido o evitar que existan lo ideal siempre es tener un plan de actuación elaborado en base a experiencias

o propuestas con estrategias y soluciones efectivas y rápidas ya que siempre es mejor prevenir que recurrir a instancias legales (Irene, 2022). Debe existir personal responsable para evitar discusiones, las causas que las provocan, ser tolerantes, tener empatía, ser conscientes, buenos negociadores, identificando quien está a favor o en contra de solucionar el malentendido en un ambiente de paz, optimismo para facilitar los acuerdos, concediendo o cediendo para llegar a una solución, manteniendo la calma, escuchando con atención, evitar los ataques personales y aplicando el ganar-ganar en ambas partes (Gómez, 2013). La platica se debe guiar, planteando estrategias de solución por escrito con acciones para alcanzarlas, dar seguimiento a los resultados esperados y en caso de que existan desviaciones corregirlas de manera efectiva y consciente, esto fortalecerá las relaciones humanas y previene una nueva aparición conflictiva, para ello es necesario:

- Generar un espacio propio para resolver conflictos
- Generar un diálogo natural y tranquilo para hablar con sinceridad.
- Proponer un objetivo en común entre las partes en el que todos puedan encontrarse para avanzar.
- Cuando las partes estén más relajadas y hayan encontrado algo en común, invitarlas a reconocer sus fallas.
- Dar seguimiento a los resultados y evaluar el cumplimiento de las soluciones planteadas.
- En cualquier relación humana es normal que surjan desacuerdos o diferencias de pareceres, que afecten a un negocio.
- Los conflictos pueden ser problemas pero también son imprescindibles para el crecimiento profesional de cada empleado y de la empresa.
- En caso de que no se resuelvan a tiempo pueden generar riesgos para la empresa o trabajadores implicados.
- Es necesario saber el motivo del conflicto de boca de ambas partes, para hacerse una idea de las causas y la naturaleza que lo provoco.

- No se puede hacer caso de todo lo que digan los compañeros, ya que a veces sus declaraciones estarán influenciadas por la afinidad con un compañero u otro, pero pueden guiar sobre el motivo del conflicto.
- Es necesario que las partes afectadas comenten el porqué del conflicto cara a cara, para que cada uno comente su malestar.
- El tomar una decisión debe satisfacer a ambas partes, en caso de que la decisión afecte exclusivamente a una de las partes involucradas, debe ser tomada en base a pruebas irrefutables.
- Posteriormente se elaborara, mecanismos o planes de acción para evitar su repetición para tener soluciones más efectivas en el futuro.
- Cuando no hay objetivos claros y el equipo de trabajo maneja metas diferentes, esto conlleva a que los trabajadores lleven adelante sus tareas con un propósito personal y no para el bien común de la organización.
- En ocasiones los recursos de la empresa son limitados, por diversas causas, como aumento de la producción, de tareas, personal como por ejemplo proyectores, equipos de trabajo, impresoras u hojas de papel, y si estas se utilizan al mismo tiempo el problema entonces se genera en el retraso de alguno ellos ocasionando malestar.
- Cada persona trabaja de diferente manera y puede desempeñar distintos trabajos a su cargo, y puede existir incompatibilidad con sus compañeros y posiblemente surjan conflictos o discusiones por ello.
- Cuando la gente interpreta las palabras a su entender y desde su propio punto de vista pueden surgir enfrentamientos o rumores.
- Cuando existe duplicidad de funciones en los objetivos con los directivos o jefes y confunden al personal al dar órdenes de trabajo.
- Cuando hay presión de entrega del trabajo en un término determinado y no se cumple en tiempo o forma.

- Cuando hay mala distribución de las actividades o roles en los puestos de trabajo.
- Cada persona tiene valores y principios personales y pueden entrar en conflicto con los organizacionales.
- Cuando hay cambios impredecibles en las políticas sin avisar a los trabajadores e involucrados en ellas.
- Es esencial que los directivos traten de forma correcta a todos los empleados, no de forma despectiva o como si fueran máquinas.
- El mobbing o acoso laboral es el que una o varias personas ejercen violencia psicológica de manera repetida sobre uno u otros individuos en un periodo largo de tiempo, normalmente los acosadores son los mismos compañeros de trabajo, superiores o directivos, debido a ello la víctima puede llegar a padecer ansiedad, depresión, estrés o desmotivación laboral.
- El síndrome del Burnout, o síndrome de quemarse en el trabajo, es un trastorno emocional que padece un trabajador a causa de la carga excesiva de tareas o la poca autonomía que tiene en su empresa, provocando estrés crónico, baja autoestima, insomnio, bajo rendimiento o absentismo laboral.

Es necesario establecer una base de datos para evitar que se repitan los conflictos, plantear mejoras en las tareas, en la comunicación interna, establecer líneas de seguimiento de órdenes y resultados de manera general, evitando que cada departamento cree su propio modelo, comentar cada parte del conflicto con sus compañeros, para evitar posiciones y/o comentarios que en lugar de calmar el ambiente fomentan la evolución del conflicto negativo (Bizneo, 2021), el empresario debe ser positivo promoviendo una cultura de trabajo evitando rumores, se respeten las ideas de otros compañeros, se use el dialogo constructivo y se favorezca un ambiente óptimo de trabajo (Salud Laboral, 2021).

Etapas de un conflicto laboral (Irene, 2022)

- Origen.

- Intervención de una o varias personas expertas para valorar y recomendar, se aconseja realizarla antes de la negociación.
- Si no es detectado a tiempo o no se toman las medidas necesarias para evitarlo lo más probable es que aumente su gravedad.
- Una persona neutral puede contribuir al diálogo, pero sin dar solución al conflicto, ya que ésta vendrá dada por el consenso entre dichas partes.
- El conflicto puede entrar en crisis cuando las partes no actúan rápido y el tiempo se alarga sin resolverse.
- Puede llegar una fase de negociación en donde las partes de manera pacífica y respetuosa llegan a una solución que resuelva el problema.
- Fase de resolución se da cuando ambas partes procuran establecer el ganar-ganar y evitar o reducir el riesgo de ganar-perder.

Diferencias entre mediación, negociación, conciliación y arbitraje:

- Mediación: interviene una tercera persona imparcial, no propone ni toma soluciones diferentes a las propuestas por alguno de los implicados, facilita el diálogo, empatía y escucha a las partes procurando que ellas dejen de centrarse en sus posiciones, busca alternativas de solución que puedan satisfacer necesidades e intereses, facilitando la solución.
- En la conciliación hay propuestas de solución justas que pueden ser aceptadas por las partes.
- En el arbitraje existe la capacidad de tomar una decisión, si el conflicto se mantiene, se pueden llegar a situaciones que generen daños a alguno de los trabajadores, puede existir violencia, entrando en una fase negativa y destructiva para el trabajador.

Consecuencias positivas y negativas de los conflictos laborales

- Positivas: fomenta la cooperación y el interés de alcanzar acuerdos, si cada uno pone de su parte, se mejoran las relaciones con los trabajadores, directivos y empresa.

- Negativas: enrarece el clima laboral, se convierten en una fuente de rencores, rencillas, rumores y hostilidad entre las partes involucradas, dificulta que las personas se involucren en proyectos, limita la libertad, eficacia del grupo, reduce la productividad, genera desgaste de tiempo y energía, esta situación propicia inconformidad, hastío, estrés, ansiedad, depresión, ausentismo o rotación de personal y se pierde tiempo haciendo esfuerzos para obtener resultados, el abuso de poder genera violencia laboral y maltrato verbal recurrente.

Para evitar los conflictos laborales se debe (Salud laboral, 2021)

- Definir y comunicar de manera general todas las políticas de empresa, normas, valores y códigos de conducta de la organización.
- Conocer a los empleados a través de entrevistas para ver que les preocupa, con qué aspectos de la empresa no están de acuerdo y la opinión que tienen de sus compañeros.
- Construir equipos de trabajo para realizar actividades y tener un acercamiento entre los integrantes y aumentar la confianza entre el equipo.
- Elegir un líder que se encarguen de dirigir o coordinar las actividades y tareas del personal.
- Entender que los trabajadores tienen diferentes opiniones y una forma de ser determinada y que no siempre coinciden unos con otros, por ellos los responsables deben tener capacidad para negociar y hacer entrar en razón a los trabajadores antes de que surja el conflicto.

Consecuencias de los conflictos

- Son considerados una oportunidad de mejora, por lo tanto su aparición es necesaria para ajustar los problemas del equipo de trabajo y darles una solución.
- El 80% de los colaboradores manifiesta que los conflictos laborales producen dificultades en sus trabajos actuales.
- 14% de los trabajadores mencionan que la falta de comunicación con su jefe/a fue el motivo del conflicto.

- 7 de cada 10 empleados valoran la colaboración en el lugar de trabajo. Sin embargo, solo 1 de cada 10 siente que esto es una realidad.
- 62% de los profesionales entre 22 y 65 años a nivel mundial afirma que trabajar en equipo, los juegos y las dinámicas tanto virtuales como presenciales, construyen vínculos duraderos.
- El 69% de los empleados tiene más probabilidades de quedarse en una empresa después de una gran experiencia de inducción, si el proceso de bienvenida tiene éxito, es más probable retener trabajadores talentosos.
- La implementación de dinámicas de integración grupal forma alianzas desde el primer día.
- 7 de cada 10 profesionales sienten que no están utilizando todo su potencial en el trabajo debido a la falta de oportunidades de desarrollo.
- El 81% de los empleados está pensando en dejar sus trabajos por mejores ofertas en otras empresas.
- Cuando existen incentivos para los empleados se genera 79% de éxito en la productividad y calidad.
- Aumenta el compromiso de los colaboradores en un 34% y su disposición a permanecer en su puesto en un 41%.

El común denominador de la insatisfacción laboral es la falta de motivación originada por la falta de dinamismo en el puesto de trabajo o actividades rutinarias que pueden volverse insoportables, cuando esto sucede se pueden implementar algunos juegos de trabajo y dar lugar a relaciones más positivas en la organización (Borges & Bruno 2017).

Fases de evolución de un conflicto

Hay que saber escuchar, respetar otras ideas y saber dialogar hasta encontrar un punto intermedio que satisfaga a todas las posiciones, saber decir no ante algo que pueda ir en contra de las convicciones personales, creencias o experiencia, debe ser desde una posición positiva de entendimiento no de imposición, cuando el conflicto se agranda

y crece de forma exponencial, genera daños en la salud de las personas implicadas, las personas afectadas pueden necesitar ayuda psicológica (Amador, 2021).

El personal puede responder al conflicto con una respuesta hostil o de alerta, hasta una respuesta de entendimiento, sumisión, cooperación o de huida del conflicto para evitar afrontarlo y con ello enfrentarse a sus compañeros. La salud, la gestión, cultura y política de la empresa será fundamental para que los conflictos se gestionen y resuelvan adecuadamente, a través de un protocolo de resolución de conflictos con políticas de prevención, que enriquezcan al grupo de trabajo y la empresa (Merino, 2014).

Tipología de los conflictos laborales

El conflicto es una tensión latente generado por una mala interpretación de las palabras, mala comunicación, percepciones diferentes, actuaciones pasivas, emociones fuertes, falsas percepciones, estereotipos, conductas negativas repetitivas, controversias irreales, innecesarias o falsas, imposición de puntos de vista (Álvarez & Negrón, 2015). El empresario debe afrontar esta situación reuniendo a los trabajadores/as para tomar medidas rápidas y oportunas, mediar con armonía y evitar un ambiente de frustración y resignación de ambas partes. Lo ideal es ofrecer igualdad de intereses en escuchar los problemas e imparcialidad, aunque no se coincida en los pensamientos, ejemplos:

- Discusiones.
- Cuando un trabajador se sale de los estándares de producción o es más hábil que los demás causa molestias y enojo porque tienen que trabajar más.
- Cuando un trabajador es comparado con el más diestro y tienen que entregar más producción.
- Intrigas.
- Chismes.
- Rumores mal intencionados.
- Jefes con poca capacidad para estar en su puesto.
- Percepciones diferentes sobre determinadas situaciones.
- La empresa debe establecer objetivos claros, un malentendido puede ocasionar que el trabajador busque alcanzar sus objetivos personales y no los de la empresa.

- Cada empleado debe tener por escrito sus tareas, ya que si ejerce funciones que no corresponden a las exigidas en su puesto de trabajo, puede dar lugar a conflictos laborales por desempeñar tareas de otros compañeros de trabajo.
- La mala comunicación crea un mal ambiente laboral evita que las tareas no se desarrollen bien, exista frustración, retrasos, insatisfacción, rumores e informaciones falsas.
- Cada empleado tiene sus propios valores personales, diferencias culturales o religiosas.
- Formas distintas de desempeñar sus tareas, esto puede originar problemas de competencia laboral.
- La presión de entregar trabajos antes de la fecha programada puede provocar presión y problemas entre los trabajadores y clientes.
- Cuando no se reparten equitativamente las funciones y no hay armonía en el trabajo.
- Cuando las personas tienen más jerarquía y lideran alguna área de la empresa sin resultados positivos, no tienen empatía, son autoritarios, déspotas o desordenados.
- Trabajadores impuntuales, incumplidos en las reuniones o entrega de trabajos genera descontento con sus jefes o sus pares.
- Cuando un trabajador hace más rápido su trabajo puede generar rivalidades y envidias que dañan el ambiente.
- Cualquier empleado cuando percibe que trabaja más de lo que debería o lo estipulado en su contrato, genera desmotivación, disgusto y mala disposición en el día a día.
- El acoso laboral o mobbing se da cuando un miembro de la empresa molesta a sus compañeros, no permite su desarrollo, critica la tarea de sus compañeros, generando sentimientos de inseguridad, miedo, desmotivación o lograr que renuncien a su trabajo.

- La desventaja laboral entre hombres y mujeres en la asignación de roles.
- Cuando un trabajador se siente excluido, rechazado o incluso burlado por su color, tendencia sexual, religión, prejuicios, lugar de origen, raza o etnia.
- En un equipo de trabajo, existen dificultades porque alguien no hace lo suficiente o no ayuda a los demás.
- Cuando de manera constante existen recortes de personal reducción de trabajo, hay miedo e inseguridad, lo cual puede aumentar la rotación de personal o renuncias.
- Cuando no hay suficiente herramienta para realizar su tarea.
- No hay identificación con los objetivos, valores o forma de hacer las cosas.
- Los trabajadores no tienen claras sus funciones ni cómo están aportando al crecimiento de la empresa; o cuando se vuelve regular la asignación de tareas que no están pactadas en el contrato ni tienen que ver con sus cargos.
- Algunos empleados deciden abandonar su trabajo e irse para la competencia porque sienten que sus jefes no les reconocen su esfuerzo o logros.
- No hay planes de beneficio social o hay salarios bajos.
- Cuando no se otorgan días de descanso o vacaciones, o existen jornadas de trabajo largas y les deja poco tiempo para la vida personal que puede resultar en renuncias y pérdida de talentos.
- Cuando se involucran los asuntos personales, amorosos o familiares, hay problemas con su pareja, se asumen cargos para los cuales no están preparados, o interfieren en el trabajo de los demás sin autoridad alguna, o lo demuestran trabajando más rápido ocasionando accidentes, o el trabajador no se integra bien a su familia, son factores que interfieren en la productividad.
- No existe apoyo entre compañeros.
- Los compañeros tóxicos que pretenden ser el centro de atención, difunden rumores falsos, crear mal ambiente en la empresa, se convierten en la alfombra del jefe llevándoles cualquier rumor o comentarios, son una fuente inagotable de conflictos.

- El hecho de ser un superior no otorga el derecho a tratar de forma despectiva y humillante a los empleados.
- La competitividad no es algo negativo, el problema es cuando se está dispuesto a todo para lograr los objetivos personales, incluso a pisotear al de al lado.
- Las personas que no cumplen con sus tareas entorpecen el trabajo del grupo y repercuten negativamente en el rendimiento global.
- Cuando una organización empresarial pone en marcha cambios en su estructura o procesos de trabajo, se necesita un período de adaptación y los empleados no están de acuerdo con los cambios propuestos.
- Cuando existe sobrecarga de trabajo a los empleados sin recibir nada a cambio, no tienen descanso, no tienen tiempo para su familia o cuestiones personales, andan como zombis trabajando, se trabaja bajo la administración del terror, aquí no sobra el que se queda ni hace falta el que se va.
- Las diferencias o disputas no pueden ser negativas, siempre y cuando se llegue a una resolución cuyo objetivo sea el bien común.
- Poner a trabajar jóvenes con personas adultas para compartir conocimientos, pero hay renuencia a ello o cuando quieren que un trabajador se vaya de la empresa lo ponen a trabajar con gente joven presionándolo o sobrecargándolo de trabajo.
- La falta de integridad originada por las personas que persiguen el éxito a como dé lugar, omitiendo información, mentir, tomar atajos o engañando a sus compañeros, perdiéndose la confianza entre los colaboradores, en situaciones como estas es necesario promover la colaboración del trabajo colectivo para lograr los objetivos comunes.
- La falta de formación y desarrollo de los miembros del equipo de trabajo puede generar pérdidas y rendimiento bajo, lo que puede generar rotación de personal, para darle solución a este problema se pueden ofrecer programas de capacitación personalizados, actualizar habilidades y satisfacción del empleado.

- Falta de reconocimiento e incentivos.
- Cuando hay incertidumbre laboral, económica y social paralizan a las personas a tal punto, que no logran completar tareas en un corto plazo, la cual se puede reducir teniendo una buena comunicación interna para mantener informados a los trabajadores sobre los cambios que se presentan en la organización.
- Los trabajadores ganan un salario y son dados de alta con menor salario para pensionarse con bajo salario, creando una imagen negativa de la organización.
- Cuando no hay buenas relaciones afectan a la estructura organizativa, las relaciones jerárquicas, la distribución de los recursos o responsabilidades.
- Es necesario plantear estrategias y comunicarlas cuando la compañía modifica su estructura, jerarquía, recursos o distribución de competencias.
- Cuando el personal ocupa puestos similares en línea horizontal y ven afectado su trabajo por trabajadores de un mismo nivel, por las condiciones laborales, de trabajo, cultura o clima organizacional.
- Cuando se generan conflictos en forma vertical desde el nivel más alto que afecta el orgullo de los trabajadores y retrasan actividades.
- Cuando existen problemas psicológicos causados por estrés, presión laboral, mobbing, enfermedades mentales, desórdenes afectivos, depresión, baja autoestima, desmotivación, percepciones de confianza, jugar o no limpio, deseo de participación o falta de respeto.
- Cuando el trabajador tiene grandes cargas laborales que le impiden cumplir con las responsabilidades familiares y le genera niveles bajos de compromiso, ansiedad, consecuencias psicológicas y hostilidades en casa.
- Un conflicto laboral mal llevado puede derivar en violencia o incluso en prácticas de acoso laboral.
- Cuando no existe un buen desarrollo del trabajo entre personas, grupos de trabajo o departamentos debido a tensiones derivadas de diferentes intereses de las unidades organizativas o la Dirección.

- Cuando hay desgaste de las relaciones por una mala comunicación.
- Cuando existen rumores, información falsa, malentendidos y roces entre los colaboradores de una organización.
- Cuando existe favoritismo y se perjudican los intereses propios para favorecer los intereses de otros.
- Cuando existen roces o problemas entre los empleados, jefes o gerentes que surgen en ocasiones al trabajar en equipo.
- Cuando existen marcadas diferencias entre varios trabajadores que pertenecen al mismo grupo de trabajo.
- Cuando un empleado tiene problemas consigo mismo, a causa de su inconformidad con las tareas encomendadas, falta de capacidad o habilidad y la incapacidad para solventarlas.
- Cuando hay problemas entre diferentes personas de la empresa por una mala interacción social.
- Los conflictos que surgen entre grupos por diferencias laborales entre las áreas o departamentos de la empresa.
- Cuando hay problemas con otras empresas por motivos diversos, como falta de entrega a tiempo de materiales, competencia, precios, económicos o de calidad.
- Cuando existe inconformidad que afecta a los trabajadores por alguna decisión tomada por la dirección de la empresa.
- Cuando un trabajador tiene determinadas necesidades u obstaculiza los intereses de otros compañeros.
- Cuando se generan conflictos sin una base objetiva, creados de la nada, para desestabilizar a una de las partes, o ambas.
- Cuando los conflictos son verídicos, con una causa probada y es reconocido por una o varias de las partes implicadas.
- Cuando hay conflictos contingentes, desplazados o mal atribuidos que no llegan a alcanzar mayor gravedad, se detectan en una fase temprana o las partes no son conscientes que existen desavenencias o luchas de intereses.

- Cuando hay conflictos latentes que no se identifican pronto o no se han percibido.
- Los conflictos de procedimiento se dan cuando las partes involucradas quiere hacer su trabajo de manera diferente a lo estipulado.
- Cuando hay problemas entre los roles, desigualdad de poder, cultura, educación, desigual acceso de recursos, limitaciones geográficas, mala gestión del tiempo, creencias o valores incompatibles en las que unas intentan imponerse por la fuerza a otras.
- Cuando hay conflictos disfuncionales o destructivos que alejan a la empresa de sus metas y ponen en peligro la productividad.
- Existen conflictos donde las partes afectadas llegan a un acuerdo que satisface a ambas partes.
- Cuando se tienen diferentes formas de trabajar o de realizar los proyectos.
- Es frecuente que las personas no estén de acuerdo en su manera de ver las cosas.
- No todo el mundo tiene la misma ambición o está dispuesta a ciertas cosas para alcanzar sus metas.
- Cuando existen exigencias excesivas de la dirección o del encargado del departamento.
- Cuando hay desacuerdos por diferencias de principios éticos y morales de los trabajadores.
- Existen comparaciones entre trabajadores/as.
- Problemas por causas ambientales
- Incertidumbres futuras en el puesto de trabajo, problemas económicos, culturales, tecnológicos o causas personales.
- Posicionamientos contrarios, frustraciones profesionales, prejuicios, trastornos o desequilibrios emocionales y/o mentales que bloqueen al trabajador/a y no le permitan ver otros puntos de vista (Merino, 2014).

Tener que estar sometido a las condiciones laborales que establece la empresa

puede entrar en conflicto con las personas ya que han de realizar órdenes y/o tareas que van en contra de sus necesidades y/o principios, que realizan más por miedo a perder su puesto de trabajo que por gusto (Borges & Bruno 2017). Los conflictos no se pueden evitar, pero si se pueden minimizar cuando hay una deficiente organización y originan riesgos psicosociales que por lo general no son tenidos en cuenta, ni evaluados ni gestionados, y es deber del empresario preverlos, la resolución de conflictos no exime a las empresas de sus obligaciones de protección de los trabajadores frente a los riesgos laborales, cuando aparecen los conflictos no es necesaria la presencia de la fuerza física o verbal sobre otra persona, o un daño intencionado, pueden ser círculos viciosos o posiciones antagónicas contrarias, pero si el conflicto se gestiona adecuadamente, puede tener aspectos tanto positivos como constructivos (FuquenAlvarado, 2003). Las empresas deben de tener políticas de prevención que incluyan todos los riesgos derivados de factores psicológicos, si la parte más alta de la organización no sabe gestionarlos correctamente tanto la parte productiva como la parte humana abra infinidad de conflictos laborales (Armas, 20023).

Evaluación del clima laboral

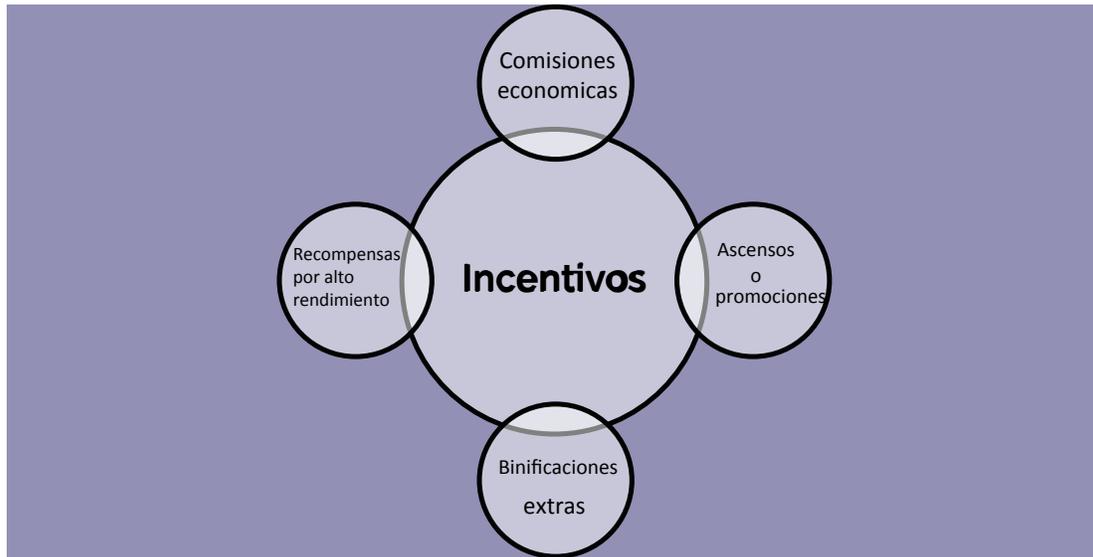
Los problemas psicosociales derivados de la no resolución de conflictos se manifiestan cuando el trabajador realiza aportaciones o ideas no se toman en cuenta o siempre son cuestionadas, le cuesta trabajo levantarse en las mañanas sin ilusión, por el mero hecho de pensar en ir a trabajar en una actividad desmotivante, siente frustración, no hay perspectivas de crecimiento (Gestiopolis aportes, 2009), existe agotamiento, tiene la percepción que los demás están obstaculizando sus actividades, generándose un ambiente negativo que afecta, a los demás trabajadores/as, no se involucra en el equipo de trabajos y el grupo pierde eficacia, y todas las energías se concentran en ganar discusiones, en lugar de enfocarlas en la realización de su actividad, sus compañeros obstaculizan sus actividades, le esconden la herramienta, hablan mal de el con el supervisor, no quiere trabajar con sus compañeros, disminuye la cooperación y comunicación llegando a ocultarse información necesaria, aumenta la negatividad y estrés de los involucrados, se eleva el ausentismo y rotación del personal (Armas, 2003). Las personas necesitan encontrar equilibrio mental y emocional para no llegar a enfermarse o tener problemas

psicológicos o físicos, por lo tanto es necesario analizar si hay anomalías organizacionales como diferencias con el jefe o compañeros de equipo, rotación de personal constante o excesiva, no hay respeto a los derechos laborales estipulados en la Ley Federal del trabajo, condiciones higiénicas deficientes, problemas de comunicación, falta de capacitación y compromiso, trato deficiente entre y con los trabajadores, excesos de carga de trabajo, falta de un salario moral o motivacional, inseguridad, condiciones laborales poco atractivas, convenios colectivos que favorecen el abuso de poder por parte de los empresarios, funciones, horarios incongruentes, salarios bajos, e instrucciones administrativas cambiantes sin seguir un procedimiento para ejecutar los trabajos de manera uniforme (Amador, 2021).

La importancia de establecer dinámicas de integración

Con las dinámicas se aprenden nuevas habilidades, se fomenta la colaboración, se produce una cultura organizacional, se motiva a los colaboradores, se evalúa el compromiso de los trabajadores, se desarrolla la ética y comportamiento al interactuar hacia un objetivo común y lograr resultados, las dinámicas de integración alegran el ambiente de trabajo y brindan a los colaboradores nuevas tareas para realizar. Si se combinan las tareas con actividades de integración laboral periódicas, se reduce el cansancio (vease figura 1), se estimula el espíritu colaborativo, la motivación, responsabilidad y excelencia (Álvarez & Negrón, 2015).

Figura 1
tipos de incentivos



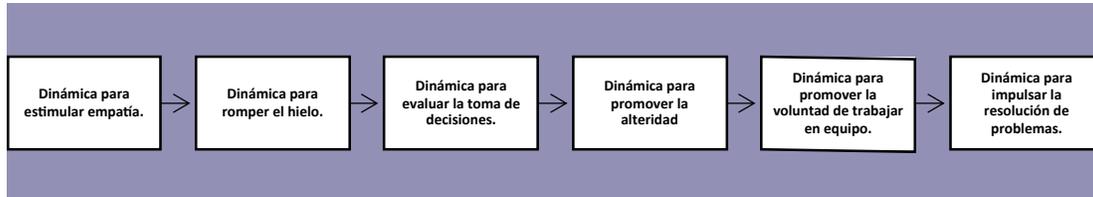
Las dinámicas brindan

- Un entorno adecuado para trabajar en equipos de trabajo.
- Fomenta el trabajo colaborativo y mantiene al negocio sincronizado.
- Administra y responde a las consultas de los clientes desde un único lugar.
- Se obtienen datos e informes de rendimiento del equipo y profesionales específicos.
- Se personalizan las interacciones.
- Son fuente de aprendizaje y se reafirman los valores de la empresa.
- Se promueve el trabajo en equipo, se diagnostica el clima organizacional y se identifican los nuevos líderes.
- Promocionan la igualdad, la retroalimentación, se detectan actitudes o comportamientos negativos, hay motivación y compromiso en el equipo, hay preocupación por reducir los problemas, alentar el bienestar, nuevas perspectivas o visiones que permiten cambiar la mentalidad (FuquenAlvarado, 2003).

Ejemplos de dinámicas

Figura 2

ejemplos de dinámicas



Plan para solucionar los conflictos

Para realizar un plan es necesario recopilar la información que se debe transmitir a los colaboradores a la hora de planificar las actividades de integración, compartir la visión, misión, valores y establecer los elementos de la cultura corporativa a través de los hallazgos detectados utilizando métodos de análisis o evaluación de los resultados, además se puede evaluar qué tan comprometidos están con la empresa o estarán los trabajadores (Amador, 2021).

Métodos de evaluación (Iñiguez, 2022)

- Actividades basadas en preguntas y respuestas sobre la empresa, mide el desempeño de acuerdo a las preguntas contestadas correctamente.
- Se requieren que los colaboradores traigan materiales o documentos concretos, se analiza el compromiso viendo quienes cumplieron y llevan consigo todo lo pedido.
- La participación es muy importante, se analiza la participación de cada colaborador y en cuántas sesiones estuvieron presentes.

Es necesario seguir los pasos de acuerdo con el plan trazado, y asegurarse de no saltar alguna etapa, si alguien no entiende la actividad o no se muestra involucrado con ella, se le da el apoyo que necesita y se ayuda a posicionarse al mismo nivel del resto, es necesario la intervención de los funcionarios, un espacio común digital o presencial adecuado para que la actividad se desarrolle y una vez realizado tener una retroalimen-

tación para ver la efectividad de estas dinámicas y ajustarlas según haga falta para que las próximas actividades sean mejores, algunos métodos son (Álvarez & Negrón, 2015):

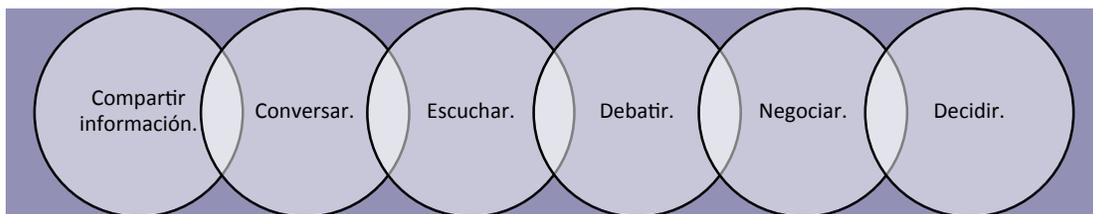


Es necesaria la redacción de protocolos de resolución de conflictos ya que a través de ellos los trabajadores tienen herramientas para saber detectar estas situaciones y poder resolverlas de manera informal antes de que se conviertan en un gran problema, darle seguimiento quincenalmente, mensualmente o trimestralmente a los resultados de las actividades de integración laboral y de acuerdo con su efectividad o grado de compromiso, considerar la motivación, los cambios actitudinales y de productividad, para en su caso replantear nuevas actividades o analizar lo que ya está obsoleto (Gómez, 2013).

Conclusiones y propuestas

La Organización Internacional del Trabajo recomienda generar un clima de comprensión, confianza y favorecer el intercambio de información entre todos los niveles, adoptando las medidas apropiadas para aplicar una política eficaz de comunicación con los trabajadores y sus representantes (SEGOB, 2018), resolver los conflictos laborales por la vía informal, antes que llegar a acciones legales y mediar la solución a través de un protocolo interno de mediación y arbitraje, por si no es posible a través de esta vía, se recomienda tener un protocolo de resolución de conflictos o de acoso y violencia, introducir en las revisiones contractuales entre empresa y sindicato más cláusulas de trabajo sobre la prevención, evaluación de riesgos psicosociales y protocolos de actuación frente a acoso, violencia y resolución de conflictos (Merino, 2014). Es necesario crear y fomentar una cultura del trabajo en equipo, establecer políticas internas, protocolos y procedimientos para gestionar y resolver conflictos o tener personas que intervengan en la resolución de conflictos con la intención de lograr un beneficio mutuo (vease figura 3), fomentando: (Armas, 20023):

Figura 3
características de los protocolos



La gestión eficaz de conflictos deben prevenirse desde el origen de las primeras manifestaciones de las quejas y resolverlos lo más rápidamente posible, la intención es mejorar las condiciones de trabajo, el entorno laboral, crear y fomentar la confianza entre todos empleados, mejorar la toma de decisiones en todos los niveles, con la participación de todos los trabajadores, promover intereses comunes y de manera continua hacer que la motivación de los empleados crezca, mediante la participación y la involucración de los

trabajadores/as (Gestiopolis aportes, 2009). Se deberá promover la consulta y colaboración entre empleadores y trabajadores en cuestiones de interés común, se deberá estimular los acuerdos voluntarios entre las partes, promover una legislación con organismos de consulta y colaboración, determinar su alcance, competencia, estructura y modalidades de funcionamiento, de acuerdo a las particularidades de cada empresa e involucrar a los trabajadores en la toma de aquellas decisiones que le atañen, fomentar la motivación y desarrollo profesional y personal de los trabajadores.

Referencias

- Álvarez & Negrón, (2015). Resolución de conflictos. Recuperado de Presentación de PowerPoint (ulasalle.edu.bo)
- Armas, (2003). La mediación en la resolución de conflictos. Recuperado de [20783-Texto del artículo-20707-1-10-20060309.pdf](#)
- Amador, (2021). Administración de recursos humanos. Su proceso organizacional. Recuperado de [Alfonso Amador Sotomayor - Administración de recursos humanos - Su proceso organizacional 2016.pdf \(uanl.mx\)](#)
- Bizneo, (2021). Resolución de conflictos laborales. Guía completa. Recuperado de Resolución de conflictos laborales | Guía completa (bizneo.com)
- Borges & Bruno, (2017). Comportamiento organizacional: conflictos en la interrelación de personas y departamentos en las organizaciones y su estudio en el ámbito de las empresas pymes. Recuperado de [Comportamiento organizacional : conflictos en la interrelación de personas y departamentos en las organizaciones y su estudio en el ámbito de las empresas pymes. \(unsam.edu.ar\)](#)
- Etecé, (2023) Conflicto. Recuperado de <https://concepto.de/conflicto/>.
Fuente: <https://concepto.de/conflicto/#ixzz7qKhGMgke>
- FuquenAlvarado, (2003). Los conflictos y las formas alternativas de solución. Recuperado de <https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=39600114>
- Gestiopolis aportes, (2009). Participación de los empleados en la toma de decisiones. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/participacion-empleados-toma-decisiones/>
- Gómez, (2013). Conflicto en las organizaciones y mediación. Recuperado de [0477_Gomez-Funes.pdf \(unia.es\)](#)
- Irene, (2022). Manejo y Resolución de Conflictos Laborales: Guía Imprescindible + Video. Recuperado de [Manejo y resolución de Conflictos Laborales: Guía completa - Factorial](#)
- Iñiguez, (2022). 20 preguntas para la evaluación del desempeño en tu equipo. Recuperado de [20 Preguntas para la Evaluación de Desempeño de tu Equipo \(hirebook.com\)](#)

- Merino, (2014). Los efectos de la crisis en el empleo. Recuperado de [Los efectos de la crisis en el empleo: Integración económica, Estado de bienestar y medidas de fomento del \(des\)empleo \(scielo.org.mx\)](#)
- SAP, (2021). ¿Cómo mejorar la productividad de una empresa? Siga estos 14 consejos. Recuperado de [¿Cómo mejorar la productividad de una empresa? Siga estos 14 consejos | SAP Concur](#)
- Salud Laboral, (2021). riesgos-bloque-3-bienestar-laboral-saludlaboralydiscapacidad.pdf. Recuperado de [riesgos-bloque-3-bienestar-laboral-saludlaboralydiscapacidad.pdf](#)
- SEGOB, (2018). Diario oficial de la federación. Recuperado de [DOF - Diario Oficial de la Federación](#)