



**UNIVERSIDAD DE CIENCIAS
EMPRESARIALES Y SOCIALES**

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Tesis de Maestría

Relaciones interpersonales y Desarrollo Organizacional
en la Secretaría de Fortalecimiento Ciudadano
perteneciente al Municipio de
Morón, provincia de Buenos Aires, 2020.

Autora de Tesis

Lic. Camila Uribio Tablada

Directora de Tesis

Dra. Isabel Pérez Jáuregui

DEDICATORIAS

Dedico este trabajo a todos aquellos profesionales que deseen explorar el área de RRHH más allá de lo conocido y tomen el rol de Agentes de Cambio donde aspiren al conocimiento del ser humano y, sobre todo, el modo en como aprendemos y nos relacionamos con el mundo.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero agradecer a mi mamá que siempre me ha apoyado en cada proyecto que emprendo, quien ha estado presente en toda mi carrera, brindando su alegría, amor y compañía incondicional durante este camino.

A mis amigos y ex compañeros de trabajo que durante el desarrollo de esta tesis me han acompañado en todo momento, ya que sin ellos este trabajo no hubiera sido posible.

A los que me dieron su apoyo incondicional, y ya no están entre nosotros.

A la Dra. Roxana Boso, quien con su punto de vista, ideas y sugerencias me ha ayudado en diferentes momentos de la realización de esta tesis.

Por último, a la Dra. Isabel Pérez Jáuregui, quién me ha acompañado en la realización de este estudio, siendo mi tutora me ha brindado todos sus conocimientos, apoyo y tiempo para que pudiera hacer este trabajo de investigación. Una profesional comprometida que, con dedicación y empeño, se ha convertido en una persona digna de mi admiración.

PALABRAS ALEGÓRICAS

*“La verdadera dirección del desarrollo del pensamiento
no es de lo individual a lo social, sino de lo social a lo individual”*

L. S. Vygotsky

*“Conozca todas las teorías. Domine todas las técnicas, pero al
tocar un alma humana sea apenas otra alma humana”*

C. G. Jung

RESUMEN

En la actualidad, los profesionales de RRHH cumplen roles tanto operativos como estratégicos. El área de RRHH está sustentado por sus trabajadores, y las relaciones interpersonales que se manifiestan entre ellos. Las Relaciones Humanas se pueden dar de diferentes formas. Muchas veces el ambiente laboral se hace insostenible para los empleados, pero hay otras en que el clima es bastante óptimo e incluso se llegan a entablar lazos afectivos de amistad que sobrepasan las barreras de trabajo. Trabajar en un ambiente laboral óptimo es sumamente importante para los empleados, ya que, un entorno saludable incide directamente en el desempeño que estos tengan y su bienestar emocional. Cuando las relaciones humanas se encuentran perturbadas o se trata de relaciones insanas pueden ocasionar Conflictos Interpersonales, asimismo, puede acarrear una serie de consecuencias negativas dentro de la organización. El Desarrollo Organizacional también debe ser un campo para tener en cuenta para dar efectividad a las relaciones humanas dentro de una organización. El profesional en Gestión de RRHH tiene un papel primordial para atender a estas problemáticas, como agentes de cambio dentro del organismo. Desafortunadamente, la gestión de personas en RRHH dentro de un organismo público se encuentra limitada a meros labores administrativas, y el desconocimiento sobre el avance de RRHH en el mercado empresarial como socios estratégicos hace que sigan existiendo patrones rígidos de comportamiento.

Palabras claves: Profesionales de RRHH, Relaciones Interpersonales, Conflictos Interpersonales, Desarrollo Organizacional, Organismos Públicos.

ABSTRACT

Today's HR professionals must fulfill both operational and strategic roles. The HR area is supported by its workers, and the interpersonal relationships that are manifested between them. Interpersonal Relationships can occur in different ways. Many times the work environment becomes unsustainable for employees, but there are others in which the climate is quite optimal and even affective bonds of friendship are established that overcome the barriers of work. Working in an optimal work environment is extremely important for employees, since a healthy environment directly affects their performance and emotional well-being. When human relationships are disturbed or unhealthy relationships can cause Interpersonal Conflicts, it can also have a series of negative consequences within the organization. Organizational Development must also be a field to take into account to give effectiveness to human relations within an organization. The HR Management professional has a primary role to address these problems, as agents of change within the organization. Unfortunately, HR management within a public body is rescinded to mere administrative tasks, and the lack of knowledge about the great advance of HR in the business market as strategic partners means that rigid patterns of behavior continue to exist.

Keywords: HR Professionals, Interpersonal Relations, Interpersonal Conflicts, Organizational Development, Public Bodies.

1. Índice General

DEDICATORIAS	2
AGRADECIMIENTOS	3
PALABRAS ALEGÓRICAS	4
RESUMEN	5
ABSTRACT	6
Parte 1: INTRODUCCIÓN.....	11
1.1 Características de la Organización Analizada.....	12
1.2 Áreas Analizadas	15
1.3 Razones que Motivaron al Presente Estudio	16
1.4. Misión, Visión y Valores de la Organización	16
1.5 Formulación del Problema	18
1.6 Objetivos de la investigación.....	20
1.6.1 Objetivos Generales:	20
1.6.2 Objetivos Específicos:	20
1.7 Hipótesis	20
1.8 Justificación	21
1.9 Metodología Implementada.....	22
Estructura General de la Tesis	24
Parte 2: MARCO TEORICO	25
2.1. Relaciones Interpersonales.....	25
2.2 Valores en las Interacciones	29
2.3. Noción de Conflicto	31
2.3.1. Fases del Conflicto	33
2.3.2. Negociación Distributiva y Basada en Intereses.....	34
2.3.3. Connotación positiva del conflicto.....	38
2.3.4. Conflicto y Disputa.....	39
2.3.5 Actitudes frente al conflicto	40
2.3.6 Conciencia del Conflicto	42
2.3.7. Los objetivos de los protagonistas del Conflicto	45
2.3.8. Conflictos Puros e Impuros.....	47
2.3.9. El poder de los Protagonistas en el Conflicto	48
2.3.10. Los terceros en el conflicto	49

2.4. Desarrollo Organizacional	51
2.4.1. Psicología Individual y Organizacional.....	51
2.4.2. Organización.....	53
2.4.2.1. Coordinación:.....	53
2.4.2.2. Objetivos Comunes:	53
2.4.2.3. La división del trabajo	54
2.4.2.4. Integración	54
2.4.3. Problemas humanos o psicológicos dentro de una organización	55
2.4.4. El Contrato Psicológico	55
2.4.5. La Falacia Biológica	56
2.4.6. Supuestos sobre la naturaleza humana	57
2.4.7. Los grupos psicológicos en las organizaciones	58
2.4.7.1. Funciones psicológicas individuales de los grupos.....	58
2.4.7.2. Factores que afectan la integración de los fines organizacionales con las necesidades personales en los grupos.	59
2.4.7.3. Problemas intergrupales en las organizaciones	60
2.4.7.4. Desarrollo Organizacional: Concepto	60
2.4.7.5 Organizaciones Aprendientes y Social Requeridas	63
Parte 3: METODOLOGÍA	67
3.1. Tipo de Investigación	67
3.2. Unidades de análisis: Variables	67
3.3. Unidades de análisis: Sujetos	67
3.4. Descripción de la muestra.....	68
3.5. Técnicas e instrumentos utilizados	69
Técnicas Cuantitativas: Encuesta.....	69
Técnicas Cualitativas: Cuestionario.....	69
Parte 4: ANÁLISIS DE RESULTADOS	71
4.1. Análisis de datos: Encuesta	71
4.1.1. Información de carácter general	71
4.1.1.1. Sexo.....	71
4.1.1.2. Edad.....	72
4.1.1.3. Antigüedad en el Organismo.....	72
4.1.1.4. Tipo de contratación.....	73
4.1.1.5. Máximo Nivel Alcanzado.....	74

4.1.2. Información referente los resultados obtenidos	74
4.1.2.1. Conflictos en el área	74
4.1.2.2. Involucración en los conflictos	75
4.1.2.4. Conflictos entre empleados.....	75
4.1.2.5. Causa del conflicto.....	76
Gráfico 9 Causa del conflicto	76
4.1.2.6. Posición en el Conflicto.....	76
4.1.2.7. Consecuencias en el desarrollo organizacional	77
4.1.2.8. Posibles Consecuencias	78
4.1.2.9. Algo que agregar.....	78
4.2. Análisis de datos: Cuestionario.....	79
4.2.1 Relaciones Interpersonales.....	79
4.2.2 Indicadores de respeto, colaboración y cooperación	81
4.2.3 Patrones de creencias	82
4.2.4 Posición que toman los protagonistas.....	83
4.2.5 Protagonistas o testigos en los conflictos	84
4.2.6 Causas de conflictos	85
4.2.7 Cómo han sido tratados los conflictos.....	87
4.2.8 Consecuencias u efectos dentro del desarrollo del área.....	87
4.2.9 El papel de RRHH.....	89
4.3. Análisis de datos y Triangulación.....	90
4.3.1. Variable: “Relaciones Interpersonales/ Conflictos”.....	92
4.3.2. Variable: “Desarrollo Organizacional”	102
4.3.3. Variable: “El papel de RRHH”	104
Parte 5: CONCLUSIONES	107
5.1 Hipótesis planteada	109
5.2 Conclusiones por objetivos de la investigación	109
5.3 Limitaciones	112
5.4 Futuras investigaciones	112
5.5 Propuestas de mejora	113
5.6 Consideraciones finales	114
Parte 6: REFERENCIAS	117
Parte 7: ANEXO	122

2. Índice de Figuras

Figura 1 Actitudes frente al Conflicto.....	40
Figura 2 Sistema Conflictual	50
Figura 3 Disciplinas de Senge.....	64

3. Índice de Tablas

Tabla 1 Beneficios de Relaciones Interpersonales sanas	Error! Bookmark not defined.
Tabla 2 Conciencia del Conflicto	43
Tabla 3 Métodos de resolución de conflictos	50
Tabla 4 Triangulación de fuentes	91

4. Índice de Gráficos

Gráfico 1 Sexo	72
Gráfico 2 Edad	72
Gráfico 3 Antigüedad en el organismo	73
Gráfico 4 Tipo de contratación	73
Gráfico 5 Máximo nivel alcanzado.....	74
Gráfico 6 Conflictos en el área	74
Gráfico 7 Involucración en los conflictos	75
Gráfico 8 Conflictos entre empleados	75
Gráfico 9 Causa del conflicto	76
Gráfico 10 Posición en el conflicto	77
Gráfico 11 Consecuencias en el desarrollo organizacional	77
Gráfico 12 Posibles Consecuencias.....	78
Gráfico 13 Algo que agregar... ..	79

Parte 1: INTRODUCCIÓN

La gestión de Recursos Humanos es conocida como el área encargada de: contratación de personal, capacitación, compensaciones, beneficios, comunicación, diseño organizativo, equipos de alto desempeño, etc., y éste ha sido el paradigma que ha dominado a los recursos humanos en las últimas décadas. Aunque muchos profesan su futura desaparición, el área de RRHH ha logrado enfrentar una serie de obstáculos, lo que lo ha posicionado como un “*socio estratégico*”. Ulrich (1997) sostiene que para que las prácticas de RRHH puedan crear valor dentro de la organización, es determinante haber una transición:

- De operativos a estratégicos
- De cualitativos y cuantitativos
- De policías a socios
- De corto plazo a largo plazo
- De administrativos a consultivos
- De orientados funcionalmente a orientados a los negocios
- De centrados en lo interno a lo externo y los clientes
- De reactivos a proactivos
- De centrados en las actividades a centrados en las soluciones

En la actualidad, esta transición resulta simplista, dado que los agentes de RRHH deben tener roles múltiples, no únicos. Los profesionales de RRHH deben cumplir roles tanto operativos como estratégicos, deben ser tanto policía como socios; y deben asumir responsabilidad por objetivos tanto cualitativos como cuantitativos, a corto y largo plazo. (Pág. 54). El área de RRHH está sustentado por sus trabajadores, y las relaciones interpersonales que se manifiestan entre ellos.

Las Relaciones Interpersonales (en adelante RI), llamadas también relaciones humanas o interrelaciones personales, son aquellos que se establecen entre al menos dos personas y son parte primordial de la vida en sociedad, propio del ser humano, en donde en el desarrollo integral de las personas las relaciones interpersonales tienen un papel importante, dado que en todo acto en el que intervengan dos o más personas se considera una relación humana.

Según Bisquerra (2003), una relación interpersonal “es una interacción recíproca entre dos o más personas” (Pág. 23). Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social.

Por su parte, Fernández (2003), afirma que “trabajar en un ambiente laboral óptimo es sumamente importante para los empleados, ya que un entorno saludable incide directamente en el desempeño que estos tengan y su bienestar emocional” (Pág. 25). Las relaciones interpersonales se pueden dar de diferentes formas. Muchas veces el ambiente laboral se hace insostenible para los empleados, pero hay otras en que el clima es bastante óptimo e incluso se llegan a entablar lazos afectivos de amistad que sobrepasan las barreras del trabajo.

Cuando las relaciones humanas se encuentran perturbadas o se trata de relaciones insanas pueden ocasionar Conflictos Interpersonales, asimismo, puede acarrear una serie de consecuencias negativas dentro de la organización. El Desarrollo Organizacional también debe ser un campo para tener en cuenta para dar efectividad a las relaciones humanas dentro de una organización. El profesional en Gestión de RRHH tiene un papel primordial para atender a estas problemáticas.

Lippitt (1969) caracteriza el D.O. como el fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones, que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos. (Gerencia Significativa, 2012, párr. 2)

Según Bennis (1966), el D.O. es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo. El D.O. es nuevo y todavía incipiente, tiene sólo una década de existencia, por lo que su forma y potencialidad distan mucho de estar determinadas y sus problemas están lejos de encontrar una solución. (Gerencia Significativa, 2012, párr. 7)

1.1 Características de la Organización Analizada

La presente Investigación propone realizar un estudio sobre las relaciones y conflictos interpersonales que surgen dentro un Organismo de carácter municipal, perteneciente a la provincia de Buenos Aires, con sus consecuentes resultados en su Desarrollo Organizacional. El Municipio de Morón está ubicado en el centro del Área Metropolitana de la provincia de Buenos Aires, al oeste de la Capital Federal. Lo

conforman cinco localidades: Castelar, El Palomar, Haedo, Morón y Villa Sarmiento. Limita al norte con Hurlingham, Ituzaingó, Tres de Febrero, Merlo y con La Matanza. Morón es uno de los principales centros urbanos del país con un importante potencial de desarrollo social, comercial y productivo. Cuenta con una amplia red de atención sanitaria; numerosos establecimientos educativos; múltiples espacios culturales y recreativos; y accesos ferroviarios y carreteros a la ciudad de Buenos Aires y los principales centros urbanos de la provincia.

La Municipalidad de Morón está integrada por 5.000 empleados aproximadamente, sin contar con los puestos políticos (directores y coordinadores de las áreas) y los puestos de empleados con contrato de locación.

La Municipalidad está encabezada por una institución unipersonal que es la figura del intendente del partido. Además, está compuesto por el Gabinete Municipal, conformado por las siguientes Secretarías:

- Secretaria Jefatura de Gabinete
- Secretaria de Gobierno
- Secretaria General
- Secretaria Unidad Intendente
- Secretaría de Economía y Finanzas
- Secretaria de Fortalecimiento Ciudadano
- Secretaria de Comunicación
- Secretaria de Planificación Estratégica
- Secretaria de Desarrollo Local, empleo y Economía Social
- Secretaria de Seguridad Ciudadana
- Secretaria de Desarrollo Social
- Secretaria de Obras y servicios Públicos
- Secretaria de Salud
- Secretaria de mujeres, Género, Diversidad y Derechos Humanos
- Secretaria de Desarrollo Territorial y relaciones con la Comunidad
- Secretaria de Educación, Cultura y Deporte
- Secretaria de Asuntos Jurídicos

La presente Investigación se realizará dentro de la Secretaría de Fortalecimiento ciudadano, a su vez, compuesta por las siguientes direcciones o áreas:

- Dirección de Relaciones Internacionales

- Dirección Oficina Anticorrupción y Acceso a la Información Pública
- Dirección de Infraestructura TIC'S
- Dirección Atención al Vecino
- Dirección Programa Comunitario de Resolución Alternativa de Conflictos
- Dirección de Usuarios y Consumidores
- Dirección de Despacho

Estamos acostumbrados que al hablar de conflicto lo hagamos desde un punto de vista negativo. Pero en los últimos años se logró ver que muchas veces el proceso conflictivo permitía la generación de nuevas y mejores ideas que llevan a soluciones creativas, y que una vez terminado, los participantes comprenden que se había producido un crecimiento entre ellos. La presencia de conflictos tiene un potencial tanto positivo como negativo. Depende de su abordaje y posibilidad de resolución y aprendizaje.

En diferentes ámbitos existen conflictos de diferente tipo. Conflictos entre particulares, conflictos entre vecinos, conflictos entre amigos, conflictos entre gremios y gobierno, conflictos entre empresas, conflictos en las empresas. Estos conflictos cuando no son tratados adecuadamente generan altos costos, o pueden acarrear situaciones de violencia.

Los conflictos son parte de la vida, y hay diferentes maneras de tratarlos o resolverlos sin ser una tarea imposible de realizar, solo hay que conocer los métodos existentes. Con los que el profesional en Gestión de RRHH puede contar cuando tiene que enfrentar o está en una situación de conflicto. Estos métodos son los métodos comúnmente llamados Métodos de Resolución de Conflictos o Resolución Alternativa de Conflictos.

De todo lo dicho se propone, entonces, abordar temas como Conflictos Interpersonales y Desarrollo Organizacional. Los conflictos al interior de la organización son el resultado de las interacciones entre los sujetos. Y un conflicto mal resuelto es fuente de otro probablemente más grave y así sucesivamente. Touzard (1980), afirma que se pueden agrupar los causantes de estos, en tres grandes grupos, el primero el psicológico, en donde tienen lugar las motivaciones y reacciones de cada sujeto. El segundo es el sociológico, donde se pone más énfasis en términos de roles y estructuras sociales y la tercera es la psicosocial, vista como la relación del sujeto con el sistema social. Argyris (1979), coloca el conflicto como algo obligatorio de la

organización y del comportamiento organizacional, existente en cuanto las personas participes de la organización tienen en muchos casos sentimientos de frustración y fracaso que conllevan al conflicto. (Martinez, 2013)

Las organizaciones tienden a encontrar dificultad para hallar este tipo de conflictos al interior de la organización; Dado el caso que muchos de estos conflictos se prefieren no evidenciar por parte de los afectados, en la medida que puede entenderse que los mismos por no ser materia estrictamente laboral, pueden afectar la estabilidad de los intervinientes. Por lo cual, en muchas organizaciones este es una parte de trabajo para lograr resultados positivos; es claro, que las medidas no se toman precisamente despidiendo el personal sino por el contrario, generando esquemas de apoyo y seguimiento tanto laboral como personal. (Martinez, 2013)

1.2 Áreas Analizadas

Para este estudio de caso, se seleccionan dos áreas de la Secretaría de Fortalecimiento Ciudadano de la Municipalidad de Morón:

1. Dirección Programa Comunitario de Resolución Alternativa de Conflictos
2. Dirección de Usuarios y Consumidores

La Dirección Programa Comunitario de Resolución Alternativa de Conflictos actúa como una herramienta de gestión para el abordaje de reclamos, denuncias y conflictos entre personas, grupos y/o instituciones, tendientes a la búsqueda de acuerdos inclusivos que promuevan el protagonismo, el compromiso y la construcción de ciudadanía. El área se crea con el fin de promover la construcción de consenso a través del diálogo y poder prevenir situaciones comunales o vecinales concretas que pudieran terminar en hechos violentos.

Es un procedimiento entre partes destinado a prevenir, gestionar y resolver conflictos de índole vecinal, mediante el cual el mediador (tercero imparcial) facilita el diálogo y posibilita que, de manera colaborativa, lleguen a un acuerdo que sea apropiado y provechoso para componer las problemáticas, diferencias o disputas que plantean las partes. Se trata de un servicio gratuito, confidencial y voluntario.

Las temáticas que se aborda dicha área son: ruidos molestos, medianería, filtraciones, árboles, mascotas, cuestiones que por lo general no justifican el inicio de juicio (ya sea por el monto, el tiempo, la complejidad, la distancia a los tribunales o la temática).

Por otra parte, gestiona otros conflictos que van más allá del vínculo vecinal, situaciones problemáticas que suceden dentro de la comunidad, como son los conflictos interculturales y conflictos públicos (conflictos por contratos de alquiler, contratos laborales, etc.)

Por lo que refiere a la Dirección de Usuarios y Consumidores, tiene como misión velar por la protección y promoción de los derechos de los usuarios y consumidores. Una de sus funciones principales es garantizar el acceso de los ciudadanos al pleno ejercicio de estos derechos en las relaciones de consumo. Su accionar se encuentra regulado principalmente por la Ley Nacional N° 24.240, y su modificatoria N° 26.361 y las Leyes de Metrología, de Lealtad Comercial, y de Tarjetas de Crédito.

1.3 Razones que Motivaron al Presente Estudio

El tema que motivó a la autora a realizar esta investigación tiene el propósito de conocer y describir los factores que motivan a que surjan conflictos entre miembros de la organización mencionada y sus consecuencias en el Desarrollo de la Organización. Frente a la inquietud por la presencia de conflictos no resueltos expresados en actitudes como pérdida de confianza, cooperación, pérdida de respeto, malos tratos, insultos, etc. entre pares, han provocado una serie de consecuencias negativas para el buen desempeño del desarrollo organizacional, vistos en el clima de trabajo hostil o amenazante para cumplir los objetivos propuestos por la organización. Por lo cual, surge una necesidad organizacional para poder dar respuesta a estos indicadores.

El criterio tenido en cuenta para abordar dichas áreas fue: el haber desempeñado funciones allí, tratándose de una observación participante, permite a la autora una mayor aproximación al objeto de estudio, y dado que no se ha hecho un estudio exhaustivo sobre el tema.

1.4. Misión, Visión y Valores de la Organización

En cuanto a Misión, Visión y Valores del Organismo, éstos son:

Misión: La gestión administrativa para la marcha normal de la organización que implica planificar el futuro, organizar el sistema, gestionar el personal, gobernar las actividades y controlar sus resultados; al desarrollo urbano, incluyendo el planeamiento urbano, la obra pública (construcción de redes de gas natural, agua

potable, desagües cloacales y pluviales, pavimento, iluminación vial, puentes, etc.), el catastro y el ejercicio del poder regulatorio sobre las obras civiles; la prestación de servicios públicos (suministro de agua potable y servicios cloacales, higiene urbana, recolección de residuos, mantenimiento de calles y caminos rurales); y la regulación de la vida comunitaria (abastecimiento urbano, control de la salubridad y seguridad de comercios e industrias, tránsito urbano, etc.);(Díaz de Landa y Parmigiani de Barbará, 1997; Arnoletto y Beltrán, 1997; García Delgado, 1997). (Iturburu, 2009).

Visión: El papel del municipio como agente de promoción económica. Esto comprende, por un lado, la tarea de política arquitectónica del desarrollo local, que implica el diseño e implantación de estrategias, la puesta en valor de sus sociedades y territorios; la gestión de la imagen territorial, de manera de generar entornos territoriales innovadores capaces de atraer, retener y alentar la inversión y el empleo; la identificación, ampliación y respaldo de los núcleos de fortaleza sectorial para fomentar agrupamientos concentrados geográficamente. Por otro lado, le compete al gobierno local vincular al sistema educativo con el sistema productivo para evitar la emigración de los jóvenes, apoyar la formación de recursos humanos y fortalecer a las empresas locales. Cabe mencionar también, el papel del Estado municipal como facilitador de oportunidades, a través de la coordinación e innovación empresarial; el agrupamiento de sectores productivos; el mejoramiento de las condiciones de presión y estímulo de la demanda local; la recolección, preparación y transmisión de información para el cambio; la incorporación de criterios de calidad en el sector privado; la articulación de relaciones intracomunitarias y con actores extracomunitarios; la provisión de terrenos para actividades productivas, promoción y especialización productiva (Tecco, 1997; Madoery, 1997; García Delgado, 1997; Díaz de Landa y Parmigiani Barbará, 1997). (Iturburu, 2009).

Valores: Procurar el bienestar de la población asumiendo un papel activo en la política del desarrollo social. El cuidado del ambiente y el mejoramiento de la calidad ambiental se asumen como nuevas incumbencias municipales, íntimamente relacionadas con el interés de posicionar o reposicionar el territorio (Tecco, 1997; García Delgado, 1997; Arnoletto y Beltrán, 1997). Coordinar y dirigir las relaciones entre los sistemas económico, político, social, organizacional, administrativo, legal, científico y tecnológico, en sus niveles macro y micro.

Comprender y concretar estas acciones requiere de la construcción de una nueva cultura administrativa, en la que prevalezca la responsabilidad del personal, la protección de los derechos constitucionales, la representación política, la participación y la información. Es prioritario establecer un Estado eficaz y atento a las necesidades de la población como condición indispensable para la salud y prosperidad a largo plazo de la sociedad, y esto es común a todos los niveles de gobierno (The World Bank, 1997; Rosenbloom, 1993; López Murphy, 1996).” (Iturburu, 2009).

1.5 Formulación del Problema

Dada la relevancia de las interacciones humanas y la presencia de los conflictos interpersonales que surgen dentro de los espacios de trabajo, surge la necesidad de investigar las variables que inciden al surgimiento de dichos conflictos. Se trata de una problemática que puede conducir a posibilitar un desarrollo organizacional de acuerdo con si son abordados de modo adecuado o no. Para atender dichos conflictos, es menester tener en cuenta como se desarrollan las relaciones interpersonales dentro la organización. Las R.I. son aquellas relaciones que se establecen entre al menos dos personas y son parte primordial de la vida en sociedad, propio del ser humano, en donde en el desarrollo integral de las personas las relaciones interpersonales tienen un papel importante, dado que en todo acto en el que intervengan dos o más personas se considera una relación humana.

Según Bolaños (2007), las dificultades dentro de la organización empiezan a surgir cuando se enfrenta el cómo se alcanzan los objetivos y como se resuelve los problemas. Para este autor: “(...) Toda organización tiene -explícito o implícito- un marco valorativo. El mismo refleja el sistema de prioridades -a que cosas se les dan realmente valor- en el momento de tomar las decisiones fundamentales del negocio.” (Pág. 36). Al igual que en las organizaciones, en las relaciones interpersonales priman valores como el respeto, cooperación, solidaridad y honestidad ya que estos juegan un papel clave en todos los ámbitos de la vida el trabajo, el estudio, con la familia, etc.

Suares (1996) manifiesta que el concepto de “conflicto” alude a la tensión, lucha, o pelea entre dos partes. Estas pueden ser parte de un todo, es decir, se puede hablar de conflicto entre los afectos y las cogniciones o razonamientos en una misma

persona. Desde esta postura siempre se va a tener en cuenta el carácter interaccional del conflicto, a saber, se va a hacer hincapié en las acciones relacionales (Pág.70).

De aquí surge la importancia de trabajar sobre estas problemáticas poniendo de relieve un organismo municipal en el cual se registran casos representativos de ellas y estudiar su trascendencia en el Desarrollo Organizacional.

En cuanto a la noción de Desarrollo Organizacional (en adelante DO) lo entendemos como la actividad en el cual intervienen todos los miembros de la organización teniendo como propósito el mejoramiento del desempeño de la organización. (LosRecursosHumanos.com., 2020)

Al respecto, su origen data del año 1962 a partir de ideas sobre el Hombre, Organización y Ambiente. El Desarrollo Organizacional tiene su origen en el enfoque organicista que sostiene que los integrantes de la organización desarrollan una nueva conciencia social que, juntamente con sus experiencias definen su rol en la organización. El Desarrollo Organizacional es un proceso sistemático y planificado en el que se emplean los principios de las ciencias del comportamiento para incrementar la efectividad individual y la de la organización. Con esa finalidad, se pone énfasis en que la organización funcione mejor a través de un cambio total del sistema.

Otra tarea prioritaria por considerar dentro de la problemática planteada es el contexto en el que nos sumergimos actualmente. La Pandemia Mundial ha provocado una reorganización de las actividades realizadas por gran parte de la población, con cambios en la rutina habitual y reducción del contacto físico y social con los demás. Son factores que afectan la salud mental de los individuos y por ende las relaciones interpersonales. Fundación UADE y Voices, realizaron un estudio de opinión pública a nivel nacional con el objetivo de comprender opiniones, actitudes y percepciones de los argentinos respecto de la pandemia de COVID-19 y su impacto en la sociedad, con especial foco en los efectos psicológicos derivados de la situación. En el informe *“Pandemia, ánimo y relaciones sociales”* se arribó como el estado de ánimo de la población predominante a la “preocupación” y otros calificativos negativos. La preocupación (mencionada por el 9% de los encuestados), el cansancio o decaimiento (8%), y la tristeza (7%) ocupan 3 de los primeros 5 lugares. Por otro lado, mayor parte de los argentinos definieron su estado de ánimo durante las últimas dos semanas con calificativos negativos. La preocupación (mencionada por el 9% de los encuestados), el cansancio o decaimiento (8%), y la tristeza (7%) ocupan 3 de los primeros 5 lugares en número de menciones. Otros sentimientos como el malhumor

(5%), la ansiedad (5%), la incertidumbre (5%) la depresión (5%) y la angustia (4%). (CIS, 2020). Por lo tanto, surge la necesidad de considerar esta situación en la realidad organizacional estudiada. Consideramos pertinente ocuparnos sobre cuidados que debemos tener con respecto a nuestra salud y la de los demás.

Y es por eso por lo que nos proponemos investigar:

1. ¿Qué tipos de relaciones interpersonales predominan en el área investigada y cuál es su relación con el desarrollo organizacional?
2. ¿Qué acciones lleva a cabo el área de gestión de RRHH respecto a los conflictos interpersonales?

1.6 Objetivos de la investigación

1.6.1 Objetivos Generales:

El Objetivo General es:

1. Caracterizar las relaciones interpersonales y sus conflictos entre los trabajadores del sector estudiado
2. Determinar las consecuencias de las relaciones interpersonales identificadas como predominantes en el desarrollo de la organización

1.6.2 Objetivos Específicos:

En cuanto a los objetivos específicos de la investigación, que se desprenden de los anteriores, son:

1. Evaluar la presencia de indicadores de respeto, colaboración y cooperación – o sus opuestos- en las relaciones interpersonales del grupo de trabajo
2. Determinar los patrones de creencias y posiciones vinculadas con el poder que existen en los sujetos estudiados a la hora de participar en un conflicto interpersonal.
3. Analizar los efectos que tiene en el desarrollo organizacional la presencia de conflictos interpersonales no resueltos.
4. Identificar las acciones de gestión de los RRHH respecto a esta problemática

1.7 Hipótesis

En base a todo lo aquí dicho, es que planteamos la siguiente hipótesis que guía nuestra investigación:

En el D.O. del organismo analizado hay un impacto negativo que se observa en la percepción de un ambiente hostil, trabajadores saturados y estresados, decepción frente a las expectativas profesionales, o pérdida de eficacia de los objetivos propuestos. Y estos indicadores se deben a la presencia de C.I. no resueltos, como ser, conflictos por motivos personales, falta de congruencia entre el decir y el hacer de los jefes, compañeros tóxicos, etc. Por lo cual, a mayor cantidad de conflictos no resueltos, menor desempeño del desarrollo de la organización.

Con relación a esta hipótesis, tenemos en cuenta dos variables “Desarrollo Organizacional y conflictos interpersonales”. Las cuáles serán abordadas a fin de dar respuesta a las preguntas de investigación propuestas.

1.8 Justificación

La presente Investigación se apoya sobre varias razones. En cuanto a la cuestión de tipo conceptual se señala lo siguiente:

Dado que se afirma que los conflictos interpersonales afectan a todo ambiente profesional donde se trabaja en interacción con el otro. Ury menciona que desde el punto de vista conceptual estamos acostumbrados que al hablar de conflicto lo hagamos desde un punto de vista negativo, no obstante, un conflicto puede dar lugar a una evolución y desarrollo, según como se da el proceso, puede dar lugar a la generación de nuevas y mejores ideas que conducen a soluciones creativas, y que una vez terminado, los participantes comprenden que se había producido un crecimiento entre ellos. Por consiguiente, se comenzó a hablar de lo “positivo del conflicto” (Suarez, 2002, Pág. 58).

Razones de tipo práctico, organizacional y social puesto que se propone que haya un cambio en la organización a partir de lo investigado y que se logre una transferencia a los destinatarios de las acciones del área.

Por tanto, consideramos que la temática es pertinente al espacio laboral público como privado y en áreas como Recursos Humanos puede tener tal repercusión que puede lograr un impacto positivo en el clima organizacional utilizando lo presentado en esta investigación como herramientas de trabajo e intervención para factibles conflictos que emerjan en la organización en la que se desempeñen.

Razones de formación profesional: Para concluir, se justifica el estudio por ser formativo del rol profesional que ejerzo. Como psicóloga es nuevo poseer el rol de mediadora, ya que es una corriente nueva en el mundo psicológico. Generalmente se habla de mediaciones judiciales, pero en las últimas décadas los psicólogos hemos logrado conseguir un lugar en la mediación y en otras Resoluciones alternativas de conflictos.

1.9 Metodología Implementada

En cuanto a la administración de las técnicas, se realizaron entre los meses de Agosto y Septiembre del año 2020. La organización permite encuestar y entrevistar a los empleados. Sin embargo, a fin de respetar la confidencialidad establecida con la organización, se mantiene bajo reserva el nombre de los entrevistados.

En la presente investigación se procederá a la utilización de entrevistas y encuestas, por ende, se trata de una investigación de carácter mixto, triangulando (Denzin, 1970) los resultados obtenidos de las técnicas implementadas acerca de las Relaciones Interpersonales, la percepción sobre el desarrollo Organizacional dentro del organismo, y por ultimo, sobre el rol de RRHH frente a lo anteriormente mencionado. Dada las características de este tipo de estudio, se procederá a implementar herramientas de tipo cuantitativas como encuestas, de tipo cualitativo como entrevistas semiestructuradas en profundidad y observación participante, ya que la que escribe la presente tesis es partícipe del campo de estudio. Los destinatarios son todos los sujetos que integren el área estudiada, cumplan sus funciones como empleados del organismo.

Analizaremos los datos obtenidos, del caso de estudio, a la luz de las perspectivas de las teorías de contenido que hemos abordado sobre la variable Conflicto, con autores como Suares, Entelman, Freund, etc. y sobre la variable Desarrollo Organizacional con autores como Schein, Maturana, Robbins, Sengel, Jaques, etc. La teoría desarrollada en el marco teórico nos permitirá focalizar y comprender el desarrollo organizacional, los tipos de conflictos que surgen y cómo los afrontan los miembros pertenecientes a un organismo público.

Asimismo, la información obtenida con los diversos instrumentos pretende poder sugerir líneas de acción desde el área de Recursos Humanos para poder disponer de recursos frente a conflictos que surjan actualmente en la organización y de esta forma

poder afrontar nuevos desafíos institucionales. Los datos obtenidos posibilitarán a la organización estudiada estar preparada para actuar en consecuencia frente al nuevo desafío de abordar los Conflictos Interpersonales que puedan surgir en beneficio del buen desempeño del Desarrollo de la Organización. Es aquí donde apelamos que la posibilidad de resolver los conflictos de una forma adecuada da lugar a nuevos patrones de comportamiento dentro de la organización, una organización que facilite el aprendizaje a todos sus miembros y esté continuamente transformándose. Las empresas, en un proceso de continua mejora, buscan mejorar los productos y servicios existentes a través de la innovación y de estrategias rompedoras.

Se espera que la presente investigación aporte un material de ayuda para futuras investigaciones en temas pertinentes a conflictos interpersonales, desarrollo organizacional o sus posibles consecuencias en el espacio laboral. Al mismo tiempo, se espera proponer un plan de intervención a fin de que la problemática se logre resolver en un espacio de consenso y paz en áreas de Recursos Humanos como en cualquier otra donde exista un conflicto.

Por otro lado, dado el contexto de emergencia sanitaria que estamos atravesando, la presente investigación aportará en identificar y promover acciones y valores (teóricos y sociales), teniendo en cuenta limitaciones y posibilidades con las que contamos, prevenir en la medida de lo posible respuestas de sufrimiento, desajustadas, inadaptadas o sobreadaptadas y que esto dificulte en las relaciones interpersonales dentro del desarrollo organizacional, promover acciones de liderazgo posibilitadoras de un aprendizaje constructivo de la crisis dentro del desarrollo organizacional, capacitar en estrategias saludables individuales, grupales y organizacionales, afirmando adaptabilidad, flexibilidad e innovación dentro de la organización, desarrollar recursos creativos, aceptando y superando frustraciones e insatisfacciones presentes, afirmando un sentido de valor en la experiencia laboral.

A continuación, se presenta el cuerpo principal del presente trabajo de investigación.

Estructura General de la Tesis

Parte 2: MARCO TEORICO

En el presente capítulo hablaremos de los siguientes puntos: Relaciones interpersonales. Valores en las intenciones. Noción de conflicto. Fases del conflicto. Negociación distributiva y negociación basada en intereses. Connotación positiva del conflicto. Conflicto y disputa. Actitudes frente al conflicto. Consciencia del conflicto. Los objetivos del protagonista del conflicto. Conflictos puros e impuros. El poder de los protagonistas en el conflicto. Los terceros en el conflicto.

Desarrollo organizacional. Concepto. Psicología individual y organizacional. Organización: características. Problemas humanos o psicológicos dentro de una organización. El contrato psicológico. La falacia biológica. Supuestos sobre Naturaleza humana. Los grupos psicológicos en las organizaciones: funciones psicológicas individuales de los grupos. Factores que afectan la integración de los fines organizacionales con las necesidades personales en los grupos. Problemas intergrupales en las organizaciones. Organizaciones aprendientes y organizaciones sociales requeridas.

2.1. Relaciones Interpersonales

Las Relaciones Interpersonales, llamadas también como relaciones humanas o interrelaciones personales, son aquellas relaciones que se establecen entre al menos dos personas y son parte primordial de la vida en sociedad, propio del ser humano, en donde en el desarrollo integral de las personas las relaciones interpersonales tienen un papel importante, dado que en todo acto en el que intervengan dos o más personas se considera una relación humana. En otras palabras, en todo espacio sociocultural, un individuo convive con otros individuos.

En el mundo del trabajo es necesario establecer comunicación constante con las personas, generando así relaciones interpersonales sanas, aprovechando los medios que se encuentran actualmente, no dejando a un lado la comunicación cara a cara, dado que hoy en día se utiliza la comunicación virtual en mayor medida, en donde el lenguaje no verbal no se percibe, como son los gestos corporales o las emociones, y por lo tanto la interpretación del mensaje puede variar. “En el ámbito laboral surgen muchas discrepancias, celos, roces; unos verbales, en el contexto de una

conversación entre compañeros de trabajo; otros corporales, en la comunicación no verbal” (López Jerez, 2006, Pág.20).

En base a la definición anterior, es que las relaciones interpersonales constituyen una importancia relevante dentro de la organización.

Montes Padilla (2016) sostiene que, a través de ellas, el individuo obtiene importantes refuerzos sociales del entorno más inmediato que favorecen su adaptación al mismo. En contrapartida, la carencia de estas habilidades puede provocar rechazo, aislamiento y, en definitiva, limitar la calidad de vida. (párr.8)

Nos basamos aquí, no en la calidad de productos, de servicios y de procesos, sino, de calidad humana. Al hablar de calidad humana, nos estamos refiriendo a la relación directa que guarda la calidad de las relaciones interpersonales, del resultado de aquellos vínculos que se generan a través del proceso de interacción y comunicación con los demás.

Montes Padilla (2016), siguiendo la línea de pensamiento de Wiemann (2011), afirma:

Las relaciones implican gestionar emociones positivas y negativas. Gestionar una relación significa enfrentarse a sucesos desagradables y también a sucesos emocionantes. Una relación significa también negociar las formas de vida e interacción en su conjunto para acomodar las propias necesidades y las necesidades de la otra persona (...). Una comunicación exitosa no solo requiere sentido común, también requiere el control de los sentimientos, interpretaciones y conductas para satisfacer las necesidades y las de la otra persona. Sin embargo, a veces se reincide en conductas negativas que terminan creando relaciones insatisfactorias. (párr.12)

Un importante elemento para la generación de relaciones personales satisfactorias es mantener un ambiente de confianza y comunicación, en donde se acentúe tanto los elementos comunes como las diferencias para lograr acuerdos que permitan mantener armonía en dicha relación.

Es menester reconocer los mensajes que se emiten y la percepción de quien los reciba para saber si se está logrando el objetivo planteado, dado que, en muchas ocasiones, la mala interpretación de los mensajes comunicados genera un desgaste en las relaciones humanas, esto es, cuidar que la comunicación sea adecuada y eficaz.

El comunicador adecuado según Wiemann (2011) toma decisiones acerca de:

- Qué comunicar.

- Cuánto comunicar.
- Dónde comunicar.
- Cuándo comunicarse.
- Con quién comunicar o compartir información. (párr.15)

Junto al lenguaje verbal, un agente de RRHH debe tener presente el lenguaje no verbal, como lo es el tono de voz, la expresión facial, la postura, los gestos, el nivel de tensión o relajación corporal, ya que todo esto contribuye a la forma en que se recibe el mensaje, evitando las percepciones erróneas.

Montes Padilla (2016), siguiendo la línea de pensamiento de *Soria Murillo (2004)*, afirma:

En el sentido objetivo las relaciones humanas pueden ser un medio para cumplir con las finalidades de la empresa, siempre y cuando éstas se identifiquen con el bien común. En el sentido subjetivo tienen como finalidad el desarrollo y perfeccionamiento humano, el cual también debería de constituir uno de los objetivos primordiales de toda organización. El olvido de esta finalidad principal, considerándola exclusivamente como un medio para alcanzar fines económicos, puede prevenir la obtención de estos últimos a mediano o largo plazo. La manipulación o falta de respeto a la dignidad personal, tarde o temprano darán resultados negativos tanto en el orden de la productividad como en el humano (...). (párr.20)

Siguiendo la premisa de Soria Murillo, mantener las relaciones interpersonales sanas en el trabajo permitirá alcanzar los objetivos planteados en la organización y propiciará a mejorar el clima laboral.

Los supervisores, gerentes, directivos o profesionales en Gestión de RRHH necesitan comprender qué es lo que representa una relación interpersonal correcta con los colaboradores. Las relaciones Interpersonales en el lugar de trabajo son una parte importante para que una organización funcione. Los empleados a frecuentemente tienen que trabajar juntos en proyectos, comunicar ideas y proporcionar la motivación para hacer las cosas.

Los beneficios de relaciones humanas sanas son:

- Saber por qué uno actúa como lo hace.
- Entender mucho sobre actos propios que hasta entonces parecían como ajenos a la persona.

- Comprender mejor la conducta de los demás.
- Controlar más los propios impulsos.
- Cambiar algunos de los aspectos de la conducta que resultan inadecuados.
- Ser más tolerante consigo mismo y con los demás.
- Experimentar mayor respeto y empatía por los demás.
- Hacer más fácil y efectiva la comunicación interpersonal.
- Generar la habilidad para socializar más fácilmente.
- Trabajar en equipo.
- Eliminar motivos de conflicto.
- Buscar armonía individual y social.
- Hallar caminos para la propia expresión.
- Lograr espontaneidad y autenticidad.
- Encontrar satisfacción en la relación con los demás.

Por lo cual, al mejorar las relaciones interpersonales, las personas se sentirán mejor consigo mismas, interactuando efectivamente con el sistema al cual pertenece, lo que les permitirá:

Tabla 1

Beneficios de Relaciones Interpersonales sanas

Si usted...	Los demás percibirán...	Como resultado obtendrá...
Cambia algunas conductas que resultan inadecuadas.	A una persona con una actitud positiva.	Relación favorable con los demás.
Es más justo y tolerante consigo mismo y los demás.	A una persona abierta a la comunicación.	Tolerancia y justicia recíprocas.
Manifiesta mayor respeto por los demás.	A una persona íntegra.	Consideración de los demás hacia usted.
Mejora su capacidad para generar empatía.	A una persona que fomenta una comunicación efectiva.	Mejorar calidad humana y relaciones más efectivas.

Nota: Adaptado de *Relaciones Interpersonales en el trabajo* (párr.29), por F. G. Montes Padilla, (2016), México, por Visión Industrial.

Siguiendo González García (2002), buenas relaciones en el trabajo permitirán:

1. Encontrar satisfacción por nuestro propio trabajo.
2. Aumentar la productividad, disminuyendo el desgaste físico y mental.
3. Incrementar el desarrollo personal, con base en un buen equipo de trabajo.
4. Lograr la integración tanto con el puesto como con la empresa.
5. Con base en una real autovaloración, lograr el reconocimiento de los demás.

(párr.30)

Los beneficios de mantener relaciones interpersonales sanas son variados y esto propiciara contar con una armonía en la organización, además de comunicar la información adecuada en el lugar, momento y con las personas apropiadas.

Las relaciones interpersonales en el mundo laboral son valoradas positivamente pero también pueden convertirse en un factor de estrés, según Fernández García (2010) las malas relaciones con los compañeros, con los superiores, con los subordinados, o la falta de cohesión del grupo, las presiones y el mal clima de trabajo, llevan a un incremento del estrés entre los miembros de la organización (párr.32).

Por el contrario, las relaciones interpersonales sanas, las posibilidades de comunicarse y el apoyo social, son factores importantes para amortiguar los efectos negativos del estrés laboral sobre la salud y el bienestar psicológico laboral.

2.2 Valores en las Interacciones

Para Bolaños (2007), las dificultades empiezan a surgir cuando se enfrenta el cómo se alcanzan los objetivos y como se resuelve los problemas. Para solucionar los problemas y superar las diferentes dificultades que la operación del día a día presenta, cada organización recurre a distintas maneras de superarlos. (pág. 35)

Bolaño menciona a Schein (1988) para dar cuenta sobre el modo en que las personas van resolviendo los problemas, y como ese modo con el tiempo determina una cultura dentro de la organización (Pág.25). Este autor define a la cultura como:

(...) Un modelo de presunciones básicas -inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna - que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas. (Pág.35)

El modo de analizar a las organizaciones desde su cultura es tanto para un diagnóstico como al momento de planificar los cambios necesarios dentro de la organización.

Para Schein, la manifestación de la cultura de una organización se muestra en tres niveles:

El nivel visible y manifiesto: está presente en el "estilo" de los productos, las instalaciones, la papelería, la publicidad, la vestimenta de su gente, el modo de trato, entre otros.

El nivel de los valores explícitos: son los valores que públicamente la organización dice sostener y que generalmente los escribe y suscribe. Este nivel también es consciente pero más profundo que el anterior. Expresa la voluntad de los directivos por identificarse con los valores enunciados.

El nivel de las presunciones básicas: en este nivel es en el cual se manifiesta cuando la cultura realmente es. Schein se refiere, básicamente a:

1. Como entiende la organización sus relaciones con el entorno: por ejemplo, cómo son tenidos en cuenta los diferentes "stakeholders" o grupos de interés.
- 2.Cuál es su concepción de la realidad, del tiempo, del espacio: por ejemplo, si los recursos son escasos o ilimitados; si los vive como propios o compatibles; si la interpretación de la ley es estricta o vulnerable.
3. Cuáles son las características del ser humano: vg. Si las personas son básicamente egoístas, especuladoras, individualistas o por el contrario altruistas, generosas, sociables.
4. Cualidades de las relaciones interpersonales: vg. Competitivas o cooperativas.

Bolaños expresa que: "(...) Toda organización tiene -explícito o implícito- un marco valorativo. El mismo refleja el sistema de prioridades -a que cosas se les dan realmente valor- en el momento de tomar las decisiones fundamentales del negocio (...)" (Pág. 37)

La falta de congruencia entre el decir y el hacer de los valores declarados como esenciales en la organización (visión, misión, valores) provocan un visible sufrimiento laboral. Y la gestión de los RRHH consiste en hacer visibles y vivibles los valores dentro de la organización.

Bolaños finaliza expresando que para asegurar que los principios y el marco valorativo definidos se reflejen en comportamientos efectivos en el día a día, es conveniente que la organización trabaje en precisar los comportamientos esperados. Según las

características de la actividad, corresponde adecuarlos para que sean una guía efectiva para toda la organización, y en particular para los mandos.

2.3. Noción de Conflicto

Suares (2002) define al “conflicto” como la tensión, lucha, o pelea entre dos partes. Estas pueden ser parte de un todo, es decir, se puede hablar de conflicto entre los afectos y las cogniciones o razonamientos en una misma persona. (Pág.71)

Al hablar de conflicto dentro del pensamiento psicológico lo primero que nos vendría a la mente es el conflicto intrapsíquico, por ejemplo *“la lucha entre pulsiones”* o *“las fuerzas opuestas entre el Ello y el Superyó”*, pero este concepto debe ser tomado desde otra perspectiva dentro del área de resolución de conflictos, al referirnos a este concepto debemos mirarlo como un conflicto interpersonal, es decir, entre dos personas, o dos organizaciones, entre razas, entre grupos pequeños, entre grupos grandes, entre naciones, etc. Por ejemplo *“el conflicto entre los hermanos perduró por mucho tiempo, “existe una lucha entre naciones desde tiempos remotos”*.

Johnson y Johnson dicen que “Desde el momento en que nacemos hasta el momento que morimos, las relaciones son el centro de nuestra existencia. Somos concebidos en medio de relaciones, al nacer nos introducimos en relaciones, vivimos nuestras vidas dentro de relaciones. (...)” (Suares, 2002, pág. 71).

Desde esta postura siempre se va a tener en cuenta el carácter interaccional del conflicto, es decir, se va a hacer hincapié en las acciones relacionales. Las relaciones son el marco, el contexto, el escenario dentro del cual se dan las interacciones.

Freund (1983) define al conflicto en general de la siguiente manera:

El conflicto consiste en un enfrentamiento o choque intencional entre dos seres grupos de la misma especie que manifiestan los unos hacia los otros una intención hostil, generalmente acerca de un derecho, y que, para mantener, afirmar o restablecer el derecho, tratan de romper la resistencia del otro, usando eventualmente la violencia, la que podría llevar al aniquilamiento físico del otro. (Pág. 58)

Por su parte, Entelman (2002), define el conflicto como

Una especie del género relación social, es decir, como una secuencia de conductas recíprocas, no mucha diferencia con ese género reside en la incompatibilidad de

los objetivos de los actores que las realizan. Tal sucesión de conductas es, obviamente, un proceso dinámico. (Pág. 75)

Por su parte, De Bono (1994) define al Conflicto como:

Un choque de intereses, valores, acciones o direcciones. El conflicto se refiere a la existencia de este enfrentamiento. La palabra conflicto se puede aplicar desde el momento en que este choque tiene lugar. Incluso cuando decimos que hay un conflicto potencial, esto implica que ya hay un conflicto de dirección, aunque el choque aún no se haya producido. (Pág. 13)

En síntesis, cuando hablamos de conflictos, conflictos interpersonales, debemos tener en cuenta, las siguientes características:

1. Están involucradas dos o más personas;
2. Que se caracteriza por ser un proceso co-construido por las partes;
3. Que se encuentran en interacción;
4. A través de conversaciones;
5. Sobre la base de una relación competitiva entre ellos.
6. Puede ser conducido por ellos o por un tercero;
7. Por todo lo dicho, podemos decir que se trata de un proceso complejo.
8. Una de las partes de este proceso es la *disputa*, la cual sería la fase pública del conflicto.

El conflicto ahora definido como un hecho interpersonal, puede ser conducido de diferentes maneras. Estas maneras van desde la forma más formal a la informal.

A la hora de poder trabajar con este tipo de conflictos debemos tener en cuenta una clasificación muy útil, que nos resultará esencial para poder así trabajar en ellos y arribar a una solución. Esta clasificación se divide:

- En función del elemento "*agresividad*"
- En función del elemento "*interés por el otro*"
- En función del elemento "*conducción*"
- En función del elemento "*partes intervinientes*"
- En función del elemento "*protagonismo*"

- En función del elemento “*cantidad de integrantes*”
- En función del elemento “*flexibilidad*”
- En función del elemento “*contenido*”
- En función de la realidad o no del conflicto.
- En función de la forma como se ha construido el conflicto.

2.3.1. Fases del Conflicto

Se considera al conflicto como una de las partes del camino desde la paz a la guerra.

La paz no se debe ser estimada como la ausencia de conflicto, así como la salud no debe ser considerada como la ausencia de enfermedad, sino que la paz es la armonía entre las diferencias establecidas en una sociedad, de igual modo que la salud es la armonía entre los elementos componentes de un ser humano. En efecto es importante prevenir y asistir a las situaciones conflictivas, pero también, es menester detectar y aumentar las áreas de armonía.

Este *continuum* estaría conformado por los dos campos: paz y conflicto. En el campo de la paz está la fase uno llamada “Armonización de las diferencias”, y la tarea perteneciente de esta fase es la tarea de la promoción. En el campo del conflicto hay tres fases, la fase N° 2 llamada “Nacimiento del conflicto”, en el cual la tarea es la prevención. La fase N° 3 llamada “Estallido del conflicto”, la tarea para esta fase es la prevención y asistencia y la fase N°4 llamada “Guerra”, en el cual la tarea es la asistencia. Ahora pasaremos a explicar cada una de estas fases:

- El campo de la Paz

Aquí se debe tener en cuenta que las diferencias son simplemente diferencias, no necesariamente se llega a un conflicto. Las diferencias deben ser pensadas como fuente de creatividad. A lo largo de nuestras vidas nos encontramos con diferencias, y si llega a suceder que han desencadenado en conflictos es porque no hemos sido exitosos en la tarea de la armonización.

Fase 1: Armonización de las Diferencias

Muchas veces puede suceder que no tenemos éxitos en el intento de armonizar nuestras diferencias y puede que nos provoque mal humor, nos enojemos con el otro o con nosotros mismos y ahí es donde comienza el conflicto. Otras veces puede

suceder que culpemos a otro de la imposibilidad de armonizar las diferencias, y, por consiguiente, comenzamos a ver al otro con defectos y de esta forma se rompe la colaboración y comienza la competencia. Puede que suceda que queramos silenciar estas diferencias, pero esto servirá solo para aumentar las tensiones.

- El campo del Conflicto

Fase 2: Nacimiento del conflicto

Aquí es cuando no se ha logrado armonizar las diferencias y por lo tanto aumenta la tensión entre las partes, y provoca un cambio en la relación, haciendo un pasaje de la colaboración a la competencia. El otro no comienza, como dice Maturana (2001) a ser visto como “un legítimo otro”; ya no se le escucha, no se le comprende lo que quiere expresar o que es lo que quiere, ni tampoco se percibe sus emociones (Pág.32). Por consiguiente, una de las partes comienza a centrarse sólo en sí misma. Y, por lo tanto, el conflicto ha nacido. En esta primera etapa del conflicto no están todavía establecidas pautas repetitivas de interacción. Es decir, todavía no se han cristalizado, por lo tanto, una modificación es mucho más fácil, aunque ya estamos en la fase del conflicto.

Fase 3: Estallido del conflicto

En esta fase cada una de las partes se fija aún más en su posición y se centra en sí misma, haciendo caso omiso a lo que dice o hace la otra parte. Se rigidizan las pautas de interacción entre las partes. El Otro ya no se le escucha, en ocasiones se desea perjudicado y hasta destruirlo.

Fase 4: La guerra

Si no se puede contener el conflicto o no se logra el regreso a fases anteriores puede empeorar y estallar la guerra, el conflicto se transformaría en algo netamente agresivo. En esta fase, las partes buscan dañar al otro, en perjudicado. Este es el conflicto destructivo. En el área de la mediación, la violencia debe ser impedida por los mediadores. Si ocurre puede provocar un efecto contrario al que se desea.

2.3.2. Negociación Distributiva y Basada en Intereses

Al concebir el “Conflicto” como un hecho interpersonal, que puede ser conducido de diferentes maneras. Desde un polo informal, se ven en situaciones de familia, grupos

de amigos, de trabajo, deportivos, etc. Es decir, se dan en situaciones, en el cual las personas intervinientes en el conflicto se conocen entre sí y los unen grandes lazos afectivos. Además, en este tipo de conflictos no hay reglas establecidas, y estas son idiosincrásicas de los contextos en los cuales se desarrolla. Por otro lado, no hay un tercero que se involucre dentro de ese conflicto para ayudar. Así mismo, no es onerosa, es decir, no es costoso. A esta forma de conducción del conflicto se la denomina “Negociación”.

Existen dos modelos de Negociación: la Negociación Distributiva y la Negociación basada en intereses, también llamada negociación por principios o negociación colaborativa de Harvard. El modelo Distributivo ha sido descalificado en los últimos años frente a la acción de la llamada Negociación Colaborativa. Pero no por eso la negociación distributiva se deja de utilizar. Ambas son utilizadas y brindan su eficiencia frente a determinados casos. (Suarez, 2017).

La Negociación Distributiva es ideal para solucionar casos en lo que refiere a intereses contradictorios, es decir, casos en los que: *“si se lo lleva el otro yo lo pierdo”*, por ejemplos en caso de dinero. Cuando vamos a llevar a cabo una negociación, es preferible estar preparado.

La Negociación Distributiva se caracteriza por ser poco cooperativa (Ganar-perder), se busca la ganancia personal, no se da importancia a la relación, se trata de hacer valer el poder de cada uno, buscando el interés individual, es un sistema de suma cero.

Por el contrario, la Negociación Colaborativa, se caracteriza por prevalecer la cooperación, se busca la ganancia mutua, se da importancia a la relación, no se hace valer el poder, se busca objetivos de interés común, es un sistema de suma variable (Dirección Nacional de Mediación y Métodos Participativos de Resolución de Conflictos., 2016). La Negociación Harvardiana o Colaborativa toma en cuenta los siguientes términos:

- a. Posición
- b. Intereses
- c. Alternativas
- d. Opciones
- e. Criterios Objetivos

f. MAAN (Plan B)

g. Propuesta

h. Acuerdo

La Posición es aquello que las personas que forman parte de la Negociación manifiestan expresamente que quieren conseguir. Por ejemplo *“Yo quiero esto”, “Quiero que el otro haga esto o que deje de hacerlo”*. Para Harvard las posiciones son la punta del Iceberg, ya que lo que sostiene a las posiciones son los intereses, es decir, lo que subyace a las posiciones, es *“el para qué”*. Los intereses motivan a la persona, son como *“un resorte silencioso, son las motivaciones que sostienen a la posición”* (Suares, 2017). Por ejemplo, *“¿Para qué quiero esto?”* o *“¿Por qué quiero esto?”*.

El modelo de Harvard distingue varios tipos de intereses:

- Las Necesidades: hacen referencias a los elementos indispensables para vivir (alimento, educación, etc.).
- Los Valores: deben ser tenidos en cuenta para que una negociación sea sustentable.
- Las Preocupaciones: hacen referencia a cuestiones que quitan tranquilidad, cuando la otra parte toma conocimiento de ellos es efectivo llegar a un acuerdo.
- Los Temores: Hacen referencia a grandes preocupaciones que llevan a que se obstaculice el proceso de negociación.

La Negociación Colaborativa hace énfasis en poder conocer cada uno de estos elementos, tanto de una como de otra parte, de esta manera *“agrandamos la torta”*, esto significa ampliar los elementos motivo de la Negociación. No se hará hincapié en un solo elemento, sino que ponemos sobre la mesa todos los intereses, de ambas partes.

Entre las partes puede haber tres tipos de intereses:

- Los comunes o compartidos, en donde, las dos partes están interesados por lo mismo.
- Los diferentes o divergentes, en el cual, cada parte no quieren lo mismo, pero no son opuestos.

- Los contrarios u opuestos, es cuando, una de las partes queda satisfecho, la otra queda insatisfecha.

Frente a la variedad de intereses que pueden existir, se abre paso a la negociación, cuando se pueda negociar “sobre la base de los intereses comunes enriquecida por los intereses diferentes y pactando -negociando distributivamente- los intereses contrarios u opuestos”.

Las Alternativas son soluciones o parte de soluciones que solo satisfacen los intereses de una de las partes, sin tener en consideración los intereses de la otra.

Las Opciones son soluciones o parte de soluciones que tiene la particularidad de satisfacer los intereses de ambas partes.

En esta Negociación el primer paso sería conocer las posiciones, después investigar los intereses para luego generar opciones. Las Opciones que se generen deben pasar por el filtro de los criterios objetivos, estos criterios son elementos tomados por fuera de la mesa de negociación y ninguna de las partes tiene la posibilidad de modificar ósea que están más allá de la voluntad de las partes. Estos criterios cumplen dos funciones: Asegurar la equidad del resultado de la negociación y sirve para comparar la opción a efectos de aceptarla o rechazarla. Si las opciones no pasan por los criterios objetivos, es necesario generar otra opción y someterla otra vez a comparación con los criterios objetivos que se establecen.

El MAAN (Mejor Alternativa al Acuerdo Negociado) es la mejor de las posibilidades de solución para la situación que uno está viviendo, pero por fuera de la mesa de negociación. Funciona como un criterio subjetivo, es decir, es un criterio que se formula cada parte para sí misma antes de sentarse a la mesa de negociación. Es una de las alternativas que una de las partes tendrá, sin tener en consideración los intereses de la otra parte, si esta negociación no llega a funcionar. El MAAN no es solo una idea, es una posibilidad cierta y que puede concretarse. Cuanto mejor es el MAAN que se tiene, más seguro se sentirá a la hora de negociar. El otro objetivo es permitirnos comparar la opción que se ha generado en la mesa de negociación con esta otra alternativa que se ha gestado y escogido como la mejor. En otras palabras, la opción escogida debe ser mejor que el MAAN, ya que si no lo supera en algún sentido a la parte le conviene recurrir a su MAAN, es decir, abandonar la negociación. Ury (1995) denomina al MAAN como Plan B, ósea, que puede llevarse a cabo con eficacia si el Plan A, que es la negociación no funciona.

Haciendo una síntesis, la opción que se genera, debe pasar por los dos criterios, el objetivo y el subjetivo o MAAN, antes de continuar con el siguiente paso que es la propuesta.

Luego de pasar de las posiciones a los intereses, generando la opción que haya pasado por el filtro de los criterios objetivos y subjetivos o MAAN, se dan las condiciones para emitir una Propuesta de acuerdo. Si esta propuesta es aceptada por ambas partes, falta otro paso más, que es, mejorar la propuesta. Esto significa tratar de identificar si queda algún “valor” en la mesa de negociación, especialmente algo que se pueda ofrecer a la otra parte que eleve su satisfacción y que al mismo tiempo no provoque un perjuicio a la parte.

Toda negociación que haya resultado exitosa finaliza en un Acuerdo. Los acuerdos pueden ser verbales o escritos, es importante que este acuerdo sea claro, que ambas partes tomen el conocimiento a que se comprometen y cuáles son las condiciones y responsabilidades que se establecen.

Ambas negociaciones, la Distributiva y Colaborativa no son excluyentes una de otra. Habrá casos en que será necesario tomar en cuenta una o otra. Como dijimos en un principio, un mediador debe estar bien preparado en estos dos tipos de Negociaciones, para que, de este modo pueda ayudar mejor a las partes a que lleguen a un acuerdo.

2.3.3. Connotación positiva del conflicto

Estamos acostumbrados que al hablar de conflicto lo hagamos desde un punto de vista negativo. Pero en los últimos años se logró ver que muchas veces el proceso conflictivo permitía la generación de nuevas y mejores ideas que llevan a soluciones muy creativas, y que una vez terminado, los participantes comprenden que se había producido un crecimiento entre ellos. Se comenzó entonces a hablar de lo “positivo del conflicto”. A partir de allí, se comenzó a ver el conflicto como posibilidad de crecimiento. Con esto no se quiere dar entender que el conflicto es positivo en sí mismo. Porque por sí solo, implica un desgaste y un displacer para la persona o las personas que lo están atravesando. Lo que se quiere explicar con esto es que, cuando se habla de lo “positivo del conflicto nos estamos refiriendo al beneficio que puedan llegar a obtener todos los que han estado en alguna medida involucrados en él, fundamentalmente cuando después de un proceso conflictivo y doloroso proceso se

alcanza a una solución”. (Suarez, 2002, Pág.58). Asimismo, se logra ver qué al arribar a una solución a través de la creatividad, esto pueda ser trasladado a otros conflictos que se puedan tener a futuro y esto es logrado a partir del aprendizaje obtenido en el conflicto anterior. Esto es lo que se llama deuteroprendizaje.

Según Maturana (2001), el “reconocimiento del otro como un legítimo otro” es la base de lo social. En tanto, en el conflicto no existe este mutuo reconocimiento, no es social sino asocial (Pág. 32). Es esta la diferencia central con la “armonización de las diferencias”. En ella se reconocen los participantes mutuamente como un “otro legítimo”. Por lo tanto, siguiendo a Maturana, podríamos decir que la armonización de las diferencias es la base de lo social.

Las personas solemos tener recursos que no utilizamos porque al quedar enredados en pautas rígidas y repetitivas de interacción, dejamos a un lado maneras de sentir, pensar, de decir, y de emocionarnos que podrían generar nuevas alternativas. Cuando alguna de las dos partes hace, dice, siente, piensa, o se emociona de una manera distinta, esto puede entenderse como una nueva forma de interacción que si es profundizada por las partes puede generar un cambio, o una alternativa para salir de repeticiones rígidas.

2.3.4. Conflicto y Disputa

Dentro del capítulo “Disputa, conflictos, armonización de las diferencias”, Marines Suarez nos dice que debemos tener presente que al hablar de conflicto y de disputas no nos estamos refiriendo a sinónimos. Cuando hablamos de disputas, estamos hablando de una parte del proceso conflictivo, que puede ser definida como una “fase pública del conflicto”, por lo tanto, es la que trabajamos en los métodos de resoluciones alternativas de conflictos. Cuando nos referimos a la “fase pública”, queremos decir lo que se explicita mediante acciones y decires de las personas.

Los que venimos del campo psicológico estamos acostumbrados a buscar interpretaciones basadas en el inconsciente y/o en las causas de conflictos. Por otro lado, el conflicto también puede ser “intrapersonal”, ósea, surgir de la lucha entre distintas áreas dentro de un mismo individuo, por ejemplo, entre nuestros afectos y pensamientos, entre nuestras emociones, entre lo que hacemos y decimos, etc. Por el contrario, al hablar de disputas siempre es entre dos o más seres vivos, e involucra

en la mayoría de los casos nuestra capacidad exclusiva de comunicarnos, es decir, nuestro lenguaje.

2.3.5 Actitudes frente al conflicto

La importancia que nos damos a nosotros mismos y al otro tiene que ver con las actitudes que tenemos frente al conflicto. Con actitud no sólo consideramos lo que la persona piensa, sino también las emociones que se encuentran involucradas, lo que dice y como se dice y escucha y también, lo que se hace. Se muestra a continuación:

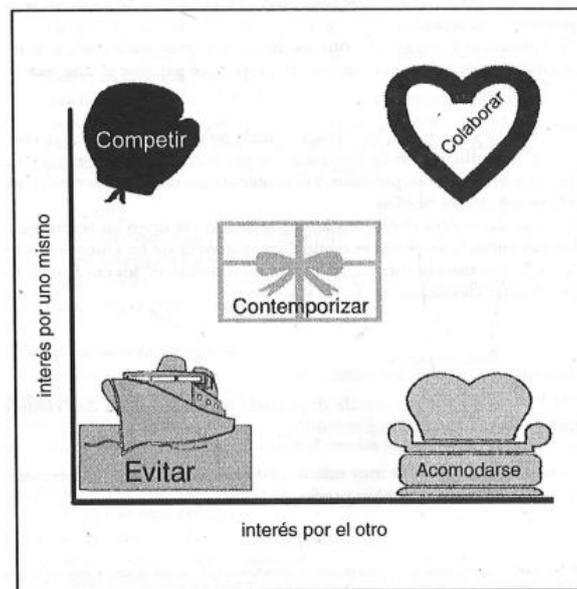


Figura 1 Actitudes frente al Conflicto

Nota: Adaptado de *Mediando en Sistemas Familiares*, pág. 63 por M. Suares, (2002), Buenos Aires, por Ed. Paidós.

Continuando con Suares (2002), el presente gráfico se explica de la siguiente manera:

1. Cuando el interés por uno mismo y por el otro es mínimo, se evita el conflicto. Esto no es malo, ya que muchas veces no está en juego nada, y por lo tanto no vale la pena entrar en un conflicto.
2. Cuando el interés por uno es escaso en tanto que para el otro es máximo nos acomodamos al otro.
3. Cuando el interés por uno y por el otro es el mismo, lo cual nos lleva a contemporizar. Esta era la forma privilegiada de solucionar los conflictos, la negociación distributiva.

4. Cuando el interés por uno es muy alto en tanto que el otro no reviste casi interés, tendemos a competir, solo queremos triunfar nosotros y que pase con la otra persona carece de importancia en el mejor de los casos, o deseamos su destrucción.
5. Cuando el interés por uno y por el otro es alto, generamos colaboración, la forma más rica de solucionar el problema, porque permite el surgimiento de la creatividad.

Al ver estos cinco tipos de actitudes frente al conflicto, debemos tener en cuenta que ninguna de estas es buenas o malas *per se*, depende de las circunstancias.

“Littlejohn (1996) sostiene que cuando se unen las actitudes de ambas personas, la situación se complejiza y a partir de las cinco actitudes iniciales llega a catorce formas diferentes de dramatizar los conflictos. Estas pueden ser clasificadas en Puras y Mixtas” (Suarez, 2002, pág. 64).

Formas Puras

Las formas puras de dramatizar los conflictos se dan cuando ambas partes tienen la misma actitud.

1. Competir-competir: es muy difícil la resolución en estos casos. Es necesario que se produzca un cambio previo.
2. Contemporizar-contemporizar-: resultan resoluciones pocas creativas en las cuales se llega a un acuerdo muy rápido, pero poco creativas.
3. Colaborar-colaborar: es la forma privilegiada y hacia la cual debemos tender. Los acuerdos son muy creativos.
4. Evitar-evitar: no llegan a ningún tipo de resolución alternativa de conflictos.
5. Acomodarse-acomodarse: no llegan a ningún tipo de resolución alternativa de conflictos.

Formas Mixtas

1. Inestables
 - Uno compete y el otro colabora
2. Pocos creativas

- Uno contemporiza y el otro compite
- Uno contemporiza y el otro colabora

En ambos casos, el contemporizador disminuye la creatividad ya que busca llegar rápido a un acuerdo.

3. Necesidad de reuniones privadas: es necesario ir a reuniones privadas cuando uno de los participantes tiene una actitud de evitación o acomodación, ya que dicha actitud puede deberse a que exista violencia, y el participante podría por temor acordar algo contrario a sus intereses. Puede darse las siguientes colaboraciones:

- a. Uno evita y el otro contemporiza.
- b. Uno evita y el otro colabora.
- c. Uno se acomoda y el otro contemporiza.
- d. Uno se acomoda y el otro colabora.
- e. Uno evita y el otro compite.
- f. Uno se acomoda y el otro compite.

Las situaciones más alarmantes son las dos últimas, ósea, cuando una de las partes tiene una actitud competidora y la otra se acomoda o evita.

2.3.6 Conciencia del Conflicto

Trataremos aquí de la conciencia que los actores tienen del conflicto y de sus percepciones. La conciencia del conflicto refiere al producto de un acto intelectual en el que un individuo admite encontrarse con respecto a otro actor en una relación en que ambos tienen o creen tener objetivos incompatibles. Por el contrario, la percepción es el contenido con que acceden a nuestro intelecto los datos externos relativos a fenómenos tales como conductas actitudes pretensiones intenciones riesgos o amenazas. Se puede tener percepción de la incompatibilidad de objetivos y no tener conciencia plena de estar en conflicto.

Entelman (2002) al inicio de sus investigaciones sobre el conflicto, suponía que si no se recurre a una demostración clarificadora de las diferencias entre la conciencia subjetiva de los actores y la incompatibilidad de metas, resultaría dificultoso entender algunas distinciones que se advierten cuando la problemática empieza a

desarrollarse. Frente a la dificultad de acceso al tema, Entelman menciona a Kriesberg, el cual realizaría una presentación más clarificadora al respecto. Su método consiste en distinguir por un lado la índole de las situaciones objetivas entendiendo por tales las relaciones entre actores y por el otro lado la creencia de tales actores sobre la índole de esas situaciones objetivas. Kriesberg clasifica tales situaciones en dos grandes grupos: conflictivas y no conflictivas. A lo referido a las creencias destaca que sólo puede ocurrir que:

- Ambos creen que una relación es de conflicto.
- Ambos creen que una relación no es de conflicto.
- Uno de ellos cree que es de conflicto y el otro que no lo es.

De esta manera uno se encuentra con 6 situaciones distintas que se ha tratado de visualizar mejor con el siguiente cuadro propuesto por el citado autor:

Tabla 2

Conciencia del Conflicto

Situación Objetiva.	Creencia de las partes acerca de la situación objetiva.		
	Ambas creen que existe un conflicto	Una de las partes lo cree un conflicto y la otra no	Ninguna de las partes cree que existe un conflicto
Conflictiva	1	2	3
No conflictiva	4	5	6

Nota: Adaptado de *Teoría de Conflictos*, Pág. 92 por R. F. Entelman, (2002), Barcelona, por Ed. Gedisa S.A.

De todas las situaciones detalladas en el cuadro anterior, podríamos decir que la situación número 6 (seis) es la menos conflictiva, dado que ninguna de las partes cree que existe un conflicto, por lo tanto, no hay situación o relación que deba ser analizada o abordada para su resolución.

La situación 1 describe en que ambas partes creen que existe entre ellas un conflicto y en que realmente ambas tienen objetivos incompatibles, se presenta como el típico caso en que no es necesario concientizar a ninguna de las partes sobre el problema

en que se encuentran. Aunque sea necesario que comprendan la índole de ese problema y la metodología aplicable para su administración o manejo y su resolución. En las situaciones 2 y 3 en que habiendo conflicto una de las partes o ambas no lo advierten, donde la primera tarea sería la de concientizar a los actores.

La importancia del proceso de concientización establece en que sería muy difícil programar una conducta conflictuar que lleva un proceso de resolución satisfactorio si no se realizan, primero, los actos tendientes a crear, en el actor que no se ha percibido del conflicto, la convicción de que está inmerso en él. Es generalmente habitual, lo difícil de hacer consciente al oponente. La mayoría de las veces, no se trata sólo de inducir con explicaciones que intenten demostrar la incompatibilidad objetiva de metas.

Siguiendo a Entelman, sólo cuando el oponente o el actor propio ha tomado conciencia del conflicto todo lo que pueda hacerse técnicamente para conducirlo a resolverlo comienza a ser posible. Antes de ello, el manejo de las variables que permite conducir el conflicto a sus etapas resolución resulta generalmente estéril, frustrante y, por lo tanto, negativo en cuanto cualquier acción del participante que es consciente del conflicto, se estrella contra la falta de percepción de su oponente que no capta su sentido. (Pág. 93).

Desde una perspectiva histórica, la evolución del problema se ve cuando en el conflicto, tarde o temprano, las partes desarrollan metodologías pendientes a hacer consciente a la otra parte y a procurar hallar una solución. En este contexto los oponentes terminan por reconocerle el carácter de interlocutor y, por ende, la facultad de "conflictuar" es decir de tener metas propias y antagónicas, así como de realizar conductas que no le estén prohibidas. Además, éste tardío reconocimiento cuenta con la agravante de que en muchos supuestos han obligado a su oponente a realizar actos que afectan cómo se ha señalado al nivel de intensidad inicial del conflicto. (Pág.94).

En lo referente a la situación número 4 (cuatro), en que ambas partes creen que existe un conflicto, sin que él mismo sea advertido por un agente externo en la relación objetiva, aparenta ser sencilla, pero no tiene fácil solución. Habría que convencer las partes de que tienen percepción errónea de la realidad que sus metas no son incompatibles.

Por último, en la situación detallada en el número 5, si una de las partes cree que hay conflicto y no lo hay, mejor que ayudarlos a pelearse con su adversario es tratar de hacerles ver que la situación conflictiva no existe.

Para terminar, a partir de las cinco situaciones posibles, se intentó dar una aproximación acerca del grado de conciencia que tienen los protagonistas de un conflicto. Creemos conveniente que, al abordar un conflicto, se debe analizar desde su primer contacto con el conflicto el grado de conciencia que los actores tienen del mismo.

2.3.7. Los objetivos de los protagonistas del Conflicto

En el presente apartado, detallaremos las metas u objetivos que los actores persiguen en las relaciones de conflicto.

Los actores conflictúan para obtener objetivos enfrentándose con oponentes que a su vez pugnan por alcanzar los suyos, que son incompatibles con aquellos. (Entelman, 2002, Pág.99).

Entelman manifiesta que los objetivos o metas de los actores en los conflictos son objetos en el más amplio sentido de la expresión materiales o espirituales a lo que cada actor les agrega un valor. Podemos hacer distinción entre objetivos concretos, simbólicos y trascendentes (Pág. 100):

- Los objetivos concretos son aquellos objetivos más o menos tangibles. Estos objetivos tienen la característica de que su obtención suponen la satisfacción automática de las pretensiones de quién conflictúa por ellos. Esto es así, porque en dichos objetivos, el valor, económico o de cualquier otra naturaleza, que la parte les atribuye es inseparable del objeto mismo. Podemos mencionar, por ejemplo, cobrar un crédito, obtener la tenencia de un menor cuya proximidad sentimos valiosa, pactar un salario mayor en un conflicto gremial tendiente a obtener ese objetivo concreto.
- Los objetivos simbólicos, son aquellos en los que en realidad el objetivo exhibido como tal no es la última meta deseada por el actor en conflicto, sino más bien, un representante de otra lo cual convierte en muy difícil de definir la relación entre el objeto o situación que hace de sustrato depositario del valor y el valor mismo. El objetivo simbólico escondido detrás de uno concreto tiene el mismo sustrato, pero oculta el valor cuya satisfacción busca el actor. Frente a este tipo de objetivos resulta más difícil encontrar una solución que no sea la

total ganancia o pérdida del actor que sustenta la pretensión. (Pág. 101). En ciertas circunstancias los actores tienden a teñir los objetivos concretos agregándoles valoraciones que los convierten en simbólicos, porque les preocupa más obtener satisfacción a su valor mediante el logro del objetivo provocar en su adversario una pérdida. tal pérdida es el verdadero objetivo concreto disimulado detrás del simbólico. Pero cuando una relación de confrontación personal prima, más que el cálculo del costo- beneficio de una parte, el valor que está Le otorgue a la pérdida que sufre la otra, se genera un objetivo simbólico. A partir de allí las soluciones se dificultan. (Pág. 102)

- Para finalizar, llamamos objetivos trascendentes, a aquellos en el que en realidad puede decirse que el valor mismo está puesto como objetivo porque no se divide qué esté anexo a un objeto tangible ni divisible. Si pretendemos cobrar o no pagar, o adquirir un bien, o no entregarlo u ocupar un territorio o no tolerar la intervención de otro estado en el nuestro, sosteniendo que lo que está en juego así no es, ni el monto a cobrar, ni el bien a recibir, ni la significación del problema concreto en que un estado interviene, ni la importancia física, económica y política del territorio ocupar, sino, un principio cualquiera, muy difícilmente puedo llegar a una transacción. Ejemplos de objetivos trascendentes son: *"cobrar la totalidad porque el otro retenga el pago es una inmoralidad que no puedo aceptar"*, *"debo ocupar el inmueble por que la familia tiene la obligación moral de reconocer que heredado de mi padre el carácter de jefe del grupo familiar"*, *"debo ocupar el territorio para que no avancé en su expansión un sistema político social en el que no puedo transigir llámese socialismo o capitalismo"*. Por lo cual, a toda transacción, supone perder parte de algo que en su integridad ha sido declarado fundamental para mí.

Según Entelman, cuando detectamos objetivos simbólicos o trascendentes, el conflicto en que aparecen tiene una dimensión distinta que cuando los objetivos en pugna son concretos.

"(...) Las actitudes de las partes y su disposición para conseguir en la creencia de que existen soluciones que puedan satisfacer los valores de ambas cambian sustancialmente. Además, las dificultades de admiración y resolución de los conflictos se multiplican (...)" (Entelman, 2002, Pág. 104)

2.3.8. Conflictos Puros e Impuros

Luego de la Segunda Guerra mundial comenzaron a aumentar los análisis teóricos sobre los conflictos, se comenzó a plantear la distinción entre conflictos de objetivo único y conflictos de objetivos múltiples (conflictos puros e impuros):

- A los Conflictos Puros se les atribuyó la particularidad de arrojar como único resultado posible al tiempo de su resolución un ganador y un perdedor. Si uno de los actores lograba su objetivo por cualquier método disponible el otro actor perdía el suyo.
- En los conflictos impuros parecía ocurrir lo contrario. Los resultados que podrían obtenerse al resolverlos permitían una distribución de ganancias entre todos los actores. En los primeros la resolución producía un ganador y un perdedor. En los segundos no había perdedores. Todos ganaban. (Pág.107).

Al detallar los conflictos Puros e Impuros, podemos hacer una conexión con la autora Marines Suares, al describir sobre la Negociación Distributiva, y Colaborativa. La cual, la primera alude como resultado a Ganar-perder, y la segunda a Ganar-Ganar.

Entelman, tenía la convicción de que era posible tratar a todos los conflictos con la misma actitud, en busca de soluciones satisfactorias para todos y que no era inevitable producir un ganador y un perdedor, por el solo hecho de que hubiera un objetivo único. “Lo que realmente ocurre es que no hay relaciones que se agoten en un único objetivo igualmente valorado como incompatible por los actores en pugna. Y que sí existen conflictos de objetivo único. Pero no hay, sino en alguna abstracción, relaciones sociales de puro conflicto, relaciones de un solo objetivo incompatible sin algún área de coincidencias o de intereses comunes”. (Entelman, 2002, Pág. 109).

Al abordar un conflicto en profundidad, se descubre que, en la mayor parte de los casos, los protagonistas presentan varios objetivos en disputa y algunos objetivos coincidentes o comunes. O Aun tratándose de objetivos únicos de disputa, tienen coincidencias sobre el marco en el que se produce la incompatibilidad. (Pag 110)

En la vida cotidiana es difícil encontrar una relación de conflicto que se desarrolle de forma aislada de toda otra relación entre las mismas partes.

“...Ello se evidencia por el solo hecho de la existencia de un contexto social dentro del cual las partes conviven. Normalmente ellos integran algún grupo social más o menos extenso- familia sociedad o asociación de cualquier tipo- o por lo menos la comunidad a que pertenecen ...” (Entelman, 2002, Pág. 112).

Como resultado, Entelman (2002) afirma que es muy factible que tengan otras relaciones dentro de cada uno de sus grupos o al menos que tengan intereses similares vinculados por ejemplo a la repercusión del conflicto produce en el contexto social de que se trate. El prestigio de cada uno de los protagonistas dentro de su grupo no le es indiferente a ninguno de ellos y puede constituir un interés amplio o difuso en el que ambos debieran en la mayor parte de los casos coincidir. (Pág. 112). Pueden existir una gama de herramientas con el fin de dar solución a dichos conflictos, las llamadas técnicas de resolución de conflictos. (Las cuales no abordaremos en este apartado).

En conclusión, siguiendo la premisa de que la pureza de un conflicto depende del conjunto total de las relaciones entre las partes, y de la posibilidad que haya de dividir las cuestiones en conflicto en elementos más pequeños.

Se debe tener en cuenta que cuando se analiza una relación, en búsqueda de la totalidad de temas de conflicto o de temas en común entre las partes, el análisis puede y debe hacerse, además, con relación al tiempo.

En ciertas relaciones puede detectarse qué a las partes o alguna de ellas les interesaran en el futuro ciertos objetivos. Según Entelman (2002), algunos análisis referentes a las relaciones futuras entre los mismos actores constituyen también un cálculo de interdependencia. Qué bien puede parecerse un cálculo de coste-beneficio proyectado al futuro de la relación entre los mismos actores. (Pág. 114).

2.3.9. El poder de los Protagonistas en el Conflicto

Un actor que trata de obtener su objetivo, incompatible con el de su oponente, puede hacerlo mediante uso de la coerción, es decir, de amenazas. Por otro lado, puede también hacerlo ofreciendo beneficios, también llamados premios. Y finalmente puede utilizar la persuasión. Por lo tanto, una definición de "*poder*" desde la Teoría del Conflicto debería permitir dar cuenta tanto de los casos de amenaza de sanción como de promesas de premios. (Pág.123)

Puede sostenerse que la diferencia entre amenazas y ofertas es puramente semántica porque ambos tienen el mismo efecto. Entelman, lo detalla de la siguiente manera:

La Amenaza de sanción efectuada por A produce en B el resultado que no actúe o no omita actuar como lo hubiera hecho de no mediar la amenaza. Porque media la amenaza, B se somete a lo pretendido por A, o lo acata. Pero también ocurre que

B, ante la oferta de un premio que le efectúa A, hace un omite lo que no hubiera hecho si la oferta no se hubiera producido. El juego de las amenazas y las ofertas (de sanciones y premios) es fundamental para las técnicas de negociación in general para la correcta administración de los conflictos. (Pág. 124)

Por lo cual, entendemos por “poder” de los actores en el conflicto, según la definición de Entelman, como: “Al conjunto de recursos de cualquier índole de que dispone cada actor ocre disponer para procurar su objetivo”. (Entelman, 2002, Pág 125)

2.3.10. Los terceros en el conflicto

Fue Simmel (1950), un sociólogo alemán, el primer autor moderno que trató el tema de los terceros. Su teoría se basa en tres clases de terceros:

1. Los terceros imparciales que no están implicados en el conflicto, pero quiénes se les pide que lo juzguen o le pongan fin. Tal tipo de intervención de lugar a una variedad de formas de las que Símmel apunta como el mediador y el árbitro.
2. El segundo tipo de terceros es denominado por Simmel por "*tertius gaudens*", que se traduciría como "tercero ventajista". Lo que en el lenguaje de la cotidianidad se denomina "tercero en discordia". Es aquel no implicado en el conflicto, pero que obtiene de él beneficios para sí mismo.
3. Por último, el tercer tipo de tercero identificado por Simmel es el que corresponde a la vieja premisa "dividir para gobernar". Éste tercero interviene en el conflicto directamente porque obtiene de él ventajas o espera obtener una posición dominante. (Pág.148-149)

Freund (1983) también ha mencionado los terceros en el conflicto, ha dicho con razón que el conflicto es una relación signada por el principio de tercero excluido. Lo que ocurre en la realidad, es que, los terceros o bien son absorbidos por el conflicto o bien se mantienen fuera de él. (Pág. 287).

Freund utiliza la expresión "*implotar*" para referirse a un tercero que se aproxima demasiado a uno de los campos del conflicto y termina por caer en él. Entelman se sirvió de dicha manifestación para dar origen a una metáfora para hablar con similar licencia de lenguaje de Magnetismo Conflictual. "*...Imagino el magnetismo conflictual como una fuerza de atracción ejercida por el centro de cada campo del conflicto y qué tiene un radio de acción desde su núcleo hasta una zona que bordea los límites del sistema social en conflicto...*" (Pág. 136)

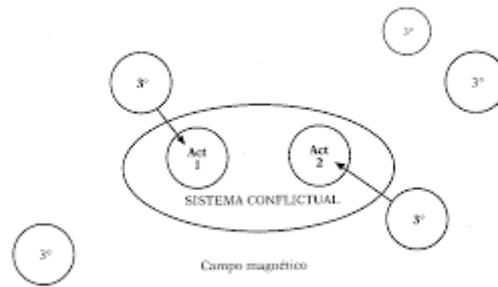


Figura 2 Sistema Conflictual

Nota: Adaptado de *Teoría de Conflictos*, pág. 136, por R. F. Entelman, (2002), Barcelona, por Ed. Gedisa S.A.

De acuerdo a todo lo dicho, se propone un material de estudio referentes a la Resolución Alternativa de Conflictos (RAC) o Métodos Alternativos de Resolución de Conflictos (MARC): Los RAC (Resolución Alternativa de Conflictos) o MARC (Métodos Alternativos de Resolución de Conflictos) o los comúnmente llamados RAD (Resolución Alternativa de Disputas) son una serie de métodos que siguen una finalidad, que es resolver una disputa, a partir del desarrollo de una serie de pasos, según el método del cual se trate.

Estos RAD se dividen de acuerdo con la involucración o no de un tercero:

- Sin terceros: Negociación.
- Con terceros: Facilitación, Mediación, Conciliación, Arbitraje, Med.Arb (Mediación y arbitraje) y Arb-Med (Arbitraje y Mediación). De todos los métodos mencionados, la Mediación es la que más se ha desarrollado, sobre todo el área de los conflictos familiares.

A continuación, desarrollaremos las características de cada Método de resolución de Disputas (Dirección Nacional de Mediación y Métodos Participativos de Resolución de Conflictos., 2016):

Tabla 3

Métodos de resolución de conflictos

Mediación	Conciliación	Negociación	Arbitraje
No Adversarial	No adversarial	No Adversarial	Adversarial
Tercero Imparcial	Tercero Imparcial	Entre partes	Árbitro

Informal	Formal	Informal	Formal
Las partes Deciden	Las partes deciden	Las partes deciden	Decide el Árbitro
Mediador no emite opinión; no aconseja soluciones.	El conciliador puede emitir opinión y recomendar soluciones.	Las partes buscan soluciones y proponen alternativas.	Cada parte presenta una postura y aportan pruebas

Nota: Adaptado de *Introducción en Mediación Comunitaria*, por Dirección Nacional de Mediación y Métodos Participativos de Resolución de Conflictos, (2016), Buenos Aires, por Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación.

Lo importante es que existan varias alternativas de forma que el que intervenga como un tercero neutral tenga un material que le permita elaborar una o varias propuestas, conociendo más en profundidad el interés de las partes. El tercero neutral debería aproximar a las partes a ayudarlas a comunicarse mejor, a identificar dónde están las diferencias, y a trabajar en la creación de una solución compartida y beneficiosa, en cual ambas partes se encuentren satisfechas con el resultado del proceso llevado a cabo. La mediación o cualquier otra alternativa es un trabajo de equipo, que requiere la participación de personas experimentadas con sólida formación en técnicas de negociación, y debe poder desarrollarse en un ambiente de respeto mutuo.

2.4. Desarrollo Organizacional

2.4.1. Psicología Individual y Organizacional

En cuanto al origen de la Psicología Organizacional como disciplina, la podemos ubicar a partir de estudios que se hicieron sobre motivación del trabajador, los sistemas de incentivos, las políticas de personal y las relaciones intergrupales. En dichos estudios, los psicólogos tuvieron un papel importante, los cuales a lo largo de los años han descripto a la Organización como un sistema total.

Se ha concluido que, para cualquier miembro de la organización, en ésta existe una entidad psicológica frente al cual, ella o él simplemente reaccionan.

Referido a lo que el trabajador ofrece a la organización en cuanto a su calidad y cantidad, están relacionados a la imagen que tiene ese trabajador de dicha organización tomándola a ésta como un todo, y no solo a lo referido salarialmente,

por ejemplo. Vinculado a esto, también se consideró que el individuo no está solo en su relación con la organización, sino que se presenta integrando diferentes grupos entre sí, compartiendo entre ellos patrones de cooperación, competencia correlaciones indiferentes entre uno y otro.

En efecto, en base a los estudios realizados sobre el comportamiento de las personas dentro de una organización, se llega a determinar que la organización es un sistema social complejo, que debe estudiarse para poder obtener alguna comprensión del comportamiento individual.

La psicología de la Organización como disciplina sostiene que las organizaciones son sistemas sociales complejos y que la mayoría de los interrogantes que puedan surgir sobre el comportamiento de un individuo dentro de una organización se tienen que considerar desde la perspectiva de todo el sistema social. (Schein, 1982, pág. 6).

Siguiendo a Schein (1982), hubo un pase de la llamada Psicología Industrial basada en el individuo a una Psicología de la Organización basada en los sistemas y a su desarrollo. Los factores que dieron paso a este pasaje provocando un cambio, fueron:

1. El desarrollo de nuevos conceptos sociales y antropológicos en el campo de la psicología y el crecimiento de la Psicología Social que han propiciado a los psicólogos a una variedad de conceptos y métodos de investigación. Asimismo, los métodos de investigación como las encuestas a través de cuestionarios y entrevistas, el empleo de observadores participantes y los experimentos de campo han impulsado al psicólogo a la propagación de la introspección y a los experimentos laboratorio. Fueron estos conceptos y estos métodos los que han hecho posible no sólo atacar los problemas propios de la organización, sino que han permitido también que el análisis se enfoque menos en el individuo como tal y más en el individuo como integrante de un grupo.
2. El desarrollo de nuevas teorías en las ciencias físicas y biológicas ha propuesto diferentes maneras de ver los problemas de orden psicológico. Por ejemplo, los conceptos de causalidad múltiple basada en un campo de fuerzas simultáneas han reemplazado la noción mecanicista de la simple causa-efecto; los conceptos de dependencia común e interacción, curvas de retroinformación y fuerzas autorreguladoras ha propiciado el análisis de los sistemas complejos y sus vinculaciones con el medio exterior.
3. El desarrollo de la tecnología a pasos agigantados y la sociedad durante las últimas décadas ha forzado a científicos y profesionales a reconocer la

interdependencia de factores humanos y tecnológicos y la necesidad de desarrollar teorías y conceptos que puedan explicarla.

4. El desarrollo y la complejidad del mundo tuvieron que ser reconocidos por profesionales y empresarios en el que tienen que operar y paulatinamente han empezado a recibir la ayuda de las ciencias sociales, las cuales pueden brindar para la resolución de los problemas de orden organizacional.
5. El desarrollo de nuevas teorías y técnicas de investigación y métodos nuevos para a) resolver aquellos problemas que el empresario tiene que enfrentar todos los días, b) ayudarlo a la persona manejar más eficientemente los problemas de afiliación en los tipos de organización en que le corresponde funcionar durante su vida, y, c) Ayudar al individuo a desempeñar el papel de cliente o ciudadano común ante la organización.

2.4.2. Organización

2.4.2.1. Coordinación:

La idea básica que subyace el concepto de organización es la idea del esfuerzo coordinado para la ayuda mutua. Siguiendo con Schein (1982), es importante observar que la sola idea de organizarse parte del hecho de que el hombre de manera individual es incapaz de satisfacer todas sus necesidades y deseos. Particularmente en la sociedad moderna, el hombre descubre que no tiene la habilidad, la fuerza, el tiempo o la resistencia necesarias para poder satisfacer sus necesidades básicas de alimento, techo y seguridad. No obstante, en la medida en que varias personas coordinan sus esfuerzos descubren que juntos pueden hacer más que cada uno de ellos por su cuenta. La mayor organización, la sociedad, hace posible que a través de la coordinación de las actividades de cada uno de sus miembros se puedan satisfacer también sus necesidades individuales. (Pág.12)

2.4.2.2. Objetivos Comunes:

La segunda idea básica en la que el concepto de organización está basado es la de lograr objetivos comunes a través de la coordinación de actividades. Para que la coordinación tenga provecho, algunos objetivos deben que existir y los integrantes tienen del grupo que estar de acuerdo con ellos.

2.4.2.3. La división del trabajo

Junto al concepto de coordinación y al del logro de objetivos comunes existe la idea de que los objetivos se pueden lograr más fácilmente si cada persona hace algo diferente, pero en forma coordinada. La noción de la División del Trabajo está ligada claramente a la idea de diferenciación de funciones. La organización puede lograr sus objetivos más fácilmente si establece diferencias con base en los tipos de tareas, de localización geográfica, objetivos generales y específicos, recurso humano disponible dentro de la organización o cualquier otra racionalización.

2.4.2.4. Integración

Al tener en cuenta que diferentes partes están haciendo cosas desiguales se necesita, entonces, una función integradora le ratifique que todos los elementos estén buscando los mismos objetivos comunes. La forma más representativa de integración, aunque de ninguna manera la única es la jerarquía de autoridad algún sistema selecto de subgrupos o individuos que asegure que hay coordinación entre las partes guiando, limitando, controlando, informando y en general dirigiendo las actividades de cada una de las partes.

Al tener en cuenta todas estas características antes mencionadas, podemos dar la siguiente definición:

Una organización es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común a través de la división del trabajo y funciones y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad. (Schein, 1982, pág.14)

En base a esta definición, es lo que los sociólogos llaman una Organización Formal para distinguirla de otros dos tipos organización una organización Social y otra Informal. Podemos definir a las organizaciones sociales como los patrones de coordinación que surgen espontáneamente de forma implícita de la interacción humana, sin que ésta implique coordinación racional alguna para el logro de los objetivos comunes explícitos. Por ejemplo, un grupo de amigos puede coordinar muy bien sus actividades y aún tener un objetivo común implícito. Existen diferentes tipos de organizaciones sociales en la sociedad tales como la familia los clubes las pandillas y comunidades, por otro lado, las organizaciones formales son las entidades comerciales, escuelas, hospitales, iglesias, sindicatos y prisiones.

La noción de Organización Informal refiere a patrones de coordinación que surgen entre los miembros de una organización formal y que no están estipulados en el manual de roles y actividades. El manual de la organización requiere la coordinación de sólo ciertas actividades.

2.4.3. Problemas humanos o psicológicos dentro de una organización

Muchos de ellos reflejan las interacciones tan complejas que se presentan entre diferentes niveles jerárquicos grupos funcionales y entre sistemas organizacionales cambiantes formales e informales. para poder entender los problemas humanos que se dan en una organización es necesario recordar siempre que no sólo surgen ellos de una cantidad de complejas interacciones, sino que también esas mismas interacciones cambian con el tiempo a medida que las personas que conforman la organización y organización misma cambian crecen y se desarrollan. (Schein, 1982, Pág. 17)

2.4.4. El Contrato Psicológico

Schein (1982) afirma que la idea de contrato psicológico implica la existencia de un conjunto de expectativas no escritas en parte alguna, que operan a toda hora entre cualquier miembro y otros miembros y dirigentes de la organización. (Pág. 20)

Mayor parte de los problemas que conlleva al descontento laboral y a la desvinculación tienen mucho que ver con el incumplimiento del contrato psicológico. El Contrato Psicológico implica además que cada persona que desempeña un rol, el empleado, por ejemplo, tiene también expectativas sobre cosas como el salario o escalas salariales, jornada laboral prestaciones y ventajas del empleo garantía de que no lo van a despedir inesperadamente, etc. La organización, por su parte, tiene también expectativas más implícitas, por ejemplo, que el empleado de una buena imagen de la organización, que sea leal a la organización, que guarde los secretos de la organización y que todo lo que haga sea por el bien de ella.

Las expectativas tanto del empleado como de la parte empleada se originan de sus necesidades más apremiantes, de lo que han aprendido de otras personas, de las tradiciones y normas que estén ejerciendo alguna influencia, de su propia experiencia y de otra infinidad de fuentes. En la medida en que las necesidades y las fuerzas externas cambian, cambian también éstas expectativas convirtiendo al contrato

psicológico en un contrato dinámico que debe renegociarse constantemente. El contrato psicológico es un poderoso determinante de la conducta de las organizaciones a pesar de que no aparece escrito en parte alguna.

Schein, menciona un aspecto a considerar del contrato psicológico y que más determina el comportamiento diario, es el de las normas que reglamentan el subgrupo. Es evidente que el sentido básico de identidad que una persona emana es esencialmente el contrato personal con otros miembros de su grupo y no de lo reglamentado formalmente por la organización. Por consiguiente, no es extraño que la mayoría de las dificultades que surgen entre grupos o entre unidades en una organización sea en el producto de fuerzas psicológicas que son reflejo también de las características propias de los seres humanos. Dichas fuerzas que hacen que la organización se establezcan patrones informales que en una u otra forma influyen y alteran los más formales. (Pág.30).

2.4.5. La Falacia Biológica

Uno de los principales argumentos que se dan para explicar la variación que se observa en la conducta humana es que esa conducta está determinada parcialmente por el tipo de necesidad o de motivación que tenemos como miembros de una especie biológica. Por otro lado, nuestras motivaciones y nuestras necesidades están determinadas principalmente por la forma cómo percibimos la situación en la que nos encontramos y esa percepción está a su vez grandemente determinada por lo que ya se ha aprendido. (Schein, 1982, pág.38)

A pesar de que los seres humanos puedan empezar con tendencias biológicas y genéticas muy similares desarrollan patrones diferentes de necesidades motivaciones, talentos, actitudes y valores que dan cuenta del tipo de crianza particular y la situación sociocultural en la que se encuentran. Por ende, no sólo es una falacia tratar de encontrar "la naturaleza humana" en nuestro origen biológico, sino que existen pruebas de que los determinantes más importantes de la conducta humana son situacionales y están relacionados con un rol.

Los sociólogos mencionan un concepto llamado "la definición de la situación" que refiere a que los seres humanos siempre están funcionando en algún tipo de situación cuyo significado está definido por percepciones colectivas y por los supuestos y expectativas que se tienen sobre esa situación. (Pág. 39). Por lo cual, nunca

funcionamos en un vacío social. Siempre nos estamos moviendo en una situación a otra y la forma como reaccionamos y las motivaciones que tengamos dependerá en gran parte de cómo definamos y estructuremos esa situación. Si tenemos interés en entender lo que una persona hace en una determinada situación y por qué lo hace tenemos que tratar entender cómo define ella esa situación.

Uno de los factores situacionales que más determinan los patrones de motivación es el contexto organizacional de la conducta. Factores tales como el tratamiento que nos da la organización para la que trabajamos o a la cual pertenecemos, el tipo de normas y valores que operan en ellas, los tipos de autoridad y de ejercicio de poder, nos afectan nuestras acciones y el tipo de motivación que nos hace funcionar. (Schein, 1982, Pág. 41)

2.4.6. Supuestos sobre la naturaleza humana

Según palabras de Schein (1982), la conducta humana es el resultado complejo de nuestras intenciones, de la forma cómo percibimos una situación inmediata y de los supuestos las creencias que tenemos sobre una situación y sobre la gente que está en ella. Estos supuestos están basados a su vez en nuestra experiencia pasada, en normas culturales en lo que otros nos han enseñado a esperar. Para entender cómo funcionan las organizaciones, es necesario primero, entender cómo funcionan las personas que están en ellas. (Pág. 47).

Esta área de la psicología organizacional está íntimamente ligada con la psicología social, el cual estudia cómo la gente percibe determinadas situaciones, como les atribuye causalidad en un esfuerzo por hacer que cada situación sea verdaderamente significativa y como las actitudes y valores personales a su vez influyen en esas percepciones y atribuciones. Schein siguiendo a Wrightsman (1964, 1974, 1977), ha tratado de medir las 6 dimensiones de lo que él llama "filosofías de la naturaleza humana":

1. La medida en que consideremos que la gente es digna de confianza
2. La medida en que creamos que la gente es altruista o egoísta
3. La medida en que consideremos que la gente es independiente y que tiene confianza en sí misma vs. que la gente sea dependiente y conformista en su relación con el grupo o con figuras de autoridad.

4. La medida en que consideremos que la gente tiene fuerza de voluntad irracionalidad vs. que la gente puede estar controlada por fuerzas irracionales internas o externas.
5. La medida en que consideramos que la gente tiene ideas, percepciones valores diferentes vs. básicamente las mismas percepciones, valores etcétera.
6. La medida en que consideremos que la gente es simple vs. que las personas sean organismos muy complejos.

2.4.7. Los grupos psicológicos en las organizaciones

Se propone la siguiente definición: “Un grupo psicológico es cualquier número de personas que interactúan unas con otras que sean psicológicamente conscientes unas de otras y que se perciban a sí mismas como un grupo”. (Schein, 1982, Pag.135).

2.4.7.1. Funciones psicológicas individuales de los grupos

Schein (1982) dice que los miembros de una organización traen consigo una variedad de necesidades y los grupos pueden suplirlas en su gran mayoría. Las principales funciones de los grupos desempeñan dentro de las categorías son las siguientes:

- a. Los grupos son ante todo un medio para satisfacer nuestras necesidades de afiliación, es decir, nuestras necesidades de amistad apoyo moral y afecto. El prototipo original de estos grupos conocido menudo como "grupo primario" es desde luego la familia. Todavía en la edad adulta dependemos de la familia para satisfacer estas necesidades. Pero descubrimos también qué necesitamos grupos de amigos grupos de trabajo y otro tipo de relaciones para satisfacer las necesidades de afiliación.
- b. Los grupos son esencialmente un medio desarrollar incrementar y confirmar nuestro sentido identidad y mantener nuestra estima de sí mismo. Aquí también la familia es el grupo en donde se inician estos procesos básicos pero otros tipos de grupos formales e informales muchos de ellos. En el trabajo se convierten en fuente importante para determinar o confirmar el concepto que tengamos de quiénes somos qué estatus tenemos qué tan valiosos somos y por consiguiente qué tan dignos nos sentimos.
- c. Los grupos sirven esencialmente para establecer y comprobar la realidad social. Podemos reducir la incertidumbre que nos produce el medio social

discutiendo con otros los problemas que se nos presentan buscando perspectivas comunes y tratando de llegar a un consenso sobre la forma de resolverlos.

- d. Los grupos sirven también para reducir la inseguridad la ansiedad y la sensación de impotencia. El dicho de que la unión hace la fuerza resalta el hecho de que no sólo el número de personas representan fuerza en relación con el adversario, sino que existe la evidencia suficiente para concluir que entre más personas extender lado mío más fuerte me siento y menos ansiedad e inseguridad me produce el peligro (Asch, 1951; Schachter, 1959).
- e. Finalmente, un grupo se puede convertir en un mecanismo por medio del cual sus miembros pueden resolver los problemas o realizar las tareas del grupo, pero no las de la empresa. Este mecanismo es comparable con el mecanismo de funciones formales que se identificó anteriormente. Por lo tanto, el grupo puede servir para recoger información, ayudarle a alguien que está cansado o enfermo o evitar el aburrimiento inventando juegos o participando en actividades distintas a las actividades organizacionales. (Pág. 141).

2.4.7.2. Factores que afectan la integración de los fines organizacionales con las necesidades personales en los grupos.

Schein (1982) afirma que una diversidad de factores determina el tipo de grupos que pueden existir en una organización y la medida en que sus grupos entren a desempeñar tanto funciones de tipo organizacional como funciones de tipo personal o ambos. Estas variables se pueden dividir en tres grandes categorías:

- Factores ambientales-el clima cultural social físico y tecnológico en el cual el grupo existe,
- Factores de afiliación-los tipos de personas que conforman el grupo categorizados en términos de las antecedentes personales de esas personas de sus valores de su estatus relativo de sus habilidades etc., y
- Factores dinámicos-la forma como el grupo está organizado el estilo o estilos de liderazgo la cantidad de entrenamiento en liderazgo y asociación que cada miembro del grupo haya recibido, los tipos de tareas que se le dan al grupo, el éxito o fracaso que el grupo haya tenido, su nivel de desarrollo etc. (Pág. 142)

2.4.7.3. Problemas intergrupales en las organizaciones

En lo referente a los problemas intergrupales, Schein (1982) menciona:

- El primer gran problema con los grupos en una organización es cómo asegurar su efectividad para alcanzar las metas de la organización y satisfacer necesidades de cada uno de sus miembros.
- El segundo es cómo establecer condiciones entre los grupos que mejoren la productividad de cada uno sin detrimento de la coordinación y de las relaciones intergrupales. Este problema existe porque a medida que los grupos se comprometen más con sus propias normas y metas empiezan también a competir más entre ellos y a subestimar lo que los demás hacen convirtiéndose así en una carga para la organización.

El gran problema es entonces cómo establecer relaciones intergrupales que aseguren la colaboración en aquellas situaciones en donde la interdependencia de la tarea o la necesidad de lograr unidad hace que la colaboración sea un requisito necesario de la efectividad organizacional. (Pág. 160).

2.4.7.4. Desarrollo Organizacional: Concepto

Entendemos por Desarrollo Organizacional (DO) a la actividad en el cual intervienen todos los miembros de la organización teniendo como propósito el mejoramiento del desempeño de la organización (LosRecursosHumanos.com., 2020).

Según Zepeda Herrera (2008), el desarrollo organizacional surge de la necesidad de las empresas por ser cada vez más competitivas, por mejorar su eficiencia y retener al talento que trabaja en ellas. Conforme la globalización del mundo avanza, las compañías compiten con sus productos o servicios con otras compañías. Los nuevos medios de comercialización, como Internet, permiten que cualquier persona en cualquier parte del mundo haga negocios con las mejores firmas, sin importar el país donde estas personas se encuentren radicadas. Dada a la situación reinante, las empresas de inicios del siglo XXI deben ser capaces de hacer cambios rápidamente, para no quedar en el camino y para mejorar su capacidad de competir. (Pág. 57)

Zepeda Herrera define al desarrollo organizacional como: "(...) el arte de facilitar el cambio en las organizaciones, con el objetivo de crear equipos capaces de aprender de sus propias experiencias y lograr el máximo desarrollo posible." (Pág. 57).

Al respecto su origen, data del año 1962 a partir de ideas sobre el Hombre, Organización y Ambiente. El Desarrollo Organizacional tiene su origen en el enfoque

organicista que sostiene que los integrantes de la organización desarrollan una nueva conciencia social que, juntamente con sus experiencias definen su rol en la organización. El Desarrollo Organizacional es un proceso sistemático y planificado en el que se emplean los principios de las ciencias del comportamiento para incrementar la efectividad individual y la de la organización. Con esa finalidad, se pone énfasis en que la organización funcione mejor a través de un cambio total del sistema.

El D.O. puede centrarse en diversas necesidades o demandas que tenga la empresa, en otras palabras, que la atención puede centrarse en mejorar las relaciones humanas, en factores económicos, en las relaciones entre grupos, en el liderazgo, etc. En suma, se centra más en las personas que en los objetivos y estructuras de la organización, es decir, prioriza el lado humano. En efecto, su área de acción es aquella que tiene relación con RR.HH.

El D.O. empleara temas como problemas de eficiencia organizacional, de identificación, de comunicación, conflictos entre grupos, y cuestiones de dirección y jefatura.

En definitiva, para que el Desarrollo Organizacional sea efectivo debe poder generarse un cambio organizacional, es decir, teniendo en cuenta que la única manera de cambiar a la organización es a través de su "cultura". Para poder empezar a generar esto hay que tener en cuenta varias cosas, en primer término, es aconsejable que el agente/facilitador de cambio sea externo, ya que así hay mayores posibilidades de influir sobre la autoridad.

Generalmente, las metas a las que se apunta mediante el (D.O) son:

- Mejoramiento de la competencia interpersonal.
- Transferencia de valores que haga que los factores y sentimientos humanos lleguen a ser considerados legítimos.
- Comprensión entre los grupos de trabajo y en entre los miembros de cada uno de éstos.
- Reducir las tensiones.
- Una "administración por equipos" más eficaz.
- Mejores métodos de solución de conflictos.
- Sistemas orgánicos en vez de sistemas mecánicos.
- Integrar los intereses de los individuos con los objetivos de la organización.
- Valores más humanos y democráticos.

- Distribución del poder en la empresa: descentralizar y delegar.
- Combatir los conflictos internos y el recelo.
- Desarmar los subgrupos.
- Precisión y claridad de objetivos y un efectivo compromiso con ellos.
- Desarrollar la educación continua.
- Desarrollar la capacidad de autoanálisis.

En definitiva, en el Desarrollo Organizacional, lo que se pretende es que se tengan más opciones para poder así tomar mejores decisiones. Se debe equilibrar al menos tres elementos:

- 1) Los requerimientos de la organización para subsistir en condiciones satisfactorias.
- 2) Las exigencias del medio en que la organización se desenvuelve (adecuación a leyes y reglamentos, opinión pública, etc.)
- 3) Requerimientos individuales y sociales que permiten el desarrollo de la organización.

Para que el Desarrollo Organizacional llegue a ser exitosa, es necesario, hacer un análisis sobre su Comportamiento Organizacional (C.O.). Para Robbins (2004) el C.O es el campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la aplicación de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones. Comportamiento y Desarrollo Organizacional deben retroalimentarse, porque sin el comportamiento que se estandariza, jamás puede lograrse el Desarrollo organizacional proyectado, representando el Comportamiento la base de todo Desarrollo. Comportamiento aplica Desarrollo y si el comportamiento tiende a fallar, probablemente la organización no logre el desarrollo deseado (Martínez- Linarez, 2010).

Para cerrar, abordaremos un aporte de Walton (1973) para comprender aún más, los conflictos dentro de las Organizaciones. Dicho autor menciona que existen formas de conflicto tales como: diferencias interpersonales, competencia, rivalidad, entre otras; que en un nivel moderado, pueden tener valor positivo para los participantes, así como contribuir a la eficacia del sistema en el cual ocurren. Entre las consecuencias constructivas que el mencionado autor cita se encuentran:

1. El conflicto puede aumentar la motivación y la energía disponible para realizar tareas requeridas por el sistema social.
2. El conflicto puede incrementar la capacidad de innovación de los individuos y el sistema, a causa de una mayor diversidad de puntos de vista y una intensificada sensación de necesidad.
3. Cada persona puede adquirir una comprensión cada vez mayor de su propia posición porque el conflicto le fuerza a expresar sus puntos de vista y a poner de manifiesto todos los argumentos en que se apoya.
4. Cada parte puede lograr mayor conciencia de su identidad personal.
5. El conflicto interpersonal puede ser un medio para manejar los propios conflictos internos del participante. (Pág.5)

Lo mencionado por Walton, apunta a que es menester observar la manera en cómo percibimos el conflicto, ya que, es la representación mental que tenemos de él, es decir, el modelo mental, en términos de Craik (1968), lo que puede hacer la diferencia entre que éste sea provechoso o que distorsione la realidad de las partes intervinientes en el conflicto dentro de determinada organización.

2.4.7.5 Organizaciones Aprendientes y Social Requeridas

Para que el Desarrollo Organizacional llegue a ser exitosa y puedan crecer y mejorar de los conflictos que puedan surgir y facilitar el aprendizaje, se puede dar lugar a lo que llamamos como "Organización Aprendiente" (en adelante OA). Senge (1992) afirma que las OA son organizaciones donde la gente está continuamente expandiendo su capacidad de crear los resultados que realmente desea, donde se fomentan patrones novedosos y en continua expansión, donde la imaginación colectiva no tiene barreras y la gente está continuamente aprendiendo a ver el todo y no las partes. Es aquí donde apelamos que la posibilidad de resolver los conflictos de una forma adecuada da lugar a nuevos patrones de comportamiento dentro de la organización, una organización que facilite el aprendizaje a todos sus miembros y esté continuamente transformándose. Las empresas, en un proceso de continua mejora, buscan mejorar los productos y servicios existentes a través de la innovación y de estrategias rompedoras. Una OA, también puede ser considerada como un "estado mental", el cual consiste en que las personas que componen la organización tienen que cambiar sus hábitos a la hora de pensar, aprender y trabajar. Continuando con Senge (1992), este autor señala cinco disciplinas, las cuales sirven para dar cuenta

de una Organización Aprendiente (Pág.14). Las cinco disciplinas se explican a continuación:



Figura 3 Disciplinas de Senge

Nota: Adaptado de *¿Cómo convertir a tu empresa en una organización inteligente? Las 5 disciplinas de Peter Senge*, por G. de la Mata, (2014), España, por Capacidad para Innovar.

1. Pensamiento sistémico: Todos los miembros de la organización entienden como las diferentes partes del proceso se conectan para formar un sistema, y como su aportación individual se relaciona con el resto del sistema.
2. Maestría personal: Todos los miembros de la organización tienen la oportunidad y motivación de desarrollar sus propias habilidades y competencias.
3. Modelos Mentales: Los miembros de la organización comparten un pensamiento común sobre las principales actividades y procedimientos, y entienden los principios que rigen las diferentes tareas.
4. Construcción de una visión compartida: Los miembros de la organización no solo comparten una visión de los objetivos de la organización, sino que ayudan a construir y difundir esta a lo largo de la organización.
5. Pensamiento de equipo: Los equipos son capaces y desean compartir su experiencia y proporcionan ayuda a todo proceso de aprendizaje individual que tenga lugar en la organización, asegurándose de que este se produce de una forma sistémica.

Estas cinco disciplinas ayudan a innovar y dar origen a las organizaciones inteligentes y lograr abordar adecuadamente los conflictos que surjan y se puedan tener la capacidad de aprender de ellos. Cada una de estas disciplinas son los factores característicos de una Organización Aprendiente.

Por otro lado, tenemos en cuenta a Jaques (2000) para dar cuenta de otro tipo de organización, se trata de la "Organización Social Requerida". Para dar una definición exacta sobre este tipo de organización, es menester definir antes tres tipos de organizaciones (Pág. 112): En primer lugar, la "Organización Manifiesta" es la estructura organizativa tal como la representa el organigrama oficial; en el mejor de los casos, con ella sólo se alcanza una mera aproximación a lo que realmente está pasando en la empresa, si es que se le puede extraer algún sentido. En segundo lugar, la "Organización Supuesta" es la estructura que diferentes personas suponen que funciona realmente; es probable que haya tantas variantes como personas en la empresa, con lo cual se genera confusión. Y por último, la "Organización existente", la cual es el sistema tal cual funciona en la actualidad, según puede demostrarlo por medio de estudios sistemáticos. Siempre será un cuadro aproximado. Exige rastrear y descubrir quién es responsable de qué, qué autoridad puede de hecho ejercer cada cual en relación con los demás y con lo que debe hacer. Para Jaques (2020) la comprensión de la organización existente puede tener gran utilidad práctica cuando (Pág.113)

- Primero, puede darnos claves sobre la posible organización requerida, al mostrarnos un panorama de cómo juzga intuitivamente la gente que se puede trabajar mejor en ese lugar, pese a las presentes confusiones y oscuridades - ya que, en general, siempre tratamos de hacer nuestro trabajo de la manera más cuerda que la situación permite.
- Segundo, nos ofrece un panorama importante sobre los cambios necesarios para pasar de la situación actual a la requerida, cambios que es dable demostrar a todos los interesados.

Jaques afirma que: "El lema podría ser: Descubrir lo existente y tomarlo como peldaño para llegar a lo requerido." (Pág.114). La llamada organización requerida, es generadora de confianza mutua en que se contemplan las necesidades requeridas por los individuos y la organización. Estos son:

1. Plena utilización de las capacidades
2. Sistema de autoridad respaldado en los méritos
3. Estratificación ejecutiva correcta
4. Apelación, posibilidad de reconsiderar medidas
5. Retribución equitativa, acorde con responsabilidad y capacidad
6. Trabajo en equipo

7. Participación

8. Comunicación abierta, franca, directa, por canales oficiales

9. Autoridad generadora de confianza (Jaques, 2002)". (Pérez Jáuregui, 2020)

Ahora, teniendo en cuenta las características tanto de las Organizaciones Aprendientes como las Requeridas, podemos dar cuenta de que, ante el posible surgimiento de conflictos, estas organizaciones apelaran a formas sanas de resolverlos, apelando al intercambio de conocimientos y al aprendizaje continuo.

Hasta aquí, hemos descrito las diversas definiciones referidas a la Noción de Conflicto, así como sus fases, y diferentes posturas frente a ellos. Luego haciendo una descripción sobre la Psicología Individual y Organizacional, hasta las teorías referentes al Desarrollo y Comportamiento Organizacional. En esta tesis nos centraremos en comprender cuáles son los factores que intervienen en la construcción de los conflictos interpersonales en el área y qué relación tienen con el desarrollo de la organización. Analizaremos los datos obtenidos, del caso de estudio, a la luz de las perspectivas de las teorías de contenido que hemos abordado sobre Conflicto (Suarez, Entelman, Freund, etc.) y sobre Psicología y Desarrollo Organizacional (Schein, Maturana, Robbins, Sengel, etc.). La teoría desarrollada en el marco teórico nos permitirá focalizar y comprender el desarrollo organizacional, los tipos de conflictos que surgen y cómo los afrontan los miembros pertenecientes a un organismo estatal. Asimismo, la información obtenida con los diversos instrumentos pretende poder sugerir líneas de acción desde el área de Recursos Humanos para poder disponer de recursos frente a conflictos que surjan actualmente en la organización y de esta forma poder afrontar nuevos desafíos institucionales.

A continuación, pasaremos a detallar la metodología que guía nuestra investigación.

Parte 3: METODOLOGÍA

En el presente capítulo hablaremos de los siguientes puntos: Tipo de Investigación. Unidades de análisis: Variables y Sujetos del universo que se analizará. Descripción de la muestra. Técnicas e instrumentos utilizados.

3.1. Tipo de Investigación

La investigación inicia siendo Exploratoria, tomando en cuenta lo dicho por Hernández Sampieri (2006) aludiendo a que los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes (Pág. 100). En este caso, se trata de indagar desde una perspectiva innovadora al concepto de “Conflicto” desde un enfoque dialéctico, disponiendo el terreno para futuras investigaciones.

A su vez es una investigación de tipo Descriptiva, ya que, lo que se busca es caracterizar fenómenos, situaciones, contextos o eventos, es decir, cómo son y cómo se manifiestan, en este caso referidos a los conflictos interpersonales y al desarrollo organizacional (Pág. 103).

Este estudio de caso se trata de una investigación de tipo Transversal, ya que es un estudio observacional en el que los datos se recopilan para estudiar a una población en un solo punto en el tiempo y para examinar la relación entre variables de interés. Por último, se trata de aplicar un estudio cuanti y cualitativo, triangulando los resultados obtenidos de las técnicas.

3.2 Unidades de análisis: Variables

La variable independiente es “Conflictos Interpersonales” y la variable dependiente es “Desarrollo Organizacional”.

3.3. Unidades de análisis: Sujetos

Los empleados de esta organización están conformados por graduados universitarios (abogados, psicólogos, licenciados en administración de empresas, informática, educación, etc.), algunos de ellos con estudios de terciario, otros se han formado hasta los estudios secundarios.

Dentro del organismo existen empleados de planta permanente en un organismo público, es decir, encuentran garantizado la estabilidad en el trabajo (Art. 14 de la Constitución). Los funcionarios públicos tienen el derecho de permanecer en sus cargos, no pudiendo ser despedidos mientras tengan buena conducta dentro de la organización. Sin embargo, otra mitad, conforman un contrato de planta transitoria, es decir, no se les garantiza la misma estabilidad que a los de planta permanente. Este dato es importante para comprender la realidad organizacional por la que atraviesa este organismo y los conflictos que se manifiestan en él.

El universo de estudio que se seleccionó para esta investigación son los empleados de la organización que actualmente (año 2020) desempeñan sus funciones dentro de la Secretaría de Fortalecimiento Ciudadano (50 personas).

Debido al pacto de confidencialidad con la organización que estudiamos, se mantiene bajo reserva su nombre como el de los empleados que participaron de la misma.

3.4. Descripción de la muestra

La muestra utilizada fue de tipo intencional, no experimental. Y se aplicaron las técnicas primeramente en una muestra piloto que permitió verificar la validez de los instrumentos en su claridad, comprensión y consideración de los objetivos de la investigación. La muestra se clasifica, asimismo, como no probabilística debido a que los sujetos fueron elegidos por cumplir con las características específicas de acuerdo con los que se busca indagar en esta investigación

La muestra se conformó con los referentes de las áreas de *Programa Comunitario de Resolución Alternativa de Conflictos* y *Usuarios y Consumidores*, perteneciente a la Secretaría de *Fortalecimiento Ciudadano*. Las dos áreas mencionadas apuntan a brindar servicio de resolución alternativa de conflictos dentro del organismo estudiado. Integrados por personal de planta permanente y no permanente (temporarios) con menos de 1 año de antigüedad (10) y personal mayor a 1 año de antigüedad (10) dentro del área, entre ellos, directores y coordinadores del área.

Los criterios de selección utilizados fueron los de sujetos que corresponden a su carácter de empleados en relación de dependencia dentro de un área del Municipio de Morón, diferenciando entre empleados con planta transitoria y planta permanente durante la actualidad.

3.5. Técnicas e instrumentos utilizados

En la presente investigación se procederá a la utilización de encuestas y entrevistas, por ende, se trata de una investigación de carácter mixto, triangulando los resultados obtenidos de las técnicas. (Denzin, 1970). Dada las características de este tipo de estudio, se procederá a implementar herramientas de tipo cualitativo como entrevistas semiestructuradas en profundidad y observación participante, ya que la que escribe la presente tesis es partícipe del campo de estudio. Los destinatarios son todos los sujetos que integren el área estudiada, cumplan sus funciones como empleados del organismo.

Los objetivos apuntan a obtener la información suficiente para dar respuesta a la problemática planteada como a los objetivos específicos estipulados. También se procederá a la utilización de encuestas, como procedimiento dentro de los diseños de una investigación descriptiva en el que se recopilaran datos sobre la realidad organizacional mediante un cuestionario. Y los destinatarios son todos los sujetos que integren el área estudiada, y de igual manera se apuntan a obtener la información suficiente para dar respuesta a la problemática planteada como a los objetivos específicos estipulados. El cuestionario por implementar será construido ad hoc con datos sociodemográficos y laborales de la población estudiada.

Técnicas Cuantitativas: Encuesta

El primer instrumento administrado fue una encuesta, suministrado por una plataforma virtual a los diferentes integrantes de la organización, compuesto por (13) ítems donde se evaluó, medir el grado de existencia de conflictos dentro del área, y la percepción sobre el desarrollo de gestión actual en la organización.

Modelo de Encuesta suministrada a los integrantes de la Secretaria de Fortalecimiento Ciudadano: (Ver Anexo)

Técnicas Cualitativas: Cuestionario.

El segundo instrumento administrado fue una entrevista semiestructurada en profundidad, dirigida a los referentes de las áreas mencionadas, con el fin de indagar la existencia de conflictos dentro del área, y la percepción sobre el desarrollo de gestión actual en la organización. Y con el fin de profundizar e indagar aspectos pocos desarrollados en las encuestas. Las entrevistas constan de (4) partes y (18) ítems, la misma se llevó a cabo mediante una plataforma virtual.

Modelo de Cuestionario suministrado a los integrantes de la Secretaria de Fortalecimiento Ciudadano: (Ver Anexo)

A continuación, pasaremos a detallar el análisis de los datos obtenidos.

Parte 4: ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el presente capítulo hablaremos de los siguientes puntos: Análisis de los instrumentos Cualitativos, Cuantitativos y Triangulación de los mismos.

4.1. Análisis de datos: Encuesta

Como ya hemos mencionado, hemos elegido un organismo municipal como objeto de estudio. Las dos áreas analizadas fueron, por un lado, la Dirección Programa Comunitario de Resolución Alternativa de Conflictos, y por otro, la Dirección de Usuarios y Consumidores, ambas direcciones pertenecientes a la Secretaría de Fortalecimiento Ciudadano de la Municipalidad de Morón. Dichas áreas durante la gestión anterior estaban unificadas en una sola, área llamada: Dirección usuarios, consumidores y conflictos vecinales. Actualmente se encuentran separadas, de forma independiente una de otra.

Los resultados obtenidos a través de la encuesta realizada a 20 empleados integrantes del área de Fortalecimiento Ciudadano, 10 correspondientes a la dirección de Usuarios y Consumidores y 10 correspondientes a la Dirección Programa Comunitario de Resolución Alternativa de Conflictos. A continuación, se presentan una serie de gráficos para una mejor visualización desde el marco teórico trabajado.

4.1.1. Información de carácter general

En primer lugar, analizaremos las variables pertinentes al sexo, edad, antigüedad en el organismo, tipo de contrato, y máximo nivel alcanzado.

4.1.1.1. Sexo

Según la información analizada, podemos observar que la mayoría de los empleados que se encuentran realizando tareas dentro del área de Fortalecimiento Ciudadano corresponden al sexo femenino con un 65%, mientras que un 35% corresponde al sexo masculino. Se muestra a continuación:

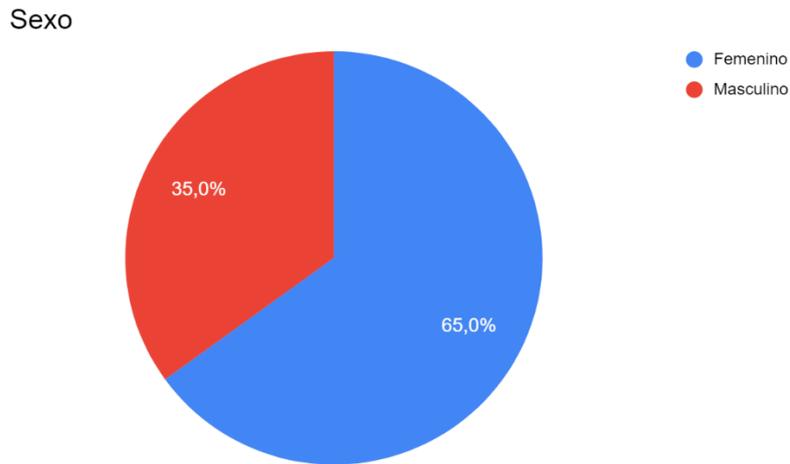


Gráfico 1 Sexo

Fuente: Análisis de la autora de la tesis, 2020, basados en datos de técnicas implementadas

4.1.1.2. Edad

De acuerdo con la variable edad, se puede observar que un 30% de los empleados encuestados cuenta con un rango etario menor a 30 años, un 55% cuenta con un rango etario de 31 a 50 años, mientras que un 15% cuenta con un rango etario mayor a 51 años. Se muestra a continuación:

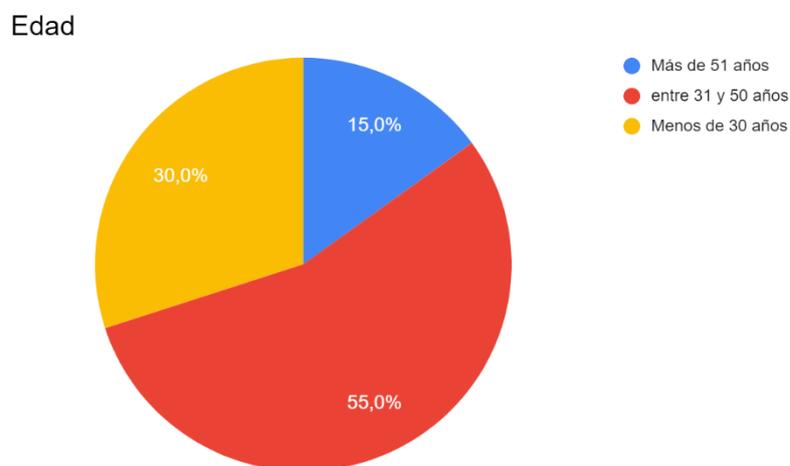


Gráfico 2 Edad

Fuente: Análisis de la autora de la tesis, 2020, basados en datos de técnicas implementadas

4.1.1.3. Antigüedad en el Organismo

De acuerdo con la variable antigüedad, se puede observar que el 50% de los empleados encuestados que desempeñan funciones dentro del área cuentan con una antigüedad de 11 meses o menos, un 40% cuenta con una antigüedad de 1 a 10 años,

mientras que un 10% cuenta con más de 11 años de antigüedad dentro del organismo. Se muestra a continuación:

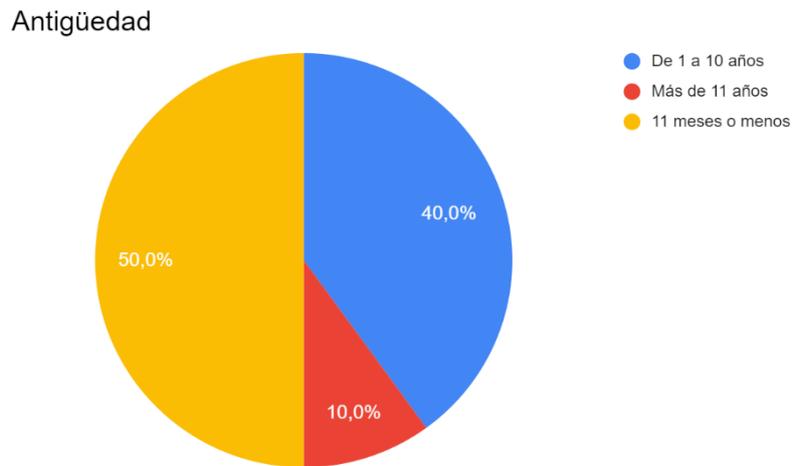


Gráfico 3 Antigüedad en el organismo

Fuente: Análisis de la autora de la tesis, 2020, basados en datos de técnicas implementadas

4.1.1.4. Tipo de contratación

De acuerdo con la variable tipo de contratación, se puede observar que el 90% de los empleados que desempeñan funciones dentro del área cuenta con un contrato de planta transitoria, mientras que un 10% cuenta con un contrato de planta permanente. Se muestra a continuación:

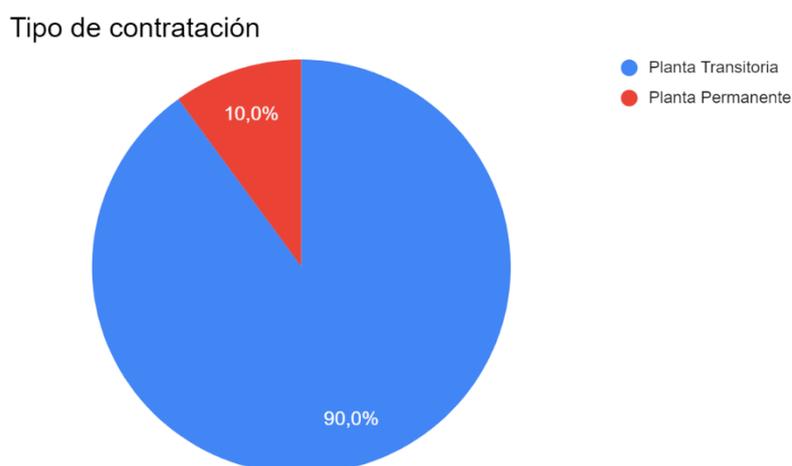


Gráfico 4 Tipo de contratación

Fuente: Análisis de la autora de la tesis, 2020, basados en datos de técnicas implementadas

4.1.1.5. Máximo Nivel Alcanzado

De acuerdo con la variable estudios alcanzados, se puede observar que el 40% de los empleados del área cuentan con estudios secundarios, el 35% con estudios secundarios, el 20% con estudios de posgrado/maestría, mientras que el 5% cuenta con estudios terciarios. Se muestra a continuación:

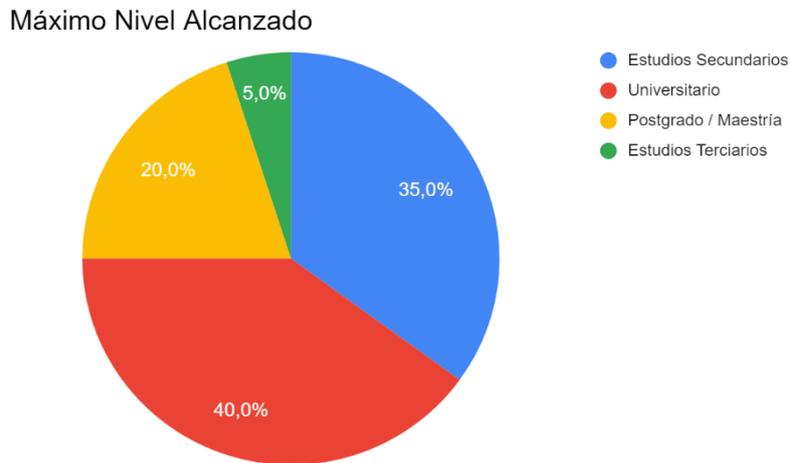


Gráfico 5 Máximo nivel alcanzado

Fuente: Análisis de la autora de la tesis, 2020, basados en datos de técnicas implementadas

4.1.2. Información referente los resultados obtenidos

4.1.2.1. Conflictos en el área

De los resultados obtenidos con relación a si existen conflictos en el área, el 70% ha respondido que “sí”, mientras que el 30% que “no”. Se muestra a continuación:

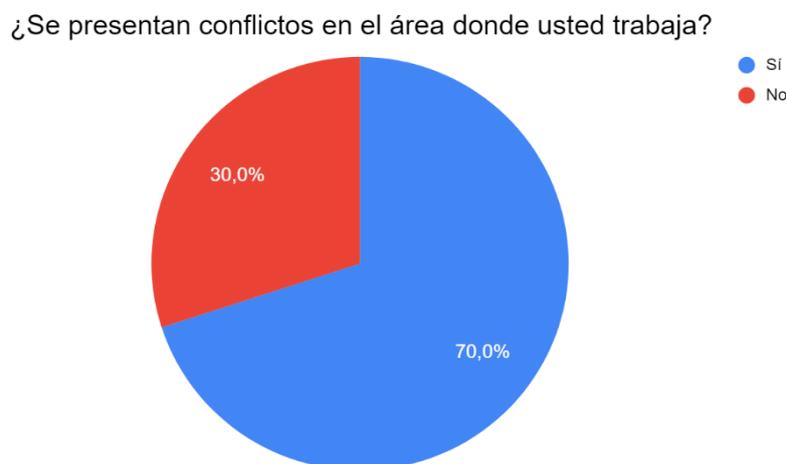


Gráfico 6 Conflictos en el área

Fuente: Análisis de la autora de la tesis, 2020, basados en datos de técnicas implementadas

4.1.2.2. Involucración en los conflictos

De los resultados obtenidos con relación a si se ha visto involucrado en alguno de esos conflictos dentro del área, el 40% ha respondido que “Nunca”, el 30% ha respondido a “En ocasiones”, el 20% ha respondido a “Casi nunca”, mientras que el 10% ha respondido “Con frecuencia”. Se muestra a continuación:

¿Se ha visto involucrado en alguno de esos conflictos?

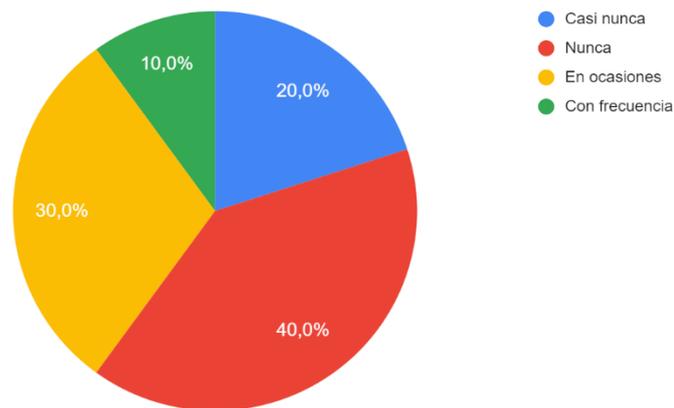


Gráfico 7 Involucración en los conflictos

Fuente: Análisis de la autora de la tesis, 2020, basados en datos de técnicas implementadas

4.1.2.4. Conflictos entre empleados

De los resultados obtenidos con relación a entre cuales de los integrantes del área se presenta más conflicto, el 70% ha respondido que los conflictos se encuentran entre empleados del mismo rango, el 35% ha respondido que los conflictos existen entre jefes y empleados, mientras que el 15% ha manifestado que los conflictos existen entre jefes de áreas. Se muestra a continuación:

¿Entre cuales de los integrantes del área se presenta más conflicto?

20 respuestas

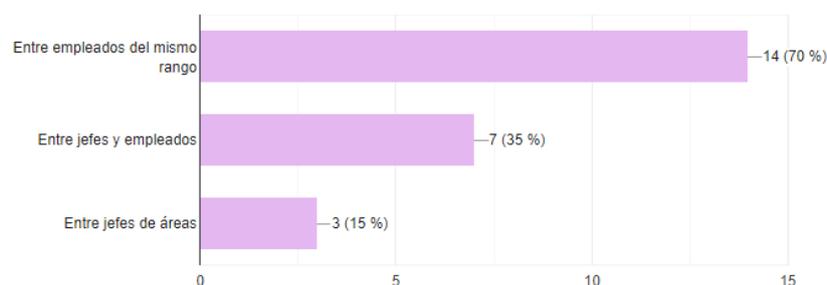


Gráfico 8 Conflictos entre empleados

Fuente: Análisis de la autora de la tesis, 2020, basados en datos de técnicas implementadas

4.1.2.5. Causa del conflicto

De los resultados obtenidos con relación a entre cuales de los integrantes del área se presenta más conflicto, el 70% ha respondido que la causa de conflictos es por “Motivos personales (Conflicto de objetivos, de valores, de creencias, de principios, competitividad/ rivalidad, prejuicios)”, el 50% por “Desacuerdos con las decisiones de los jefes (directrices poco claras, privilegio de algunos empleados sobre otros, falta de congruencia entre el decir y el hacer)”, mientras que el 40% manifestó que la causa es debido a una “Mala organización del trabajo (falta de trabajo en equipo, falta de comunicación, ausencia de una adecuada planificación, concentración de funciones en una sola persona)”, el 20% considera que es por “Incumplimiento o violación de las normas contractuales (falta de recursos para trabajar, jefes tóxicos, ausencia de adecuados sistemas de organización de las tareas)”, mientras que otro 20% es debido a “Liderazgos enfrentados (intento de imponer liderazgo sobre los demás en ausencia de un líder real, jefes o compañeros tóxicos)”. Se muestra a continuación:

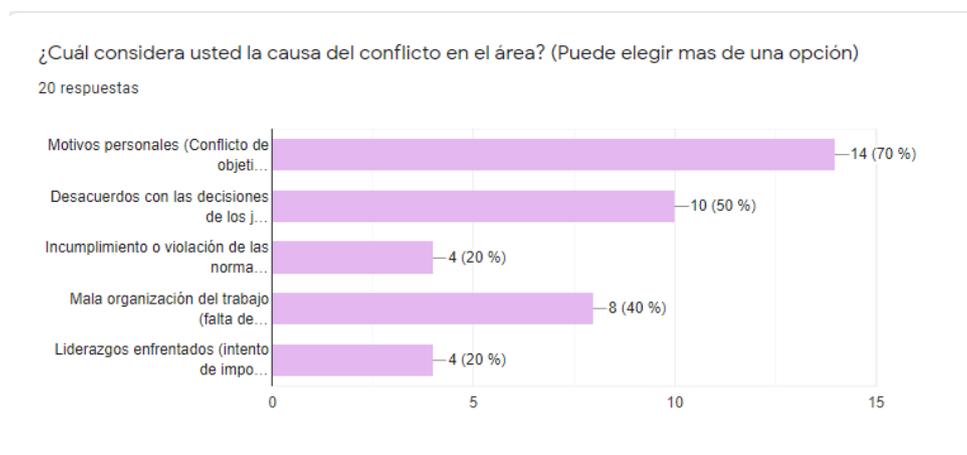


Gráfico 9 Causa del conflicto

Fuente: Análisis de la autora de la tesis, 2020, basados en datos de técnicas implementadas

4.1.2.6. Posición en el Conflicto

De los resultados obtenidos con relación a que posición toman los integrantes cuando se encuentran como protagonistas de un conflicto, el 45% ha respondido que “intentan explicar a la otra persona sus ideas y trata de averiguar las del otro”, el 25% ha respondido que “trata de evitar tomar posición que pueda crear controversias”, otro 25% “siempre se encuentra preocupado de satisfacer tanto los intereses del otro como los propios”, mientras que el 5% ha manifestado que “intenta suavizar los

sentimientos de la otra persona, ignorando los sentimientos propios, para preservar la relación”. Se muestra a continuación:



Gráfico 10 Posición en el conflicto

Fuente: Análisis de la autora de la tesis, 2020, basados en datos de técnicas implementadas

4.1.2.7. Consecuencias en el desarrollo organizacional

De los resultados obtenidos con relación a que opinan los integrantes del área con respecto a si los conflictos no resueltos adecuadamente acarrear consecuencias en el desarrollo de la organización, el 70% del personal ha respondido que si acarrear consecuencias en el desarrollo del área, en cambio, el 5% ha manifestado que los conflictos no resueltos adecuadamente no acarrear consecuencias en el desarrollo del área, mientras que el 25% ha respondido “tal vez” acarrear consecuencias en el desarrollo del área. Se muestra a continuación:

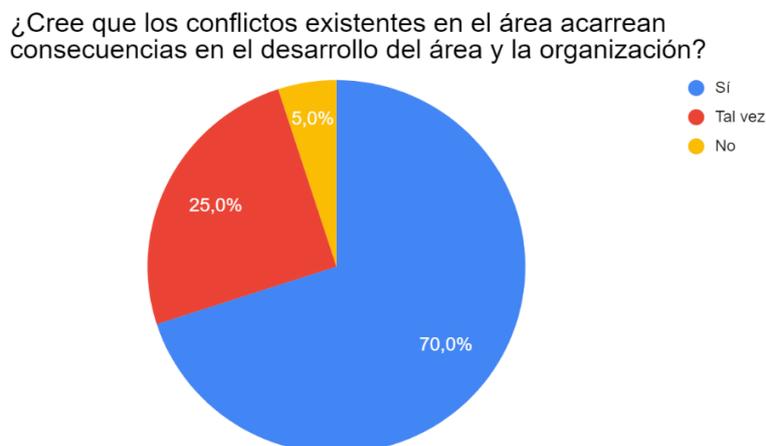


Gráfico 11 Consecuencias en el desarrollo organizacional

Fuente: Análisis de la autora de la tesis, 2020, basados en datos de técnicas implementadas

4.1.2.8. Posibles Consecuencias

De los resultados obtenidos con relación a cuáles podrían ser las consecuencias, en caso de que los conflictos no resueltos o tratados adecuadamente generen efecto en el desarrollo organizacional del área. El 75% del personal encuestado ha respondido que las consecuencias son de una “Percepción de un ambiente hostil y conflictos intermitentes afectando las relaciones intergrupales (pérdida de confianza, cooperación, pérdida de respeto)”, el 45% ha manifestado que la consecuencia se observa en el “Extravío y/o deterioro de documentos, material y equipos., acumulación de tareas pendientes, incumplimiento de lapsos de entrega (posibles sanciones a los empleados)”, el 40% manifiesta un “Deterioro en el desarrollo organizacional del área. Pérdida de eficacia de los objetivos propuestos. (mal desempeño, errores de comunicación, resistencia frente al cambio).” Mientras que el 30% ha manifestado la existencia de “Trabajadores saturados y estresados. (Burn Out: "síndrome del trabajador quemado"/despersonalización), insatisfacción laboral (Imagen de desorden, negligencia, apatía o desinterés)”, y otros 30% ha optado por presentarse una “Decepción frente a las expectativas profesionales del empleado dentro de la organización.” Se muestra a continuación:

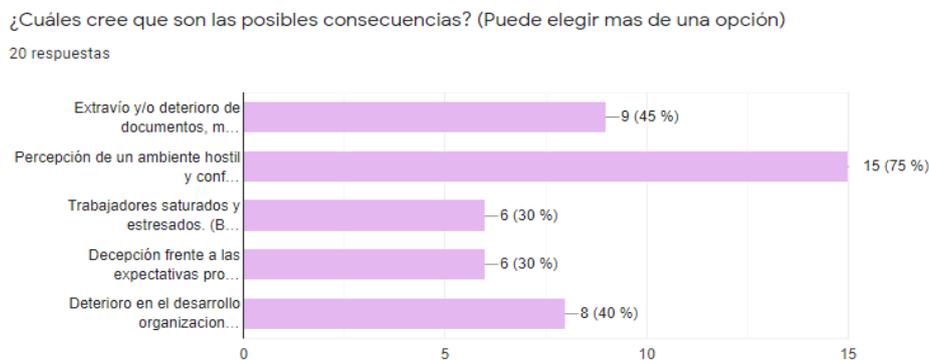


Gráfico 12 Posibles Consecuencias

Fuente: Análisis de la autora de la tesis, 2020, basados en datos de técnicas implementadas

4.1.2.9. Algo que agregar...

De los resultados obtenidos con relación a algo que quisieran agregar, del personal encuestado, han respondido dos comentarios. Se muestra a continuación:

Algo que quiera agregar...

3 respuestas

Conflictos con los contribuyentes que vienen a solicitar el servicio brindado. Los jefes actúan a favor del vecino y en contra del empleado. Sin un buen feedback o aprendizaje de lo sucedido.

Conflictos entre requirente y requerido . Violencia verbal

Gráfico 13 Algo que agregar...

Fuente: Análisis de la autora de la tesis, 2020, basados en datos de técnicas implementadas

4.2. Análisis de datos: Cuestionario

El segundo instrumento administrado fue una entrevista semiestructurada en profundidad, dirigida a los referentes de las áreas mencionadas, con el fin de indagar la existencia de conflictos dentro del área, y la percepción sobre el desarrollo de gestión actual en la organización. Y con el fin de profundizar e indagar aspectos pocos desarrollados en las encuestas. Las entrevistas constan de (4) partes y (18) ítems, la misma se llevó a cabo mediante una plataforma virtual.

Los resultados obtenidos fueron a través del cuestionario realizado a 8 empleados integrantes del área de Fortalecimiento Ciudadano, 4 correspondientes a empleados con 11 meses o menos de antigüedad y otros 4 correspondientes a empleados con más de 11 meses de antigüedad en el organismo. Se procedió a hacer esta diferenciación con el fin de observar el punto de vista de personal con antigüedad y personal con una antigüedad menor a un año. La percepción de la realidad organizacional del área de un grupo y otro es diferente, situación que se vio reflejada en los resultados obtenidos de las encuestas realizadas. Es por ello, y con el fin de poder profundizar dichos resultados es que se implementó el instrumento mencionado.

A continuación, analizaremos la información obtenida de las entrevistas.

4.2.1 Relaciones Interpersonales

Al consultar al personal del área como describirían las relaciones interpersonales o los vínculos dentro del área expresaron:

“Hay vínculos muy fortalecidos con el personal de más antigüedad y distintos tipos de relación de otros sectores y en algunos casos si había

diferencias con algunas personas en particular por algunos cambios que se hicieron en la parte organizativa-administrativa... (...). Entrevista N°2, recurso con menos de un año de antigüedad en el organismo.

“Se genera un ambiente óptimo de trabajo con diálogo entre los compañeros.” - Entrevista N°3, recurso con menos de un año de antigüedad en el organismo.

“(...) creo que es bastante amena la relación que se tiene entre todos los compañeros y compañeras de la oficina vuelvo a decir teniendo en cuenta este contexto particular que entiendo que altera a cualquier equipo digo nos altera a nosotros como individuos como personas en lo más personal este y eso se traslada siempre a lo que es el trato con el otro pese a todo este contexto pandémico la nueva normalidad y demás creo que se puedan encausar un laburo muy copado dentro del equipo, este no veo rispideces ni nada por el estilo si capaz la vorágine de cada día, uno está más estresado que otro este pero nunca en el poco tiempo que estoy no he visto discusiones este fuertes más allá de algo algún problema mínimo entre el personal, pero como te digo para mí dentro de este contexto que agrava más la situación personal de cada uno, y los vínculos con el otro creo que se está desarrollando muy bien todo lo que es el trabajo en equipo y las relaciones entre el equipo. - Entrevista N°4, recurso con menos de un año de antigüedad en el organismo.

“Bueno yo veo a las relaciones interpersonales o los vínculos de una forma normal, no los veo conflictivos tampoco amistosos salvo por grupos ahí si puedo ver y entre algunos se llevan bien y entre otros que son personas sueltas que se llevan un poco mal o directamente no se lleva pero por lo general predomina un clima de indiferencia... indiferencia y de aparente normalidad luego del conflicto nunca así, nunca se manifiesta de la forma más clásica que sería gritos peleas bueno no es lo más común” - Entrevista N°5, recurso con más de un año de antigüedad en el organismo.

“Las defino como aceptables, cordiales, con las diferencias lógicas de trabajar en grupo.” Entrevista N°6, recurso con más de un año de antigüedad en el organismo.

“Con mis compañeros tanto en lo laboral como en lo personal excelente. Con los directivos tuve dos etapas una muy buena y otra en la que el maltrato era tan grande que era imposible trabajar cómoda.” Entrevista N°7, recurso con más de un año de antigüedad en el organismo.

“Respecto a las relaciones interpersonales era... se había formado, ósea el trabajo era necesariamente en equipo, (...) se habían formado digamos la relación interpersonal de la buena era, era colaborativa, había buen clima de trabajo y en el área de defensa del consumidor si bien el conciliador digamos llevaba su expediente en forma individual éramos 3 o 4 somos 3 o 4 con su conciliadores, trabajamos en forma individual cada reclamo bueno también el clima es colaborativo, (...) en el área de mediación es todo el trabajo en equipo que mencione se nota mucho más, hasta resulta necesaria la interconsulta con otras compañeras, (...), por lo tanto, era rico el trabajo en equipo, en el sentido de poder también intercambiar distintas posturas y visiones desde la óptica de cada 1 dese la base profesional de cada uno, era un trabajo bastante interesante desde ese punto de vista.” Entrevista N°8, recurso con más de un año de antigüedad en el organismo.

4.2.2 Indicadores de respeto, colaboración y cooperación

Al consultarles sobre la existencia de Indicadores de respeto, colaboración y cooperación –o sus opuestos- en las relaciones interpersonales del grupo de trabajo, expresaron:

“(…), los audiencistas colaboran sí entre ellos en el hecho de si uno faltaban los otros se repartían las audiencias para tomar o en mesa entrada bueno generaba el coordinador o el director sacar 1 y ponerlo en el otro lugar que era incómodo y después la parte de administración era autónoma se manejaba sola ... y en cuanto a mesa de entrada es un grupo unido entre los

que estaban mesa de entrada pero los excluye a muchas veces del resto de las cosas y había cierta gente de administración que tenía ciertos tratos llamemos de bowling con algunas personas o personas que no se llevan bien, hablaban cosas por atrás y eso genera un mal ambiente.” Entrevista N°2, recurso con menos de un año de antigüedad en el organismo.

“En tiempos de pandemia el personal se vio reducido y al necesitar constante colaboración de los compañeros se fortalecieron las relaciones interpersonales (...)” Entrevista N°3, recurso con menos de un año de antigüedad en el organismo.

Cuando se preguntó como era antes de la pandemia, expresaron:

“Al haber tanto personal en el ámbito de trabajo no se llega a generar el contacto tan estrecho con los compañeros, pero el desarrollo diario se genera con compañerismo” Entrevista N°3, recurso con menos de un año de antigüedad en el organismo.

“(...) siempre fueron problemas mínimos que era por cómo se hizo algo más que nada y siempre fue en un marco de respeto para poder llegar a la solución del problema, te vuelvo a decir, hace relativamente poco estoy dentro del área así que no tuve mucho muchas oportunidades por suerte de presenciar algún inconveniente y siempre lo poco que se presentaron.” Entrevista N°4, recurso con menos de un año de antigüedad en el organismo.

4.2.3 Patrones de creencias

Al consultarles sobre patrones de creencias en el área, expresaron:

“(...) No sé si son patrones de creencias, pero bueno lo que veo cotidianamente es una tendencia al desgano, a trabajar, pero cumpliendo únicamente con la tarea, veo por eso, más que nada el acatamiento a lo que se tiene que hacer lo mínimo indispensable y punto. Quizás eso influya más el conflicto en sí, más que la pelea más que en cualquier otro lugar de trabajo

ósea me refiero al desgano que prime sobre el conflicto.” Entrevista N°5, recurso con más de un año de antigüedad en el organismo.

“(...) Mi experiencia con el grupo fue colaborativo y de crecimiento mutuo. Con respecto a los patrones de creencias, supongo q sobresalía más la de sumisión.” Entrevista N°6, recurso con mas de un año de antigüedad en el organismo.

4.2.4 Posición que toman los protagonistas

Al consultarles sobre qué posición tomaban los protagonistas frente a un conflicto en el área, expresaron:

“(...) Mi experiencia con el grupo fue colaborativo y de crecimiento mutuo. Con respecto a los patrones de creencias y las posiciones, supongo q sobresalía más la de sumisión (...) Vi sumisión en reuniones dónde más de uno no opinaba lo q pensaba entiendo yo para no contradecir a la jefa lo interpretó como sumisión. Entrevista N°6, recurso con más de un año de antigüedad en el organismo.

“(...) no lo había interpretado así, hablaba de poder jerárquico como de querer avanzar con un trabajo normal que un empleado quiere llegar a coordinador ponele... no, en el rasgo ese que vos me planteas solo veo dos personas con ese tipo de actitud de poder, que una era una empleada administrativa de planta permanente de muchos años que pisaba como si fuera su lugar y todos atrás que sí y de las audiencias, uno que quería sobresalir sobre el resto que no era muy buenos términos pero como que sobraba al resto, esos son las dos personas que puedo marcar un audiencista y una persona de parte de administración, en la mesa de entrada no veo a alguien con estas características en alguien.(...) Creo que solo generaba la antigüedad que tiene, los conocidos que tiene las distintas áreas y conocidos que tiene con el sindicato como la mayoría son planta transitoria, como que sentían que acercándose o adulándola siempre van a estar como protegidos (...) Entrevista N°2, recurso con menos de un año de antigüedad en el organismo.

“(...) el mal trato se daba porque al tener un cargo jerárquico, tenían el poder de despedirte y por eso jugaban con las necesidades de trabajo de nosotros, creían que tenían derecho a tratarte mal o a veces a destratarte. No se podía contradecir, ni pensar diferente, mucho menos de ser de otra bandera política diferente a la de ellos porque te despedían. Entrevista N°7, recurso con mas de un año de antigüedad en el organismo.

“En algunos casos poder - poder. En otra sumisión – poder. En el primero la mayoría de las veces no se resolvían. En los segundos en general quien adoptaba una posición sumisa cedía para resolver el conflicto. Otras veces llegaban al coordinaron y / o director y se hacían reuniones privadas con los protagonistas y jerárquicos.” Entrevista N°8, recurso con mas de un año de antigüedad en el organismo.

4.2.5 Protagonistas o testigos en los conflictos

Al consultarles sobre qué posición tomaban los protagonistas frente a un conflicto en el área, expresaron:

“Se genera más que nada ehh... conflicto te digo de ese grupo cerrado hacia una persona de mesa de entrada que estuvo en Administración en su momento, o formo parte de ese grupo que había y luego de que le dieran la baja y la reincorporación de esa persona, hubo un cambio de actitud de desplazamiento de desprecio y de criticarla por atrás y dejarla de lado en un montón de cosas y más de una vez han hecho comentarios de un lado y de otro en forma hiriente o hacernos partícipes a los que no teníamos nada que ver de comentarios para un lleve y trae que es la verdad innecesario lo que uno hace eso obviamente es no poner más leña al fuego y tratar de suavizar la situación es para que no sean de mayor conflicto.” Entrevista N°2, recurso con menos de un año de antigüedad en el organismo.

“A la hora de hacer un festejo para un cumpleaños en el momento que traían algo para compartir no se le avisaba a la persona o no se incluía en las noticias de que influían en todo el grupo o sea no se preocupaban de comunicar algo que

habían dicho en general ehh... la desplazaban o siempre que había el fantasma de que iban a echar le decían que a la que iban a volar primero era ella y entonces eso era un acto de Bullying y no estaba protegida desde ningún lado... El otro conflicto que se originaba era por ... te lo explico de esta manera, si uno iba por una consulta a la responsable legal y le decía que hago en este caso particular, entonces vos ibas y lo resolvías de la manera que te decía y otra persona pregunta lo mismo por una falta de comunicación le decían que hiciera otra cosa entonces después se presentaba el conflicto, no hay que hacer esto no hay que hacer esto entonces era según la cara de quien mira qué contestarle y entonces no hay unificación de criterios general por ahí un cierto conflicto de no seas así no sea de la otra manera.” Entrevista N°2, recurso con menos de un año de antigüedad en el organismo.

“Siempre hay conflictos y de eso se tratan las relaciones interpersonales, no siempre estamos de acuerdo. Pero lo importante es solucionarlos” Entrevista N°3, recurso con menos de un año de antigüedad en el organismo.

“Si, he estado presente en conflictos principalmente por diferentes puntos de vista desde la forma de abordar un caso y también a veces mezclados, eso por ahí, más se daba en mediación y en defensa del consumidor el conflicto tal vez se dan más por cuestiones digamos personales, de privilegiar la tarea uno sobre el otro, algún tipo de competencia, eso sí, más en el área de defensa del consumidor la particularidad también que había era que había hombres y mujeres y en mediación éramos la mayoría sí éramos todas mujeres el coordinador era varón bueno y la directora mujer. Entrevista N°8, recurso con mas de un año de antigüedad en el organismo.

4.2.6 Causas de conflictos

Al consultarles sobre las causas de los conflictos en el área, expresaron:

“Creo que la problemática pasa por la falta de trabajo en equipo, (...) porque en momentos se charlaban los casos en los grupos de audiencistas y después cada uno hizo la suya como audiencista y no había una bajada de los directivos

pareja de como encarar determinado tema, entonces cada uno encaraba el tema como se le cantaba y eso hacía que, por ende, que pesaba, que si se pasaba de un audiencista a otro se generaba un mal clima en el requirente, (...), ahí tiene que ver con el liderazgo de la parte que conduce, con la unificación de criterios y como el audiencista debe actuar en cada uno de los casos, con las empresas o en determinados temas, (...).” Entrevista N°2, recurso con menos de un año de antigüedad en el organismo.

“(...) son muy pocos, pequeños y por cuestiones muy mínimas, las formas de cómo se hizo algo le falta un sello o que se dio mal una audiencia, no más que eso y siempre fue un marco de respeto y no como un reproche o con intención de llevarlo a otro nivel.” Entrevista N°4, recurso con menos de un año de antigüedad en el organismo.

“Creo que el mejor ejemplo es el chisme, las habladurías, el chusmerio, como los quieras llamar, se manifiesta de esa forma: el hablar por atrás (...). Se agrupan por trabajar durante varios años juntos. Y si, es lo más habitual, que las diferencias se vean a través del chisme y el hablar a espaldas. (...) esas actitudes de chusmerio afectan a los demás. Creo que es porque viven pendiente de lo que dice el otro. Y a la vez genera como respuesta más chisme. Ojo que todos no son. Hay algunos que no participan con esa lógica, con esas actitudes.” Entrevista N°5, recurso con mas de un año de antigüedad en el organismo.

“(...) diferencias de enfoque con respecto al trabajo (...).” Entrevista N°6, recurso con más de un año de antigüedad en el organismo.

“(...) Con los directivos tuve dos etapas una muy buena y otra en la que el mal trato era tan grande que era imposible trabajar cómoda.” Entrevista N°7, recurso con más de un año de antigüedad en el organismo.

“(...) conflicto tal vez se dan más por cuestiones digamos personales, de privilegiar la tarea uno sobre el otro, algún tipo de competencia, eso sí, más en el área de defensa del consumidor.” Entrevista N°8, recurso con mas de un año de antigüedad en el organismo.

4.2.7 Cómo han sido tratados los conflictos

Al consultarles sobre cómo han sido tratados los conflictos en el área, expresaron:

“(...) se buscaba siempre la solución más beneficiosa para la situación en la que estábamos trabajando.” Entrevista N°6, recurso con más de un año de antigüedad en el organismo.

“En algunos casos poder - poder. En otra sumisión – poder. En el primero la mayoría de las veces no se resolvían. En los segundos en general quien adoptaba una posición sumisa cedía para resolver el conflicto. Otras veces llegaban al coordinaron y / o director y se hacían reuniones privadas con los protagonistas y jerárquicos.” Entrevista N°8, recurso con más de un año de antigüedad en el organismo.

“(...) el mal trato era con todos los compañeros, quizás con algunos más que con otros, su lugar de poder no le permitía suavizar nada, todo lo contrario. No era algo democrático para poder llegar a un acuerdo de convivencia. Entrevista N°7, recurso con más de un año de antigüedad en el organismo.

4.2.8 Consecuencias u efectos dentro del desarrollo del área

Al consultarles sobre posibles consecuencias en el desarrollo organizacional por conflictos no resueltos en el área, expresaron:

“Lo ideal sería resolverlos para que la dinámica laboral no se vea afectada... Caso contrario deberíamos ser netamente profesionales a la hora de la labor en grupo porque así funciona.” Entrevista N°1, recurso con menos de un año de antigüedad en el organismo.

“Creo que han traído no o sea contra el superior no se hace lo que dice el superior y punto pero entre el requirente porque uno pone la cara cuando tiene duda en mesa de entrada van a buscar al audiencista y es el Audiencista el que pone la cara de por qué se tomó porque no se toma y entonces ese tipo de temas es medio complicado, en la nueva gestión la que da la cara es la responsable

legal ahora, entonces ahora lo alivia un poco pero también después cuando tenes audiencia autorizó fulano y no es autorizó fulano porque el criterio tiene que ser siempre el mismo entonces después cuando vos encontrar la audiencia dice autorizado por fulano entonces cuando vas a tomar la audiencia en lo en la empresa dice no esto no corresponde porque lo tomarán y no le puedo decir a delante de las personas: “porque lo autorizo el representante legal, entonces eso genera de que la audiencista quede en un mal lugar y también se torne como que estás tomando el pelo a la gente entonces ahí generas conflicto con el requirente y no con el audiencista” .Entrevista N°4, recurso con menos de un año de antigüedad en el organismo.

“Creo que sí. Pero no es lo fundamental. Lo importante para mí es el tema salarial, y que el trabajo resulta en una rutina igual todos los días. Por eso creo que el chisme influye en las relaciones, en cómo se llevan, pero es secundario respecto al sueldo y a la rutina.” Entrevista N°5, recurso con mas de un año de antigüedad en el organismo.

“Supongo que no, porque los objetivos eran marcados por el área de la jefa”. Entrevista N°6, recurso con mas de un año de antigüedad en el organismo.

“No, no afectó el desarrollo del área, la verdad que todos mis compañeros siempre fueron muy profesionales y dieron lo mejor de cada uno. Si, se vivían un clima muy tenso y de mucha tristeza cuando llegaban los directivos, casi ni hablábamos, cuando estaban ellos.” Entrevista N°7, recurso con mas de un año de antigüedad en el organismo.

“Luego de generado el conflicto se observaban situaciones y/ o climas de trabajo en tensión. De a poco volvía en ambiente laboral de tipo más colaborativo.” Entrevista N°8, recurso con mas de un año de antigüedad en el organismo.

4.2.9 El papel de RRHH

Al consultarles sobre el papel de RRHH ante este tipo de conflictos, expresaron:

“(...) Creo que es el sector que interviene para dar una mejor calidad laboral en muchos aspectos. Creo que debe de ser permanente... Si bien es corto el tiempo que llevo en el sector, pero entiendo que siempre es necesario mejorar cada día y no permanecer en el sitio de confort.” Entrevista N°1, recurso con menos de un año de antigüedad en el organismo.

“(...) si recursos no sólo pasará los partes, hiciera como las empresas privadas una vez al mes, aunque sea una dinámica para tratar de mejorar el ambiente laboral y las normas osha que son las de habilidades y de intercambio de trabajo y todo eso ayudaría más a alimar estas rispideces.” Entrevista N°2, recurso con menos de un año de antigüedad en el organismo.

“No tengo una idea formado al respecto.” Entrevista N°3, recurso con menos de un año de antigüedad en el organismo.

“No, la verdad no tengo una idea bien formada. Si creo que en cualquier ámbito RRHH no debe quedar en una cuestión meramente administrativa, sino dar un salto superados y pueda estar aún más cerca de los empleados.” Entrevista N°4, recurso con menos de un año de antigüedad en el organismo.

“Creo que en el municipio esa no es función de rrhh. Pero creo que cada director o directora debe atender esos mini conflictos, para así decirlo. Puede ser con dinámicas, si, o como sea. Igual creo que es difícil motivarlos con esas actividades, por los problemas de salario y rutina que te comenté.” Entrevista N°5, recurso con menos de un año de antigüedad en el organismo.

“No conozco exhaustivamente el trabajo de RRHH, así es que no podría opinar.” Entrevista N°6, recurso con menos de un año de antigüedad en el organismo.

“RRHH se dedica solo a tramitar licencia, trámites, bajas, altas, nada más. Somos números de legajos, no personas.” Entrevista N°7, recurso con menos de un año de antigüedad en el organismo.

“Si. En mí ámbito laboral RRHH solo funcionaba para las gestiones que mencionas. Considero que sería útil y productivo una participación más activa y eficaz del área por ejemplo para capacitaciones, concursos, ofertas laborales dentro del mismo organismo, etc”. Entrevista N°8, recurso con menos de un año de antigüedad en el organismo.

4.3. Análisis de datos y Triangulación

El presente apartado, expone la triangulación correspondiente a los datos obtenidos de las entrevistas y encuestas administradas en el campo de estudio. En los apartados 4.1 y 4.2 se detallaron los datos obtenidos de las técnicas cuantitativas y cualitativas utilizadas. Por lo cual, en esta oportunidad se hará un análisis triangular de lo obtenido en las diferentes fuentes acerca de las Relaciones Interpersonales, la percepción que tiene sobre el desarrollo Organizacional dentro del organismo, y por último, sobre el rol de RRHH frente a lo anteriormente mencionado.

Por su parte, Ruth y Finol (2009) en su artículo de investigación titulado: La Triangulación como Procedimiento de Análisis para Investigaciones Educativas mencionan que:

La triangulación en la investigación social presenta muchas ventajas porque el utilizar diferentes métodos, éstos actúan como filtros a través de los cuales se capta la realidad de modo selectivo. Por ello conviene recoger los datos del evento con métodos diferentes: si los métodos difieren el uno del otro, de esta manera proporcionarán al investigador un mayor grado de confianza, minimizando la subjetividad que pudiera existir en cualquier acto de intervención humana (s.p) (Normas APA,2020, párr.4)

Los datos que se triangulan resultan de distintas fuentes, la entrevista semiestructurada en profundidad realizada a la muestra de ocho personas que cumplen sus funciones como empleados municipales integrantes de las áreas perteneciente a la Secretaria de *Fortalecimiento Ciudadano* del Municipio de Morón,

la encuesta administrada a 20 personas que cumplen sus funciones como empleados municipales integrantes de las áreas mencionadas y la observación participante.

En primer lugar, se expone la triangulación de los datos relativos a las relaciones interpersonales, conflictos entre pares o entre jerarquías, actitudes frente al conflictos, la forma de abordarlos y la resolución de los mismos. En este caso se triangulan los datos provenientes de dos fuentes: la encuesta administrada a una muestra de 20 personas y la entrevista semiestructurada en profundidad realizada a la muestra de 8 personas que cumplen sus funciones como empleados municipales integrantes de las áreas mencionadas.

En segundo lugar, se expone la triangulación de los datos relativos a la percepción del personal sobre los efectos de conflictos no resueltos en el desarrollo organizacional del organismo. La triangulación se realiza a partir de los datos aportados por tres fuentes: la entrevista semiestructurada en profundidad, la encuesta administrada y la observación participante.

Y, por último, se expone la triangulación de los datos relativos al papel del área de RRHH frente a estas situaciones. La triangulación se realiza a partir de los datos aportados por dos fuentes: la entrevista semiestructurada en profundidad y la observación participante.

A continuación, se presenta la triangulación de los datos obtenidos sobre las dos variables consideradas en este estudio (Relaciones Interpersonales y Desarrollo Organizacional) y, por otro lado, el papel que ocupa RRHH frente a estas variables. Se muestra a continuación un recuadro que grafica lo antes mencionado:

Tabla 4

Triangulación de fuentes

TRIANGULACIÓN		
Variabes	4.1. Análisis de datos: Encuesta (Items)	4.2 Análisis de datos: Cuestionario (Items)
Relaciones Interpersonales/ Conflictos	4.1.2.1. Conflictos en el área	4.2.1. Relaciones Interpersonales - 4.2.2. Indicadores de respeto, colaboración y cooperación – 4.2.3. Patrones de creencias

	4.1.2.2. Involucración en los conflictos – 4.1.2.4. Conflictos entre empleados	4.2.5. Protagonistas o testigos en los conflictos
	4.1.2.6. Posición en el Conflicto	4.2.4. Posición que toman los protagonistas
	4.1.2.5. Causa del conflicto	4.2.6. Causas de conflictos – 4.2.7. Cómo han sido tratados los conflictos
Desarrollo Organizacional	4.1.2.7. Consecuencias en el desarrollo organizacional- 4.1.2.8. Posibles Consecuencias	4.2.8. Consecuencias u efectos dentro del desarrollo del área
4.2.9 El papel de RRHH		

4.3.1. Variable: “Relaciones Interpersonales/ Conflictos”

El presente apartado expresa las similitudes/concordancias o discrepancias de los datos aportados entre los ítems respectivos a la variable “Relaciones Interpersonales/ Conflictos Interpersonales”. Dichos datos son aportados de las dos fuentes mencionadas: Encuestas y Entrevistas.

En primer lugar, abordaremos el ítem 4.1.2.1. Conflictos en el área referido a la encuesta y los ítems 4.2.1. Relaciones Interpersonales, 4.2.2. Indicadores de respeto, colaboración y cooperación y 4.2.3. Patrones de creencias referidos a la entrevista.

De los ítems mencionados referidos a los datos obtenidos de las técnicas cuantitativas y cualitativas implementadas, se ha observado concordancia frente a la percepción de la existencia de conflictos dentro del área, y esto es afirmado tanto por el personal con antigüedad menor a un año, como los de mayor antigüedad. De los resultados obtenidos en la encuesta, el 70% ha respondido que si existen conflictos dentro del área.

De los resultados obtenidos de la entrevista, al consultar al personal del área como describirían las relaciones interpersonales o los vínculos dentro del área, el personal entrevistado con menos de un año de antigüedad expresó que:

<p><i>“Estuvimos muy poco tiempo todos juntos (...) Pero en rangos generales muy bien. (...)”</i> - Entrevista N°1.</p>	<p><i>“Hay vínculos muy fortalecidos con el personal de más antigüedad y distintos tipos de relación de otros sectores y en algunos casos si había diferencias con algunas personas en particular (...)”</i> - Entrevista N°2.</p>	<p><i>“Se genera un ambiente óptimo de trabajo con diálogo entre los compañeros.”</i> - Entrevista N°3.</p>	<p><i>“(...) creo que es bastante amena la relación que se tiene (...), pese a todo este contexto pandémico (...), no veo rispideces ni nada por el estilo, nunca (...) he visto discusiones fuertes más allá de algún problema mínimo, (...)”</i> - Entrevista N°4.</p>
---	--	---	--

El personal entrevistado con más de un año de antigüedad, con respecto a este ítem, expresó que:

<p><i>“(...) veo a las relaciones interpersonales de una forma normal, no los veo conflictivos tampoco amistosos salvo por grupos ahí sí puedo ver y entre algunos se llevan bien y entre otros que son personas sueltas que se llevan un poco mal o directamente no se lleva (...)”</i> - Entrevista N°5.</p>	<p><i>“Las defino como aceptables, cordiales, con las diferencias lógicas de trabajar en grupo.”</i> Entrevista N°6.</p>	<p><i>“Con mis compañeros tanto en lo laboral como en lo personal excelente. Con los directivos tuve dos etapas una muy buena y otra en la que el mal trato era tan grande que era imposible trabajar cómoda.”</i> Entrevista N°7.</p>	<p><i>“(...) la relación interpersonal era colaborativa, había buen clima de trabajo, en el área de defensa del consumidor si bien el conciliador digamos llevaba su expediente en forma individual (...), también el clima es colaborativo, (...) en el área de mediación es todo el trabajo en equipo que mencione se nota mucho más, (...), era rico el trabajo en equipo, en el sentido de poder también intercambiar distintas posturas y visiones desde la óptica de cada uno (...)”</i> Entrevista N°8.</p>
--	--	--	--

Del primer grupo mencionado (menor antigüedad) se observa que todos definen a las relaciones interpersonales de forma aceptable, de trabajo en equipo y dialogo, se distingue que al permanecer tan poco en el organismo, no se tiene una opinión formada al respecto, teniendo en cuenta además del contexto pandémico, en el que solo nueve personas trabajan presencialmente, mientras que el resto no (12

personas), entonces, no se conocen entre si con el resto del personal. Sin embargo, también está la visión de vínculos fortalecidos, y esto se debe a la antigüedad que tienen en el área. Con respecto al segundo grupo (mayor antigüedad), existe una concordancia con respecto al grupo anterior, donde de igual manera, existe la visión de grupos fortalecidos, y esto es, según la fuente consultada, por su antigüedad en el organismo, y es en base a esa antigüedad que algunas personas simpatizan más con unos y con no otros, igualmente se menciona el factor “genero”, el cual el vínculo varía según convivan entre mujeres y hombres, o un mayor porcentaje de mujeres por sobre los hombres. Por último, las relaciones interpersonales varían según si son entre empleados del mismo rango o entre jefes y empleados. (Lo cual también se menciona en un próximo ítem). Recordemos que las relaciones interpersonales constituyen una importancia relevante dentro de la organización. En el mundo del trabajo es necesario establecer comunicación constante con las personas, generando así relaciones interpersonales sanas, aprovechando los medios que se encuentran actualmente, no dejando a un lado la comunicación cara a cara. Tal como menciona López Jerez (2006), *“en el ámbito laboral surgen muchas discrepancias, recelos, roces; unos verbales, en el contexto de una conversación entre compañeros de trabajo; otros corporales, en la comunicación no verbal”* (Pág.20). Por ello mismo, mantener relaciones interpersonales sanas en el trabajo permitirá alcanzar los objetivos planteados en la organización, para que funcione y propicie a mejorar el clima laboral.

Al consultarles sobre la existencia de Indicadores de respeto, colaboración y cooperación –o sus opuestos- en las relaciones interpersonales del grupo de trabajo, los empleados con menos de un año de antigüedad expresaron:

<p><i>“(…), los audiencistas colaboran entre ellos en el hecho de si uno faltaban los otros se repartían las audiencias para tomar o en mesa entrada el coordinador o el director sacaba 1 y lo ponía en el otro lugar que era incómodo y después la parte de administración era autónoma se manejaba sola ... y en cuanto a mesa</i></p>	<p><i>“En tiempos de pandemia el personal se vio reducido y al necesitar constante colaboración de los compañeros se fortalecieron las relaciones interpersonales (...)”</i> Entrevista N°3, recurso con menos de un año de antigüedad en el organismo.</p>	<p><i>“(…) siempre fueron problemas mínimos que era por cómo se hizo algo más que nada y siempre fue en un marco de respeto para poder llegar a la solución del problema, te vuelvo a decir, hace relativamente poco estoy dentro del área así que no tuve mucho muchas oportunidades</i></p>
---	--	---

<p><i>de entrada es un grupo unido (...) pero los excluye muchas veces del resto de las cosas y había cierta gente de administración que tenía ciertos tratos llamemos de bowling con algunas personas o personas que no se llevan bien, hablaban cosas por atrás y eso genera un mal ambiente.” Entrevista N°2.</i></p>	<p>Cuando se preguntó cómo era antes de la pandemia, expresaron: <i>“Al haber tanto personal en el ámbito de trabajo no se llega a generar el contacto tan estrecho con los compañeros, pero el desarrollo diario se genera con compañerismo”</i> Entrevista N°3.</p>	<p><i>por suerte de presenciar algún inconveniente y siempre lo poco que se presentaron.”</i> Entrevista N°4.</p>
--	---	--

Al consultarles sobre patrones de creencias en el área, el personal con más de un año de antigüedad, expresaron:

<p><i>“(...) lo que veo cotidianamente es una tendencia al desgano, a trabajar, pero cumpliendo únicamente con la tarea, veo por eso, más que nada el acatamiento a lo que se tiene que hacer lo mínimo indispensable y punto. Quizás eso influya más el conflicto en sí, (...)”</i> Entrevista N°5.</p>	<p><i>“(...) Mi experiencia con el grupo fue colaborativo y de crecimiento mutuo. Con respecto a los patrones de creencias, supongo que sobresalía más la de sumisión.”</i> Entrevista N°6.</p>
--	---

Del primer grupo mencionado (menor antigüedad) se observa que describen un ambiente de trabajo donde predomina indicadores de respeto, colaboración y cooperación, sin embargo, a la par, también existe la noción de un grupo con lazos fortalecidos y que excluyen al resto. Asimismo, predomina la visión de un ambiente de sumisión y esto sería por temor a los representantes de rangos de mayor jerarquía. Por otro lado, no menos importante, predomina la visión de una tendencia al desgano, y esto es por cuestiones salariales, lo que conlleva a desacuerdos en los vínculos, por ende, a la aparición de conflictos. Al comparar estas evidencias con lo dicho por Bolaños (2007), al mencionar a Schein (1988) para dar cuenta sobre el modo en que las personas van resolviendo los problemas, y como ese modo con el tiempo determina una cultura dentro de la organización (Pág.25). Schein se refiere, básicamente a:

1. Como entiende la organización sus relaciones con el entorno: por ejemplo, cómo son tenidos en cuenta los diferentes "stakeholders" o grupos de interés.

2. Cuál es su concepción de la realidad, del tiempo, del espacio: por ejemplo, si los recursos son escasos o ilimitados; si los vive como propios o compatibles; si la interpretación de la ley es estricta o vulnerable.

3. Cuáles son las características del ser humano: vg. Si las personas son básicamente egoístas, especuladoras, individualistas o por el contrario altruistas, generosas, sociables.

4. Cualidades de las relaciones interpersonales: vg. Competitivas o cooperativas.

Y en base a estos cuatro ítems es que se determina como es la cultura que predomina en la organización estudiada.

En segundo lugar, acerca de los ítems 4.1.2.2. Involucración en los conflictos y 4.1.2.4. Conflictos entre empleados de los datos recogidos de la encuesta. Los resultados obtenidos con relación a si se ha visto involucrado en alguno de esos conflictos dentro del área, el 40% ha respondido que “Nunca”, el 30% ha respondido a “En ocasiones”, el 20% ha respondido a “Casi nunca”, mientras que el 10% ha respondido “Con frecuencia”.

De los resultados obtenidos con relación a entre cuales de los integrantes del área se presenta más conflicto, el 70%” ha respondido que los conflictos se encuentran entre empleados del mismo rango, el 35% ha respondido que los conflictos existen entre jefes y empleados, mientras que el 15% ha manifestado que los conflictos existen entre jefes de áreas.

De acuerdo con el ítem 4.2.5. Protagonistas o testigos en los conflictos, de los datos recogidos de la entrevista, expresaron:

<p><i>“Se genera más que nada conflicto de ese grupo cerrado hacia una persona de mesa de entrada que estuvo en Administración (...), o formo parte de ese grupo que había, y luego de que le dieran la baja y la reincorporación de esa persona, hubo un cambio de actitud de desplazamiento de desprecio y de criticarla por atrás y dejarla de lado en un montón de cosas y más de una vez han hecho comentarios de un lado y de otro en forma hiriente o hacernos partícipes a los que no teníamos nada que ver de comentarios para un lleve y trae</i></p>	<p><i>“Siempre hay conflictos y de eso se tratan las relaciones interpersonal es, no siempre estamos de acuerdo. Pero lo importante es solucionarlos”</i> Entrevista N°3, recurso con menos de</p>	<p><i>“Si, he estado presente en conflictos principalmente por diferentes puntos de vista desde la forma de abordar un caso y también a veces mezclados, eso por ahí, más se daba en mediación y en defensa del consumidor el conflicto tal vez se dan más por cuestiones digamos personales, de privilegiar la tarea uno sobre el otro, algún tipo de competencia, eso sí, más en el área de defensa del consumidor la particularidad también que había era que</i></p>
---	---	--

<p><i>que es la verdad innecesario lo que uno hace eso obviamente es no poner más leña al fuego y tratar de suavizar la situación es para que no sean de mayor conflicto.”</i> Entrevista N°2, recurso con menos de un año de antigüedad en el organismo.</p>	<p>un año de antigüedad en el organismo.</p>	<p><i>había hombres y mujeres y en mediación éramos la mayoría todas mujeres”.</i> Entrevista N°8, recurso con mas de un año de antigüedad en el organismo.</p>
--	--	--

De acuerdo con este ítem, en ambas fuentes se observa una concordancia de conflictos entre empleados del mismo rango, sin embargo, esto varia, del personal encuestado el 70% afirma que los conflictos se dan entre empleados del mismo rango, mientras que el 35% se debe a conflictos entre jefes y empleados, se observa que el personal ha sido protagonistas de conflictos dentro del área y también testigos, surge la concordancia de conflictos por cuestiones personales, donde un grupo con vínculos más fortalecidos actúa de forma hiriente o excluyendo al resto, haciendo participes a terceros de esos conflictos. Frente a este punto, fue Simmel (1950: 148-149), un sociólogo alemán, el primer autor moderno que trató el tema de los terceros. Su teoría se basa en tres clases de terceros:

1. Los terceros imparciales que no están implicados en el conflicto, pero quiénes se les pide que lo juzguen o le pongan fin. Tal tipo de intervención de lugar a una variedad de formas de las que Símmel apunta como el mediador y el árbitro.
2. El segundo tipo de terceros es denominado por Simmel por "*tertius gaudens*", que se traduciría como "tercero ventajista". Lo que en el lenguaje de la cotidianidad se denomina "tercero en discordia". Es aquel no implicado en el conflicto, pero que obtiene de él beneficios para sí mismo.
3. Por último, el tercer tipo de tercero identificado por Simmel es el que corresponde a la vieja premisa "dividir para gobernar". Éste tercero interviene en el conflicto directamente porque obtiene de él ventajas o espera obtener una posición dominante.

Por otro lado, Freund (1983) también ha mencionado los terceros en el conflicto, ha dicho con razón que el conflicto es una relación signada por el principio de tercero excluido. Lo que ocurre en la realidad, es que, los terceros o bien son absorbidos por el conflicto o bien se mantienen fuera de él. (Pág. 287).

En tercer lugar, abordaremos el ítem 4.1.2.6. Posición en el Conflicto de los datos recogidos de la encuesta. Y el ítem 4.2.4. Posición que toman los protagonistas de los datos obtenidos de la entrevista. Los resultados obtenidos con relación a que posición toman los integrantes cuando se encuentran como protagonistas de un conflicto, el 45% ha respondido que “intentan explicar a la otra persona sus ideas y trata de averiguar las del otro”, el 25% ha respondido que “trata de evitar tomar posición que pueda crear controversias”, otro 25% “siempre se encuentra preocupado de satisfacer tanto los intereses del otro como los propios”, mientras que el 5% ha manifestado que “intenta suavizar los sentimientos de la otra persona, ignorando los sentimientos propios, para preservar la relación”.

Al consultarles sobre qué posición tomaban los protagonistas frente a un conflicto en el área, expresaron:

<p>“(…) solo veo dos personas con ese tipo de actitud de poder, que una era una empleada administrativa de planta permanente de muchos años que pisaba como si fuera su lugar y todos atrás que sí y de las audiencias, uno que quería sobresalir sobre el resto. (...) Creo que solo generaba la antigüedad que tiene, los conocidos que tiene las distintas áreas y conocidos que tiene con el sindicato como la mayoría son planta transitoria, como que sentían que acercándose o adulándola siempre van a estar como protegidos (...) Entrevista N°2, recurso con menos de un año de antigüedad en el organismo.</p>	<p>“(…) Mi experiencia con el grupo fue colaborativo y de crecimiento mutuo. Con respecto a las posiciones, supongo que sobresalía más la de sumisión (...) Vi sumisión en reuniones dónde más de uno no opinaba lo q pensaba entiendo yo para no contradecir a la jefa (...). Entrevista N°6, recurso con más de un año de antigüedad en el organismo.</p>	<p>“(…) el mal trato se daba porque al tener un cargo jerárquico, tenían el poder de despedirte y por eso jugaban con las necesidades de trabajo de nosotros, creían que tenían derecho a tratarte mal o a veces a destratarte. No se podía contradecir, ni pensar diferente, mucho menos de ser de otra bandera política diferente a la de ellos porque te despedían. - Entrevista N°7, recurso con mas de un año de antigüedad en el organismo.</p>	<p>“En algunos casos poder - poder. En otra sumisión – poder. En el primero la mayoría de las veces no se resolvían. En los segundos en general quien adoptaba una posición sumisa cedía para resolver el conflicto. Otras veces llegaban al coordinaron y / o director y se hacían reuniones privadas con los protagonistas y jerárquicos.” Entrevista N°8, recurso con mas de un año de antigüedad en el organismo.</p>
---	---	---	--

De acuerdo con este ítem, con respecto a la posición que toman frente a un conflicto, el 45% ha respondido que “intentan explicar a la otra persona sus ideas y trata de

averiguar las del otro”. Existen discrepancias con respecto a lo desarrollado en las entrevistas. En los cuestionarios se ha observado la concordancia de posiciones de sumisión, para no contradecir a sus superiores, por miedo de perder el empleo, y esto se debe a otro factor, el factor “tipo de contrato”, existía la idea de que los que tenían un tipo de contrato de planta permanente dentro del organismo influiría sobre los que tienen un tipo de contrato de planta transitoria, dado que estos últimos no gozan de un contrato de tipo indeterminado. Y por último el factor “jerárquico”, el cual, también incide en esa posición de sumisión frente a los superiores. En base a las ideas expuestas, se debe tener en cuenta a que nos referimos cuando hablamos de “posición frente al conflicto”. La Posición es aquello que las personas que forman parte de la negociación manifiestan expresamente que quieren conseguir. Por ejemplo *“Yo quiero esto”, “Quiero que el otro haga esto o que deje de hacerlo”*. Para Harvard las posiciones son la punta del Iceberg, ya que lo que sostienen a las posiciones son los intereses, es decir, lo que subyace a las posiciones, es *“el para qué”*. Los intereses motivan a la persona, son como *“un resorte silencioso, son las motivaciones que sostienen a la posición”* (Suarez, 2017). Por ejemplo, *“¿Para qué quiero esto?”* o *“¿Por qué quiero esto?”*

En este caso, la fuente consultada ha optado en responder que tanto el interés por uno como por otro es el mismo, por lo tanto, lleva a contemporizar. Esta forma de actuar sería la forma privilegiada de solucionar los conflictos, sin embargo, existen discrepancias frente a lo desarrollado en las entrevistas. Aunque al momento de realizar la encuesta se especificó no elegir la opción que considera que deberá hacer o a cuál actitud elegiría, sino lo que hace actualmente, se observa una actitud evasiva al declarar sobre el modo de actuar frente a este punto.

En cuarto lugar, abordaremos el ítem 4.1.2.5. Causa del conflicto de datos recogidos de la encuesta y los ítems 4.2.6. Causas de conflictos y 4.2.7. Cómo han sido tratados los conflictos de los datos recogidos de la entrevista.

Los resultados obtenidos con relación a cuales serían las causas de conflicto, el 70% ha respondido que la causa de conflictos es por *“Motivos personales (Conflicto de objetivos, de valores, de creencias, de principios, competitividad/ rivalidad, prejuicios)”*, el 50% por *“Desacuerdos con las decisiones de los jefes (directrices poco claras, privilegio de algunos empleados sobre otros, falta de congruencia entre el decir*

y el hacer)”, mientras que el 40% manifestó que la causa es debido a una “Mala organización del trabajo (falta de trabajo en equipo, falta de comunicación, ausencia de una adecuada planificación, concentración de funciones en una sola persona)”, el 20% considera que es por “Incumplimiento o violación de las normas contractuales (falta de recursos para trabajar, jefes tóxicos, ausencia de adecuados sistemas de organización de las tareas)”, mientras que otro 20% es debido a “Liderazgos enfrentados (intento de imponer liderazgo sobre los demás en ausencia de un líder real, jefes o compañeros tóxicos)”.

Al consultarles sobre las causas de los conflictos en el área, el personal con menos antigüedad, expresaron:

<p><i>“Creo que la problemática pasa por la falta de trabajo en equipo, (...) porque en momentos se charlaban los casos en los grupos de audiencistas y después cada uno hizo la suya como audiencista y no había una bajada de los directivos pareja de como encarar determinado tema (...), ahí tiene que ver con el liderazgo de la parte que conduce, con la unificación de criterios y como el audiencista debe actuar (...).”</i> Entrevista N°2.</p>	<p><i>“(...) son muy pocos, pequeños y por cuestiones muy mínimas, las formas de cómo se hizo algo le falta un sello o que se dio mal una audiencia, no más que eso y siempre fue un marco de respeto y no como un reproche o con intención de llevarlo a otro nivel.”</i> Entrevista N°4.</p>
---	--

Al consultarles sobre este mismo ítem, el personal con más de un año de antigüedad, expresaron:

<p><i>“Creo que el mejor ejemplo es el chisme, las habladurías, el chusmerio, como los quieras llamar, se manifiesta de esa forma: el hablar por atrás (...). Se agrupan por trabajar durante varios años juntos. Y si, es lo más habitual, que las diferencias se vean a través del chisme y el hablar a espaldas. (...) esas actitudes de chusmerio afectan a los demás. Creo que es porque viven pendiente de lo que dice el otro. Y a la vez genera como respuesta más chisme. Ojo que todos no son. Hay algunos que no participan con esa lógica, con esas actitudes.”</i> Entrevista N°5.</p>	<p><i>“(...) diferencias de enfoque con respect o al trabajo (...).”</i> Entrevista N°6.</p>	<p><i>“(...) Con los directivos tuve dos etapas una muy buena y otra en la que el mal trato era tan grande que era imposible trabajar cómoda.”</i> Entrevista N°7.</p>	<p><i>“(...) conflicto tal vez se dan más por cuestiones personales, de privilegiar la tarea uno sobre el otro, algún tipo de competencia, eso sí, más en el área de defensa del consumidor.”</i> Entrevista N°8.</p>
---	--	--	---

De acuerdo con este ítem, en concordancia con los ítems anteriores, con relación a cuáles serían las causas de conflicto, el 70%” ha respondido que la causa de conflictos es por *“Motivos personales (Conflicto de objetivos, de valores, de creencias, de principios, competitividad/ rivalidad, prejuicios)”*. De las entrevistas realizadas, el personal de menor antigüedad afirma que las causas de conflicto se deben a la poca unificación de criterios el cual conllevaba al poco trabajo en equipo, y a problemas mínimo, como un olvido y fallido, pero sin llegar a otro nivel. Al consultarles al segundo grupo (mayor antigüedad) sobre este mismo ítem, se observa concordancias a la primera fuente consultada, se observa que las causas de conflicto son por motivos personales, de objetivos, de valores, de creencias, de principios, competitividad/ rivalidad, prejuicios, y ello se reflejaba en las habladurías, chismes, murmuraciones a espaldas de otros. En esta oportunidad, vale la pena mencionar a Bolaños, cuando expresa que: *“... Toda organización tiene -explícito o implícito- un marco valorativo. El mismo refleja el sistema de prioridades -a que cosas se les dan realmente valor- en el momento de tomar las decisiones fundamentales del negocio...”* (Pág. 37). Sobre las bases de las ideas expuestas, sobre la falta de congruencia entre el decir y el hacer de los valores declarados como esenciales en la organización (visión, misión, valores) provocan un visible sufrimiento laboral. Y la gestión de los RRHH consiste en hacer visibles y vivibles los valores dentro de la organización.

Al consultarles sobre cómo han sido tratados los conflictos en el área, expresaron:

<p><i>“(..) se buscaba siempre la solución más beneficiosa para la situación en la que estábamos trabajando.”</i> <i>Entrevista N°6, recurso con más de un año de antigüedad en el organismo.</i></p>	<p><i>“(..) el mal trato era con todos los compañeros, quizás con algunos más que con otros, su lugar de poder no le permitía suavizar nada, todo lo contrario. No era algo democrático para poder llegar a un acuerdo de convivencia. Entrevista N°7, recurso con más de un año de antigüedad en el organismo.</i></p>	<p><i>“En algunos casos poder - poder. En otra sumisión – poder. En el primero la mayoría de las veces no se resolvían. En los segundos en general quien adoptaba una posición sumisa cedía para resolver el conflicto. Otras veces llegaban al coordinaron y / o director y se hacían reuniones privadas con los protagonistas y jerárquicos.”</i> <i>Entrevista N°8, recurso con más de un año de antigüedad en el organismo.</i></p>
--	---	---

De acuerdo con este ítem, se observa nuevamente el rol de la sumisión, por cuestiones jerárquicas o bien por cuestiones de “poder” dentro del organismo, ya sea, por contactos sindicales, o por tipo de contrato dentro del organismo, lo que

conllevaba una actitud de sumisión de unos con otros. Y la forma de encararlos no era la indicada, dado que la actitud de poder no les permite llegar a un consenso.

4.3.2. Variable: “Desarrollo Organizacional”

El presente apartado expresa las similitudes/concordancias o discrepancias de los datos aportados entre los ítems respectivos a la variable “Desarrollo Organizacional”. Dichos datos son aportados de las dos fuentes mencionadas: Encuestas y Entrevistas.

Acercas de los ítems 4.1.2.7. Consecuencias en el desarrollo organizacional y 4.1.2.8. Posibles Consecuencias de los datos obtenidos de la encuesta, y el ítem 4.2.8. Consecuencias u efectos dentro del desarrollo del área de los datos obtenidos de la entrevista. Los resultados obtenidos con relación a que opinan los integrantes del área con respecto a si los conflictos no resueltos adecuadamente acarrear consecuencias en el desarrollo de la organización, el 70% del personal ha respondido que si acarrear consecuencias en el desarrollo del área, en cambio, el 5% ha manifestado que los conflictos no resueltos adecuadamente no acarrear consecuencias en el desarrollo del área, mientras que el 25% ha respondido “tal vez” acarrear consecuencias en el desarrollo del área.

De los resultados obtenidos con relación a cuáles podrían ser las consecuencias, en caso de que los conflictos no resueltos o tratados adecuadamente generan efecto en el desarrollo organizacional del área. El 75% del personal encuestado ha respondido que las consecuencias son de una “Percepción de un ambiente hostil y conflictos intermitentes afectando las relaciones intergrupales (pérdida de confianza, cooperación, pérdida de respeto)”, el 45% ha manifestado que la consecuencia se observa en el “Extravío y/o deterioro de documentos, material y equipos., acumulación de tareas pendientes, incumplimiento de lapsos de entrega (posibles sanciones a los empleados)”, el 40% manifiesta un “Deterioro en el desarrollo organizacional del área. Pérdida de eficacia de los objetivos propuestos. (mal desempeño, errores de comunicación, resistencia frente al cambio).” Mientras que el 30% ha manifestado la existencia de “Trabajadores saturados y estresados. (Burn Out: "síndrome del trabajador quemado"/despersonalización), insatisfacción laboral (Imagen de desorden, negligencia, apatía o desinterés)”, y otros 30% ha optado por presentarse

una “Decepción frente a las expectativas profesionales del empleado dentro de la organización.”

Al consultarles sobre posibles consecuencias en el desarrollo organizacional por conflictos no resueltos en el área, el personal con antigüedad menor a un año, expresaron:

<p>“Lo ideal sería resolverlos para que la dinámica laboral no se vea afectada... Caso contrario deberíamos ser netamente profesionales a la hora de la labor en grupo porque así funciona.” Entrevista N°1.</p>	<p>“Creo que han traído no contra el superior (...) pero si entre el requirente porque uno pone la cara (...), en la nueva gestión la que da la cara es la responsable legal ahora, entonces ahora lo alivia un poco pero también después cuando tenes audiencia autorizó fulano y no es autorizó fulano porque el criterio tiene que ser siempre el mismo (...), entonces eso genera de que la audiencista quede en un mal lugar y también se torne como que estás tomando el pelo a la gente entonces ahí generas conflicto con el requirente y no con el audiencista”. Entrevista N°4.</p>
--	---

Al consultarles sobre este mismo ítem, el personal con antigüedad mayor a un año, expresaron:

<p>“Creo que sí. Pero no es lo fundamental. Lo importante para mí es el tema salarial, y que el trabajo resulta en una rutina igual todos los días. Por eso creo que el chisme influye en las relaciones, en cómo se llevan, pero es secundario respecto al sueldo y a la rutina.” Entrevista N°5.</p>	<p>“Supongo que no, porque los objetivos eran marcados por el área de la jefa”. Entrevista N°6.</p>	<p>“No, no afectó el desarrollo del área, la verdad que todos mis compañeros siempre fueron muy profesionales y dieron lo mejor de cada uno. Si, se vivían un clima muy tenso y de mucha tristeza cuando llegaban los directivos, casi ni hablábamos, cuando estaban ellos.” Entrevista N°7.</p>	<p>“Luego de generado el conflicto se observaban situaciones y/ o climas de trabajo en tensión. De a poco volvía en ambiente laboral de tipo más colaborativo.” Entrevista N°8.</p>
--	---	--	---

De acuerdo con este ítem, los resultados obtenidos con relación a que opinan los integrantes del área con respecto a si los conflictos no resueltos adecuadamente acarrear consecuencias en el desarrollo de la organización, el 70% del personal ha respondido que si acarrear consecuencias en el desarrollo del área. En concordancia con las entrevistas, se ha observado, acarrear consecuencias, pero en menor medida porque predomina una actitud profesional, y de acuerdo con los objetivos propuestos

por el área, sin embargo, si predomina un ambiente de tensión el cual deben transitar todo el personal en caso de la existencia de un conflicto, como se observa en el párrafo siguiente.

Con relación a cuáles podrían ser las consecuencias, en caso de que los conflictos no resueltos o tratados adecuadamente generan efecto en el desarrollo organizacional del área. El 75% del personal encuestado ha respondido que las consecuencias son de: *“Percepción de un ambiente hostil y conflictos intermitentes afectando las relaciones intergrupales (pérdida de confianza, cooperación, pérdida de respeto)”*. Existiendo una concordancia con lo manifestado en los cuestionarios con respecto a este ítem: *“climas de trabajo en tensión”, “se vivían un clima muy tenso y de mucha tristeza”*. Sobre lo expuesto, Bolaños (2007) habla de causas de sufrimiento laboral, las cuales se pueden reflejar por la falta de congruencia entre el decir y el hacer de los valores declarados (Visión, Misión, Valores), lo cual provoca un malestar entre los pares que conforman la organización. La dinámica de la organización es un claro ejemplo de lo antes mencionado, es común que los directivos o funcionarios que ocupan cargos de directores o coordinadores de área declaren una serie de valores que deberían ser respetados y llevados a cabo por todos los que integran la organización, cuando ellos, como personas que ejercen el papel de liderar el área, hacen lo contrario.

4.3.3. Variable: “El papel de RRHH”

Finalmente, abordaremos el papel que desempeña RRHH frente a estas problemáticas dentro de la organización. Al consultarles sobre papel de RRHH referido al ítem 4.2.9., el personal con una antigüedad menor a un año, expresaron:

<p><i>“(...) Creo que es el sector que interviene para dar una mejor calidad laboral en muchos aspectos. Creo que debe de ser permanente... Si bien es corto el tiempo que llevo en el sector, pero entiendo que siempre es necesario mejorar cada día y no permanecer en el sitio de confort.”</i> Entrevista N°1.</p>	<p><i>“(...) si recursos no sólo pasará los partes, hiciera como las empresas privadas una vez al mes, aunque sea una dinámica para tratar de mejorar el ambiente laboral y las normas osha que son las de habilidades y de intercambio de trabajo y todo eso ayudaría más a alimar estas rispideces.”</i> Entrevista N°2.</p>
<p><i>“No tengo una idea formado al respecto.”</i> Entrevista N°3.</p>	<p><i>“No, la verdad no tengo una idea bien formada. Si creo que en cualquier ámbito RRHH no debe quedar en una cuestión meramente administrativa, sino dar un salto</i></p>

	<i>superados y pueda estar aún más cerca de los empleados.” Entrevista N°4.</i>
--	---

El personal entrevistado con más de un año de antigüedad, con respecto a este ítem, expresó que:

<i>“Creo que en el municipio esa no es función de rrhh. Pero creo que cada director/a debe atender esos mini conflictos, para así decirlo. Puede ser con dinámicas, sí, o como sea. Igual creo que es difícil motivarlos con esas actividades, por los problemas de salario y rutina que te comenté.” Entrevista N°5.</i>	<i>“No conozco exhaustivamente el trabajo de RRHH, así es que no podría opinar.” Entrevista N°6.</i>
<i>“RRHH se dedica solo a tramitar licencia, trámites, bajas, altas, nada más. Somos números de legajos, no personas.” Entrevista N°7.</i>	<i>“En mí ámbito laboral RRHH solo funcionaba para las gestiones administrativas. Considero que sería útil y productivo una participación más activa y eficaz del área por ejemplo para capacitaciones, concursos, ofertas laborales dentro del mismo organismo, etc”. Entrevista N°8.</i>

De acuerdo con este ítem, se observa que hay una concordancia de percepción sobre el rol que RRHH ocupa dentro del organismo, se trata de un rol meramente administrativo, es decir, solo se ocupa de tramites referidos a partes, altas, licencias, vacaciones, liquidación de sueldos, etc. Por otro lado, hay un desconocimiento sobre el papel que ocupa el área actualmente y en diferentes organismos. Como complemento, se sugiere que el área no debe limitarse solo a ese ámbito y que podría tener un papel más activo que apunten a: *“dar una mejor calidad laboral”, “una dinámica para tratar de mejorar el ambiente laboral”, “dar un salto superados y pueda estar aún más cerca de los empleados”, “productivo una participación más activa y eficaz del área por ejemplo para capacitaciones, concursos, ofertas laborales dentro del mismo organismo, etc”*. Como se ha mencionado anteriormente, cuando las relaciones humanas se encuentran perturbadas o se trata de relaciones insanas pueden ocasionar Conflictos Interpersonales, asimismo, puede acarrear una serie de consecuencias negativas dentro de la organización. El profesional en Gestión de RRHH tiene un papel primordial para atender a estas problemáticas. Asimismo, junto al lenguaje verbal, un agente de RRHH debe tener presente el lenguaje no verbal,

como lo es el tono de voz, la expresión facial, la postura, los gestos, el nivel de tensión o relajación corporal, ya que todo esto contribuye a la forma en que se recibe el mensaje, evitando las percepciones erróneas.

A continuación, pasaremos a detallar las conclusiones del análisis de los datos obtenidos.

Parte 5: CONCLUSIONES

A modo de cierre, se expone una serie de conclusiones en base a la investigación hecha y aportes que ayuden a cambiar la percepción de las diferencias de visiones y de los conflictos que surgen dentro de un ambiente de trabajo con sus implicancias en el desarrollo organizacional. La propuesta ha sido recoger una serie de datos con el fin de comprender mejor la dinámica de una organización de carácter municipal y de ese modo tener una visión clarificadora de los aspectos considerados.

La investigación inició siendo Exploratoria, es decir, se trató de indagar desde una perspectiva innovadora al concepto de “Conflicto” desde un enfoque dialéctico. A su vez es una investigación de tipo Descriptiva, ya que, lo que se buscaba era caracterizar fenómenos, situaciones, contextos o eventos, es decir, cómo son y cómo se manifiestan, en este caso referidos a los conflictos interpersonales y al desarrollo organizacional. En este estudio de caso se trató de una investigación de tipo Transversal, ya que es un estudio observacional en el que los datos se recopilan para estudiar a una población en un solo punto en el tiempo y para examinar la relación entre variables de interés. Se trató de aplicar un estudio cuanti y cualitativo, triangulando los resultados obtenidos de las técnicas. Por último, el universo de estudio que se seleccionó para esta investigación fueron los empleados del Municipio de Morón que actualmente (año 2020) desempeñan sus funciones dentro del organismo. Para este estudio de caso, se seleccionaron dos áreas de la Secretaría de Fortalecimiento Ciudadano:

1. Dirección Programa Comunitario de Resolución Alternativa de Conflictos
2. Dirección de Usuarios y Consumidores

El motivo de realizar esta investigación fue el de conocer y describir los factores que motivan a que surjan conflictos entre miembros de la organización mencionada y sus consecuencias en el Desarrollo de la Organización. Frente a la inquietud por la presencia de conflictos no resueltos expresados en actitudes como pérdida de confianza, cooperación, pérdida de respeto, malos tratos, insultos, etc. entre pares, han provocado una serie de consecuencias negativas para el buen desempeño del desarrollo organizacional, vistos en un clima de trabajo hostil o amenazante para

cumplir los objetivos propuestos por la organización. Por lo cual, surge una necesidad organizacional para poder dar respuesta a estos indicadores.

Analizamos los datos obtenidos, del caso de estudio, a la luz de las perspectivas de las teorías de contenido que hemos abordado sobre Conflicto, autores como Suares, Entelman, Freund, etc. y sobre Desarrollo Organizacional, donde se tomaron autores como Schein, Maturana, Robbins, Sengel, Jaques, etc. La teoría desarrollada en el marco teórico nos permitió focalizar y comprender el desarrollo organizacional, los tipos de conflictos que surgen y cómo los afrontan los miembros pertenecientes a un organismo municipal. Y es por eso por lo que nos propusimos investigar:

- ¿Qué tipos de relaciones interpersonales predominan en el área investigada y cuál es su relación con el desarrollo organizacional?
- ¿Qué acciones lleva a cabo el área de gestión de RRHH respecto a los conflictos interpersonales?

La presente Investigación se apoyó sobre varias razones. En cuanto a la cuestión de tipo conceptual se señala lo siguiente: Dado que se afirma que los conflictos interpersonales afectan a todo ambiente profesional donde se trabaja en interacción con el otro. Suares (2002) citando a Ury menciona que desde el punto de vista conceptual estamos acostumbrados que al hablar de conflicto lo hagamos desde un punto de vista negativo, no obstante, un conflicto puede dar lugar a una evolución y desarrollo, según como se da el proceso, puede dar lugar a la generación de nuevas y mejores ideas que conducen a soluciones creativas, y que una vez terminado, los participantes comprenden que se había producido un crecimiento entre ellos. Por consiguiente, se comenzó a hablar de lo “positivo del conflicto” (Pág. 58).

Razones de tipo práctico, organizacional y social puesto que se propone que haya un cambio en la organización a partir de lo investigado y que se logre una transferencia a los destinatarios de las acciones del área.

Por tanto, consideramos que la temática es pertinente al espacio laboral público como privado y en áreas como Recursos Humanos puede tener tal repercusión que puede lograr un impacto positivo en el clima organizacional utilizando lo presentado en esta investigación como herramientas de trabajo e intervención para factibles conflictos que emerjan en la organización en la que se desempeñen.

Razones de formación profesional: Para concluir, se justificó el estudio por ser formativo del rol profesional que ejerzo. Como psicóloga es nuevo poseer el rol de mediadora, ya que es una corriente nueva en el mundo psicológico. Generalmente se habla de mediaciones judiciales, pero en las últimas décadas los psicólogos hemos logrado conseguir un lugar en la mediación y en otras Resoluciones alternativas de conflictos.

5.1 Hipótesis planteada

Abordaremos la hipótesis que ha sido planteada como guía de nuestra investigación. En base al análisis de los datos realizado durante el desarrollo de este trabajo de investigación, se corroboró la hipótesis planteada: “En el D.O. del organismo analizado hay un impacto negativo que se observa en la percepción de un ambiente hostil, trabajadores saturados y estresados, decepción frente a las expectativas profesionales, o pérdida de eficacia de los objetivos propuestos. Y estos indicadores se deben a la presencia de C.I. no resueltos, como ser, conflictos por motivos personales, falta de congruencia entre el decir y el hacer de los jefes, compañeros tóxicos, etc. Por lo cual, a mayor cantidad de conflictos no resueltos, menor desempeño del desarrollo de la organización.”

Del análisis de datos, se ha corroborado que las causas de conflicto que predominan se deben a Motivos personales (Conflicto de objetivos, de valores, de creencias, de principios, competitividad/ rivalidad, prejuicios). Y como consecuencia, hay un impacto negativo que se observa en la percepción de un ambiente hostil y conflictos intermitentes afectando las relaciones intergrupales (pérdida de confianza, cooperación, pérdida de respeto).

5.2 Conclusiones por objetivos de la investigación

A continuación, se exponen las conclusiones en base a los objetivos propuestos en la presente investigación:

Los Objetivos Generales:

- Caracterizar las relaciones interpersonales y sus conflictos entre los trabajadores del sector estudiado

Los resultados del análisis de los datos recogidos a través de las encuestas y los cuestionarios han mostrado que:

- Definen las relaciones interpersonales de forma aceptable, de trabajo en equipo y diálogo.
- Hay concordancia unificada frente a la percepción de la existencia de conflictos dentro del área.
- Las causas de conflicto se deben a *“Motivos personales (Conflicto de objetivos, de valores, de creencias, de principios, competitividad/ rivalidad, prejuicios)”*. Haciendo una mejor clarificación. El personal de menor antigüedad afirmó que las causas de conflicto se deben a la poca unificación de criterios el cual conllevaba al poco trabajo en equipo, y a problemas mínimo, como un olvido y fallido, pero sin llegar a otro nivel. El grupo de mayor antigüedad afirmó que las causas de conflicto son por motivos personales, de objetivos, de valores, de creencias, de principios, competitividad/ rivalidad, prejuicios, y ello se reflejaba en las habladurías, chismes, murmuraciones a espaldas de otros.
- Determinar las consecuencias de las relaciones interpersonales identificadas como predominantes en el desarrollo de la organización

Los resultados del análisis de los datos recogidos a través de las encuestas y los cuestionarios han mostrado que: Existe la visión unificada de grupos bien diferenciados con vínculos fortalecidos, con patrones rígidos, donde no permiten el ingreso de nuevos participantes. Y por lo cual, en base a esas diferencias surgen los conflictos.

En cuanto a los objetivos específicos de la investigación, que se desprenden de los anteriores, son:

- Evaluar la presencia de indicadores de respeto, colaboración y cooperación – o sus opuestos- en las relaciones interpersonales del grupo de trabajo

Los resultados del análisis de los datos recogidos a través de las encuestas y los cuestionarios han mostrado que: La percepción de un ambiente de trabajo donde predominan indicadores de respeto, colaboración y cooperación, sin embargo, a la par, también existe la noción de un grupo con lazos fortalecidos, con patrones rígidos

que excluyen al resto. Y esto también se observa en rangos jerárquicos diferenciados. Asimismo, predomina la visión de un ambiente de sumisión y esto sería por temor a los integrantes de rangos de mayor jerarquía.

- Determinar los patrones de creencias y posiciones vinculadas con el poder que existen en los sujetos estudiados a la hora de participar en un conflicto interpersonal.

Los resultados del análisis de los datos recogidos a través de las encuestas y los cuestionarios han mostrado que: Existieron discrepancias con respecto a este ítem, mientras que una fuente denotaba la actitud de *“intentar explicar a la otra persona sus ideas y tratar de averiguar las del otro”*. En los cuestionarios se ha observado la concordancia de posiciones de sumisión, por cuestiones jerárquicas o bien por cuestiones de “poder” dentro del organismo, ya sea, por poseer contactos sindicales, o por tipo de contrato dentro del organismo, lo que conllevaba una actitud de sumisión de unos con otros. Y la forma de encararlos no era la indicada, dado que la actitud de poder no les permite llegar a un consenso.

- Analizar los efectos que tiene en el desarrollo organizacional la presencia de conflictos interpersonales no resueltos.

Los resultados del análisis de los datos recogidos a través de las encuestas y los cuestionarios han mostrado que: La percepción de un ambiente hostil y conflictos intermitentes afectando las relaciones intergrupales (pérdida de confianza, cooperación, pérdida de respeto)”.

- Identificar las acciones de gestión de los RRHH respecto a esta problemática

Los resultados del análisis de los datos recogidos a través de las encuestas y los cuestionarios han mostrado que: La similitud de percepciones sobre el rol que RRHH ocupa dentro del organismo, se trata de un rol meramente administrativo, es decir, solo se ocupa de trámites referidos a partes, altas, licencias, vacaciones, liquidación de sueldos, etc. Por otro lado, también existe desconocimiento sobre el papel que ocupa el área actualmente y en diferentes organismos. Como complemento, las propias fuentes sugieren que el área no debe limitarse solo a ese ámbito y que podría tener un papel más activo que apunten a: *“dar una mejor calidad laboral”, “una*

dinámica para tratar de mejorar el ambiente laboral”, “dar un salto superado y pueda estar aún más cerca de los empleados”, “un papel productivo, una participación más activa y eficaz del área por ejemplo para capacitaciones, concursos, ofertas laborales dentro del mismo organismo, etc”.

5.3 Limitaciones

Durante el desarrollo de la investigación no se presentaron grandes limitaciones, sin embargo, ha ocurrido una, que vale la pena mencionar:

La muestra seleccionada, aunque en un 90% ha colaborado satisfactoriamente en la realización de esta tesis, un 10% del personal seleccionado no ha querido participar en las entrevistas, pero si en las encuestas. Por un lado, esta actitud se debió a temor por develar datos internos a la organización que podrían conllevar consecuencias negativas hacia ellos y, por otro lado, el otro grupo de recursos que no ha querido participar es el grupo caracterizado por constituir lazos fortalecidos y patrones rígidos, lo cual se infiere, que no se quisieron develar datos acerca de la dinámica del área.

5.4 Futuras investigaciones

Como se ha mencionado anteriormente, la presente investigación trató de indagar desde una perspectiva innovadora al concepto de “Conflicto” desde un enfoque dialéctico, disponiendo el terreno para futuras investigaciones. Estamos acostumbrados que al hablar de conflicto lo hagamos desde un punto de vista negativo. Pero en los últimos años se logró ver que muchas veces el proceso conflictivo permitía la generación de nuevas y mejores ideas que llevan a soluciones muy creativas, y que una vez terminado, los participantes comprenden que se había producido un crecimiento entre ellos. Se comenzó entonces a hablar de lo “positivo del conflicto”. Lo que se quiere explicar con esto es que, *nos estamos refiriendo al beneficio que puedan llegar a obtener todos los que han estado en alguna medida involucrados en él, fundamentalmente cuando después de un proceso conflictivo y doloroso proceso se alcanza a una solución*”. (Suarez, 2002, Pág.58). Asimismo, se logra ver qué al arribar a una solución a través de la creatividad, esto pueda ser trasladado a otros conflictos que se puedan tener a futuro y esto es logrado a partir del aprendizaje obtenido en el conflicto anterior. Esto es lo que se llama deuteroprendizaje. Las personas solemos tener recursos que no utilizamos porque

al quedar enredados en pautas rígidas y repetitivas de interacción, dejamos a un lado maneras de sentir, pensar, de decir, y de emocionarnos que podrían generar nuevas alternativas. Cuando alguna de las dos partes hace, dice, siente, piensa, o se emociona de una manera distinta, esto puede entenderse como una nueva forma de interacción que si es profundizada por las partes puede generar un cambio, o una alternativa para salir de repeticiones rígidas. De esta forma, se ofrece la presente investigación como material para futuras investigaciones, sirviendo como base para mejoras en los ambientes de trabajo, donde las diferencias no se vean como un impedimento sino como un lugar propicio para crecer y ser creativos a la hora de encontrar soluciones.

5.5 Propuestas de mejora

Desde nuestro punto de vista se propone una actitud activa del rol de RRHH dentro de un organismo público. Generalmente en las instituciones públicas el papel de RRHH se aboca solo a trámites administrativos, tomando a los recursos como números de legajos y no como personas. Tal como fue ejemplificado por las fuentes citadas. Como se ha mencionado en el apartado anterior, se propone en mejoras de los ambientes de trabajo, donde las diferencias no se vean como un impedimento sino como un lugar propicio para crecer y ser creativos a la hora de encontrar soluciones. Los conflictos son parte de la vida, y hay diferentes maneras de tratarlos o resolverlos sin ser una tarea imposible de realizar, solo hay que conocer los métodos existentes. Con los que el profesional en Gestión de RRHH puede contar cuando tiene que enfrentar o está en una situación de conflicto. Estos métodos son los métodos comúnmente llamados Métodos de Resolución de Conflictos o Resolución Alternativa de Conflictos. Por otro lado, Senge hace mención a las organizaciones aprendientes, donde la gente está continuamente expandiendo su capacidad de crear los resultados que realmente desea, donde se fomentan patrones novedosos y en continua expansión, donde la imaginación colectiva no tiene barreras y la gente está continuamente aprendiendo a ver el todo y no las partes. Es aquí donde apelamos que la posibilidad de resolver los conflictos de una forma adecuada da lugar a nuevos patrones de comportamiento dentro de la organización, una organización que facilite el aprendizaje a todos sus miembros y esté continuamente transformándose. Las

empresas, en un proceso de continua mejora, buscan mejorar los productos y servicios existentes a través de la innovación y de estrategias rompedoras.

5.6 Consideraciones finales

Los resultados obtenidos han posibilitado conocer la dinámica existente en un organismo municipal, instituciones poco estudiadas. Se han tratado temas como relaciones interpersonales, creencias, posturas que predominan y modos de responder frente a un conflicto. Los datos obtenidos posibilitarán a la organización estudiada tener una visión sobre la realidad organizacional existente, y de esa forma, estar preparada para actuar en consecuencia frente al nuevo desafío de abordar los Conflictos Interpersonales que puedan surgir en beneficio del buen desempeño del Desarrollo de la Organización. Para ello, se propone un plan de intervención a fin de que las problemáticas se logren resolver en un espacio de consenso y paz en áreas de Recursos Humanos como en cualquier otra donde exista un conflicto. Es aquí donde apelamos que la posibilidad de resolver los conflictos de una forma adecuada da lugar a nuevos patrones de comportamiento dentro de la organización, que facilite el aprendizaje a todos sus miembros y esté continuamente transformándose.

Cuando los conflictos no son tratados adecuadamente generan altos costos, o pueden llegar a situaciones de violencia. Suponer eliminar los conflictos sería pensar de manera poco realista, porque son parte de la vida, pero si hay diferentes maneras de tratarlos o resolverlos sin ser una tarea imposible de realizar, solo hay que conocer los métodos existentes con los que uno puede contar cuando tiene que enfrentar o está en una situación de conflicto. Estos métodos son los métodos comúnmente llamados Métodos de Resolución de Conflictos o Resolución Alternativa de Conflictos. La mediación, es un método que permite la resolución de conflictos de manera pacífica, a través del diálogo entre las partes, donde el mediador como tercero neutral las acompaña para que ellas mismas, como protagonistas, encuentren las soluciones más beneficiosas. La mediación ayuda a manejar los problemas, las dificultades, los desacuerdos o enfrentamientos que se dan entre dos o más personas. Tiene como objetivo mejorar las relaciones de convivencia en los distintos ámbitos, el familiar, en la comunidad, en la amistad, o en el empresarial.

En la práctica profesional sucede que dos o más partes no encuentran una solución al conflicto colectivo laboral, entonces buscan por el camino de acordar la

incorporación de un tercero neutral que es el mediador. En general estos mediadores tienen una formación en negociación que les permitirá encontrar una solución satisfactoria para las partes. Lo importante es que existan varias alternativas de forma que el mediador tenga un material que le permita elaborar una o varias propuestas, conociendo más en profundidad el interés de las partes. El mediador debería aproximar a las partes a ayudarlas a comunicarse mejor, a identificar dónde están las diferencias, y a trabajar en la creación de una solución compartida y beneficiosa, en cual ambas partes se encuentren satisfechas con el resultado del proceso llevado a cabo. La mediación es un trabajo de equipo, que requiere la participación de personas experimentadas con sólida formación en técnicas de negociación, y debe poder desarrollarse en un ambiente de respeto mutuo.

En mediación, la figura del tercero (el mediador), cual será neutral e imparcial, no deberá tomar partida por ninguna de las partes, es quien acompañara a las partes a poder entenderse, comprenderse y arribar a un acuerdo que sean beneficioso para ambas. Es por eso importante que el mediador involucrado tenga formación en negociación, tanto Distributiva como Colaborativa para ayudar mejor a las partes. El mediador no es una figura que toma decisiones por las partes, en lugar de eso escucha, pregunta, sondea, y a veces provoca y confronta, para ayudar a las partes. El objetivo de su intervención es dar inicio a un proceso de comunicación y negociación que permitirá a las partes analizar en profundidad el problema, crear soluciones y acordar una serie de pasos a seguir para llegar a una solución. Es importante que el mediador sea alguien que inspire confianza a las partes. Tiene asimismo que asegurarse de que las todas partes involucradas entienden el proceso, y cuál es su papel.

Al tener presente estos conocimientos, nos va a dar las condiciones de posibilidad de intervenir en caso de hallarse un conflicto entre partes. Por supuesto, hay varios métodos de Resolución Alternativa de Conflictos, pero en esta oportunidad solo mencionamos a la Mediación, dado que como institución ha crecido inimaginablemente generando resultados satisfactorios, tanto para las partes intervinientes en el conflicto como para el tercero neutral, propiciando un ambiente de aprendizaje mutuo.

En síntesis, con objeto de brindar un aporte de investigación sobre la problemática actual que predomina en el organismo estudiado, como en otras organizaciones, se

sugiere la posibilidad de abrir un campo de conocimiento que propicie a ayudar y a desarrollar equipos de trabajos más efectivos en este tipo de organismos.

Como profesionales en gestión de personas, este estudio propicia una formación en el rol profesional que ejercemos, facilitando un aporte a la comunidad organizacional la noción de que somos seres aprendientes inmersos en relaciones humanas, y que no aprendemos de forma aislada, sino con otros. Posibilitemos a desarrollar organizaciones que faciliten el aprendizaje a todos sus miembros y esté continuamente transformándose.

A continuación, pasaremos a detallar la bibliografía consultada para la investigación

Parte 6: REFERENCIAS

Bisquerra, J. (2003). *Relaciones Interpersonales*. Editorial: Mac Graw Hill. Mexico

Bolaños, H. (2007). *Del dicho al hecho*, cap. 1, Buenos Aires, Temas Edit.

CIS (2020). *Informes de Opinión Pública CIS UADE-VOICES*. Pandemia y Salud Mental. Centro de Investigaciones Sociales (CIS). Fundación UADE. Voices! Research and Consultancy. ISSN 2618-2173. Mayo 2020.

Constitución de la Provincia de Buenos Aires. Sección VII: Del Régimen Municipal. De Infoleg, Información Legislativa y Documental. Recuperado de http://www.infoleg.gob.ar/?page_id=173

De Bono, E. (1994). *Conflictos, una mejor manera de resolverlos*. Buenos Aires: Editorial Deusto.

Denzin, N. K. (1970): *Sociological Methods: a Source Book*. Aldine Publishing Company. Chicago.

Dirección Nacional de Mediación y Métodos Participativos de Resolución de Conflictos (2016). *Curso Introductorio en Mediación Comunitaria*. Buenos Aires, Argentina.

Dirección Nacional de Mediación y Métodos Participativos de Resolución de Conflictos, (2016), *Métodos de Resolución de Conflictos*. [Tabla]. Recuperado de: Curso Introductorio en Mediación Comunitaria. Buenos Aires.

Entelman, R. (2002). *Sistema Conflictual*. [Figura]. Recuperado de: Teoría de conflictos: hacia un nuevo paradigma. Editorial Gedisa S.A. Barcelona.

Entelman, R. (2002). *Conciencia del conflicto*. [Tabla]. Recuperado de: Teoría de conflictos: hacia un nuevo paradigma. Editorial Gedisa S.A. Barcelona.

Entelman, R. (2002). *Teoría de conflictos: hacia un nuevo paradigma*. Editorial Gedisa S.A. Barcelona. Cap. 4, 5, 6, 7, 8, 11

Fernández, J. (2003). *Relaciones Interpersonales*. Editorial: Mac Graw Hill. México.

Freund, Julien. (1983). *Sociología del conflicto*. Madrid: Ediciones del Ejercito

Gerencia Significativa. (15 de Enero de 2012). *Desarrollo Organizacional*.

Conceptos. Obtenido de

<https://gerenciasignificativa.blogia.com/2012/011502-desarrollo-organizacional.-conceptos..php>

Hernandez de Sampieri (2006), *Metodología de la Investigación*, 4ta, edición, Editorial McGraw Hill.

Iturburu, M. (2009) *Potestades y Restricciones Constitucionales para un Nuevo Modelo de Gestión Local* (2° edición) INAP, Buenos Aires.

Jaques, E. (2000). *La organización requerida*. Buenos Aires: Editorial Granica.

López Jerez, M. (2006). *Lenguaje transparente. Relaciones interpersonales en la empresa*. España: Instituto de Estudios Almerienses.

Martinez, A. L. (2013). *Los conflictos interpersonales y su incidencia en el rendimiento laboral*. Universidad Militar Nueva Granada. Bogota.

Martínez -Linarez. (22/11/2010). *Comportamiento Organizacional*. Universidad Nacional Experimental de las Fuerzas Armadas (UNEFA). Disponible en https://groups.google.com/forum/#!topic/comportaorganizacional/L9h_IPMhQB4

Maturana, H. (2001) *Emociones y Lenguaje en Educación y Política*. Décima Edición Dolmen Editorial.

Montes Padilla, F. (2016). *Relaciones Interpersonales en el trabajo*. [Tabla]. Recuperado de: <http://www.visionindustrial.com.mx/industria/capital-humano/relaciones-interpersonales-en-el-trabajo>

Montes Padilla, F. (2016). *Relaciones Interpersonales en el trabajo*. Visión Industrial. Recuperado de <http://www.visionindustrial.com.mx/industria/capital-humano/relaciones-interpersonales-en-el-trabajo>

Normas APA. (2020) *La Triangulación: Definiciones y Tipos*. (Recuperado de <https://normasapa.net/triangulacion-definiciones-tipos/>)

Pérez Jáuregui, I. (2020). *Liderazgo adaptativo-creativo, autentico su sustentabilidad en tiempos críticos*. Buenos Aires

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional* (10a ed.) México: Pearson Educación.

Schein, E. (1982). *Psicología de la Organización*, Edit. Prentice-Hall Hispanoamericana.

Senge Peter. (1992). *La quinta disciplina*. Ed. Granica. Buenos Aires.

Senge Peter. (1992). *Disciplinas de Peter Senge*. [Figura]. Recuperado de: ¿Cómo convertir a tu empresa en una organización inteligente? Las 5 disciplinas de Peter Senge, por G. de la Mata, (2014), España, por Capacidad para Innovar.

Suares, M. (2002). *Actitudes frente al Conflicto*. [Gráfico]. Recuperado de Mediando en sistemas familiares. Buenos Aires. Argentina. Editorial Paidos Iberica.

Suares, M. (1996). *Mediación. Conducción de disputas, comunicación y técnicas*. Buenos Aires. Argentina. Editorial Paidos.

Suares, M. (2002). *Mediando en sistemas familiares*. Buenos Aires. Argentina.
Editorial Paidos Iberica.

Suares, M. (2017). *Negociación*. Ficha de cátedra.

Ulrich, D. (1997) *Recursos Humanos. Champions. Como pueden los Recursos Humanos cobrar valor y producir resultados*. Buenos Aires. Argentina.
Editorial Granica,

www.losrecursoshumanos.com. Portal especializado en temas de RRHH con más de 8000 artículos a la fecha. *Desarrollo Organizacional. Concepto*. Autoría del contenido: LosRecursosHumanos.com. Obtenido el 24/07/2020, desde la url: <https://www.losrecursoshumanos.com/desarrollo-organizacional-concepto/>

Walton, R. (1973) *Conciliación de conflictos interpersonales: confrontaciones y consultoría de mediadores*. Series: Desarrollo Organizacional 5. México, D. F: Editorial: Fondo Educativo Latinoamericano.

Zepeda Herrera, F. (2008). *Introducción a la Psicología: Una visión científica humanista*. Tercera edición. México. Editorial Pearson Educación. Cap.4 Principales áreas de trabajo profesional del psicólogo en América Latina.

Parte 7: ANEXO

Modelo de Encuesta suministrada a los integrantes de la Secretaria de Fortalecimiento Ciudadano:

Encuesta - Relaciones Interpersonales y Desarrollo Organizacional

La información suministrada por usted es confidencial y los datos obtenidos solamente se utilizarán en una tesis de investigación. Recuerde que debe responder la encuesta respecto a lo que tiende a hacer en la actualidad, no a lo que considera que deberá hacer o a cuál actitud elegiría.

¡Muchas gracias por el tiempo dedicado!

1. Sexo

- Femenino
- Masculino

2. Edad

- Menos de 30 años
- Entre 31 y 40 años
- Entre 41 y 50 años
- Entre 51 y 60 años
- Más de 60 años

3. Antigüedad en el Organismo

- 11 meses o menos
- De 1 a 5 años
- De 6 a 10 años
- De 11 a 20 años
- Más de 21 años

4. Tipo de contratación

- Planta Permanente
- Planta Transitoria
- Contrato de Locación
- Pasantía

5. Máximo Nivel Alcanzado

- Estudios Secundarios
- Estudios Terciarios
- Universitario
- Postgrado / Maestría

6. ¿Se presentan conflictos en el área donde usted trabaja? *

- Sí
- No

7. ¿Se ha visto involucrado en alguno de esos conflictos?

- Nunca
- Casi nunca
- En ocasiones
- Con frecuencia
- Casi siempre
- Siempre

8. ¿Entre cuales de los integrantes del área se presenta más conflicto?

- Entre empleados del mismo rango
- Entre jefes y empleados
- Entre jefes de áreas

9. ¿Cuál considera usted la causa del conflicto en el área? (Puede elegir mas de una opción)

- Motivos personales (Conflicto de objetivos, de valores, de creencias, de principios, competitividad/ rivalidad, prejuicios)

- Desacuerdos con las decisiones de los jefes (directrices poco claras, privilegio de algunos empleados sobre otros, falta de congruencia entre el decir y el hacer)
- Incumplimiento o violación de las normas contractuales (falta de recursos para trabajar, jefes tóxicos, ausencia de adecuados sistemas de organización de las tareas)
- Mala organización del trabajo (falta de trabajo en equipo, falta de comunicación, ausencia de una adecuada planificación, concentración de funciones en una sola persona)
- Liderazgos enfrentados (intento de imponer liderazgo sobre los demás en ausencia de un líder real, jefes o compañeros tóxicos)

10. Cuando me encuentro dentro de un conflicto:

- Trato de evitar tomar posición que pueda crear controversias.
- Intento suavizar los sentimientos de la otra persona, ignorando los míos, para preservar nuestra relación.
- Intento explicar a la otra persona mis ideas y trato de averiguar las suyas.
- Hago esfuerzos para salirme con la mía.
- Siempre estoy preocupado de satisfacer tanto los intereses del otro, como los míos.

11. ¿Cree que los conflictos existentes en el área acarrearán consecuencias en el desarrollo del área y la organización? *

- Sí
- No
- Tal vez

12. ¿Cuáles cree que son las posibles consecuencias? (Puede elegir más de una opción)

- Extravío y/o deterioro de documentos, material y equipos., acumulación de tareas pendientes, incumplimiento de lapsos de entrega (posibles sanciones a los empleados).

- Percepción de un ambiente hostil y conflictos intermitentes afectando las relaciones intergrupales (pérdida de confianza, cooperación, pérdida de respeto).
- Trabajadores saturados y estresados. (Burn Out: "síndrome del trabajador quemado"/despersonalización), insatisfacción laboral (Imagen de desorden, negligencia, apatía o desinterés).
- Decepción frente a las expectativas profesionales del empleado dentro de la organización.
- Deterioro en el desarrollo organizacional del área. Pérdida de eficacia de los objetivos propuestos. (mal desempeño, errores de comunicación, resistencia frente al cambio).

13. Algo que quiera agregar...

Modelo de Cuestionario suministrado a los integrantes de la Secretaria de Fortalecimiento Ciudadano:

Guion de Entrevista

Parte I: Presentación

1. Saludo y presentación.
2. Agradecimiento por su asistencia y puntualidad.
3. Exposición del propósito de la entrevista.

Parte II: Datos del entrevistado

4. ¿Cuál es su nombre completo? O Nombre de fantasía.
5. ¿Cuál es su especialidad?
6. ¿Antigüedad en el organismo?
7. ¿Puede describir las funciones que desempeña?

Parte III: Investigación

8. ¿Cómo describiría las relaciones interpersonales o los vínculos dentro del área?
9. ¿Hay indicadores de respeto, colaboración y cooperación –o sus opuestos- en las relaciones interpersonales del grupo de trabajo?
10. ¿Qué patrones de creencias diría que existen?
11. ¿Qué posición tomaban los protagonistas? ¿Qué patrones de creencias diría que existen? ¿Posiciones vinculadas con el poder?
12. ¿Ha estado presente o ha sido testigo de conflictos entre los integrantes del área? ¿Cuáles?
13. ¿Cómo han sido tratados?
14. ¿Fueron resueltos?
15. ¿Alguna vez ha sido protagonista en algunos de esos conflictos?
16. ¿Cree que esos conflictos han traído consecuencias u ocasionados efectos dentro del desarrollo del área? ¿Cuáles?
17. ¿Qué piensa del papel de RRHH? Además de gestionar todo lo administrativo referente a liquidaciones de sueldo, vacaciones de los empleados, ¿etc. piensa que deberían tener un papel más activo a la hora de mejorar la calidad de vida de los empleados (trabajo en equipo, mejora continua o resolución de conflictos)?

Parte IV: Cierre de la entrevista

18. Gracias por su tiempo.

ENCUESTAS

Encuesta N°1 - Relaciones Interpersonales y Desarrollo Organizacional

La información suministrada por usted es confidencial y los datos obtenidos solamente se utilizarán en una tesis de investigación. Recuerde que debe responder la encuesta respecto a lo que tiende a hacer en la actualidad, no a lo que considera que deberá hacer o a cuál actitud elegiría.

¡Muchas gracias por el tiempo dedicado!

1. Sexo

- Femenino
- Masculino

2. Edad

- Menos de 30 años
- Entre 31 y 40 años
- Entre 41 y 50 años
- Entre 51 y 60 años
- Más de 60 años

3. Antigüedad en el Organismo

- 11 meses o menos
- De 1 a 5 años
- De 6 a 10 años
- De 11 a 20 años
- Más de 21 años

4. Tipo de contratación

- Planta Permanente
- Planta Transitoria
- Contrato de Locación
- Pasantía

5. Máximo Nivel Alcanzado

- Estudios Secundarios
- Estudios Terciarios
- Universitario
- Postgrado / Maestría

14. ¿Se presentan conflictos en el área donde usted trabaja? *

- Sí

No

15. ¿Se ha visto involucrado en alguno de esos conflictos?

Nunca

Casi nunca

En ocasiones

Con frecuencia

Casi siempre

Siempre

16. ¿Entre cuales de los integrantes del área se presenta más conflicto?

Entre empleados del mismo rango

Entre jefes y empleados

Entre jefes de áreas

17. ¿Cuál considera usted la causa del conflicto en el área? (Puede elegir mas de una opción)

Motivos personales (Conflicto de objetivos, de valores, de creencias, de principios, competitividad/ rivalidad, prejuicios)

Desacuerdos con las decisiones de los jefes (directrices poco claras, privilegio de algunos empleados sobre otros, falta de congruencia entre el decir y el hacer)

Incumplimiento o violación de las normas contractuales (falta de recursos para trabajar, jefes tóxicos, ausencia de adecuados sistemas de organización de las tareas)

Mala organización del trabajo (falta de trabajo en equipo, falta de comunicación, ausencia de una adecuada planificación, concentración de funciones en una sola persona)

Liderazgos enfrentados (intento de imponer liderazgo sobre los demás en ausencia de un líder real, jefes o compañeros tóxicos)

18. Cuando me encuentro dentro de un conflicto:

Trato de evitar tomar posición que pueda crear controversias.

- Intento suavizar los sentimientos de la otra persona, ignorando los míos, para preservar nuestra relación.
- Intento explicar a la otra persona mis ideas y trato de averiguar las suyas.
- Hago esfuerzos para salirme con la mía.
- Siempre estoy preocupado de satisfacer tanto los intereses del otro, como los míos.

19. ¿Cree que los conflictos existentes en el área acarrearán consecuencias en el desarrollo del área y la organización? *

- Sí
- No
- Tal vez

20. ¿Cuáles cree que son las posibles consecuencias? (Puede elegir más de una opción)

- Extravío y/o deterioro de documentos, material y equipos., acumulación de tareas pendientes, incumplimiento de lapsos de entrega (posibles sanciones a los empleados).
- Percepción de un ambiente hostil y conflictos intermitentes afectando las relaciones intergrupales (pérdida de confianza, cooperación, pérdida de respeto).
- Trabajadores saturados y estresados. (Burn Out: "síndrome del trabajador quemado"/despersonalización), insatisfacción laboral (Imagen de desorden, negligencia, apatía o desinterés).
- Decepción frente a las expectativas profesionales del empleado dentro de la organización.
- Deterioro en el desarrollo organizacional del área. Pérdida de eficacia de los objetivos propuestos. (mal desempeño, errores de comunicación, resistencia frente al cambio).

Algo que quiera agregar...

Encuesta N°2 - Relaciones Interpersonales y Desarrollo Organizacional

La información suministrada por usted es confidencial y los datos obtenidos solamente se utilizarán en una tesis de investigación. Recuerde que debe responder la encuesta respecto a lo que tiende a hacer en la actualidad, no a lo que considera que deberá hacer o a cuál actitud elegiría.

¡Muchas gracias por el tiempo dedicado!

1. Sexo

- Femenino
- Masculino

2. Edad

- Menos de 30 años
- Entre 31 y 40 años
- Entre 41 y 50 años
- Entre 51 y 60 años
- Más de 60 años

3. Antigüedad en el Organismo

- 11 meses o menos
- De 1 a 5 años
- De 6 a 10 años
- De 11 a 20 años
- Más de 21 años

4. Tipo de contratación

- Planta Permanente
- Planta Transitoria
- Contrato de Locación
- Pasantía

5. Máximo Nivel Alcanzado

- Estudios Secundarios

- Estudios Terciarios
- Universitario
- Postgrado / Maestría

21. ¿Se presentan conflictos en el área donde usted trabaja? *

- Sí
- No

22. ¿Se ha visto involucrado en alguno de esos conflictos?

- Nunca
- Casi nunca
- En ocasiones
- Con frecuencia
- Casi siempre
- Siempre

23. ¿Entre cuales de los integrantes del área se presenta más conflicto?

- Entre empleados del mismo rango
- Entre jefes y empleados
- Entre jefes de áreas

24. ¿Cuál considera usted la causa del conflicto en el área? (Puede elegir mas de una opción)

- Motivos personales (Conflicto de objetivos, de valores, de creencias, de principios, competitividad/ rivalidad, prejuicios)
- Desacuerdos con las decisiones de los jefes (directrices poco claras, privilegio de algunos empleados sobre otros, falta de congruencia entre el decir y el hacer)
- Incumplimiento o violación de las normas contractuales (falta de recursos para trabajar, jefes tóxicos, ausencia de adecuados sistemas de organización de las tareas)
- Mala organización del trabajo (falta de trabajo en equipo, falta de comunicación, ausencia de una adecuada planificación, concentración de funciones en una sola persona)

- Liderazgos enfrentados (intento de imponer liderazgo sobre los demás en ausencia de un líder real, jefes o compañeros tóxicos)

25. Cuando me encuentro dentro de un conflicto:

- Trato de evitar tomar posición que pueda crear controversias.
- Intento suavizar los sentimientos de la otra persona, ignorando los míos, para preservar nuestra relación.
- Intento explicar a la otra persona mis ideas y trato de averiguar las suyas.
- Hago esfuerzos para salirme con la mía.
- Siempre estoy preocupado de satisfacer tanto los intereses del otro, como los míos.

26. ¿Cree que los conflictos existentes en el área acarrearán consecuencias en el desarrollo del área y la organización? *

- Sí
- No
- Tal vez

27. ¿Cuáles cree que son las posibles consecuencias? (Puede elegir más de una opción)

- Extravío y/o deterioro de documentos, material y equipos., acumulación de tareas pendientes, incumplimiento de lapsos de entrega (posibles sanciones a los empleados).
- Percepción de un ambiente hostil y conflictos intermitentes afectando las relaciones intergrupales (pérdida de confianza, cooperación, pérdida de respeto).
- Trabajadores saturados y estresados. (Burn Out: "síndrome del trabajador quemado"/despersonalización), insatisfacción laboral (Imagen de desorden, negligencia, apatía o desinterés).
- Decepción frente a las expectativas profesionales del empleado dentro de la organización.
- Deterioro en el desarrollo organizacional del área. Pérdida de eficacia de los objetivos propuestos. (mal desempeño, errores de comunicación, resistencia frente al cambio).

Algo que quiera agregar...

Encuesta N°3 - Relaciones Interpersonales y Desarrollo Organizacional

La información suministrada por usted es confidencial y los datos obtenidos solamente se utilizarán en una tesis de investigación. Recuerde que debe responder la encuesta respecto a lo que tiende a hacer en la actualidad, no a lo que considera que deberá hacer o a cuál actitud elegiría.

¡Muchas gracias por el tiempo dedicado!

1. Sexo

- Femenino
- Masculino

2. Edad

- Menos de 30 años
- Entre 31 y 40 años
- Entre 41 y 50 años
- Entre 51 y 60 años
- Más de 60 años

3. Antigüedad en el Organismo

- 11 meses o menos
- De 1 a 5 años
- De 6 a 10 años
- De 11 a 20 años
- Más de 21 años

4. Tipo de contratación

- Planta Permanente
- Planta Transitoria

- Contrato de Locación
- Pasantía

5. Máximo Nivel Alcanzado

- Estudios Secundarios
- Estudios Terciarios
- Universitario
- Postgrado / Maestría

28. ¿Se presentan conflictos en el área donde usted trabaja? *

- Sí
- No

29. ¿Se ha visto involucrado en alguno de esos conflictos?

- Nunca
- Casi nunca
- En ocasiones
- Con frecuencia
- Casi siempre
- Siempre

30. ¿Entre cuales de los integrantes del área se presenta más conflicto?

- Entre empleados del mismo rango
- Entre jefes y empleados
- Entre jefes de áreas

31. ¿Cuál considera usted la causa del conflicto en el área? (Puede elegir mas de una opción)

- Motivos personales (Conflicto de objetivos, de valores, de creencias, de principios, competitividad/ rivalidad, prejuicios)
- Desacuerdos con las decisiones de los jefes (directrices poco claras, privilegio de algunos empleados sobre otros, falta de congruencia entre el decir y el hacer)

- Incumplimiento o violación de las normas contractuales (falta de recursos para trabajar, jefes tóxicos, ausencia de adecuados sistemas de organización de las tareas)
- Mala organización del trabajo (falta de trabajo en equipo, falta de comunicación, ausencia de una adecuada planificación, concentración de funciones en una sola persona)
- Liderazgos enfrentados (intento de imponer liderazgo sobre los demás en ausencia de un líder real, jefes o compañeros tóxicos)

32. Cuando me encuentro dentro de un conflicto:

- Trato de evitar tomar posición que pueda crear controversias.
- Intento suavizar los sentimientos de la otra persona, ignorando los míos, para preservar nuestra relación.
- Intento explicar a la otra persona mis ideas y trato de averiguar las suyas.
- Hago esfuerzos para salirme con la mía.
- Siempre estoy preocupado de satisfacer tanto los intereses del otro, como los míos.

33. ¿Cree que los conflictos existentes en el área acarrearán consecuencias en el desarrollo del área y la organización? *

- Sí
- No
- Tal vez

34. ¿Cuáles cree que son las posibles consecuencias? (Puede elegir más de una opción)

- Extravío y/o deterioro de documentos, material y equipos., acumulación de tareas pendientes, incumplimiento de lapsos de entrega (posibles sanciones a los empleados).
- Percepción de un ambiente hostil y conflictos intermitentes afectando las relaciones intergrupales (pérdida de confianza, cooperación, pérdida de respeto).

- Trabajadores saturados y estresados. (Burn Out: "síndrome del trabajador quemado"/despersonalización), insatisfacción laboral (Imagen de desorden, negligencia, apatía o desinterés).
- Decepción frente a las expectativas profesionales del empleado dentro de la organización.
- Deterioro en el desarrollo organizacional del área. Pérdida de eficacia de los objetivos propuestos. (mal desempeño, errores de comunicación, resistencia frente al cambio).

Algo que quiera agregar...

Encuesta N°4 - Relaciones Interpersonales y Desarrollo Organizacional

La información suministrada por usted es confidencial y los datos obtenidos solamente se utilizarán en una tesis de investigación. Recuerde que debe responder la encuesta respecto a lo que tiende a hacer en la actualidad, no a lo que considera que deberá hacer o a cuál actitud elegiría.

¡Muchas gracias por el tiempo dedicado!

1. Sexo

- Femenino
- Masculino

2. Edad

- Menos de 30 años
- Entre 31 y 40 años
- Entre 41 y 50 años
- Entre 51 y 60 años
- Más de 60 años

3. Antigüedad en el Organismo

- 11 meses o menos

- De 1 a 5 años
- De 6 a 10 años
- De 11 a 20 años
- Más de 21 años

4. Tipo de contratación

- Planta Permanente
- Planta Transitoria
- Contrato de Locación
- Pasantía

5. Máximo Nivel Alcanzado

- Estudios Secundarios
- Estudios Terciarios
- Universitario
- Postgrado / Maestría

35. ¿Se presentan conflictos en el área donde usted trabaja? *

- Sí
- No

36. ¿Se ha visto involucrado en alguno de esos conflictos?

- Nunca
- Casi nunca
- En ocasiones
- Con frecuencia
- Casi siempre
- Siempre

37. ¿Entre cuales de los integrantes del área se presenta más conflicto?

- Entre empleados del mismo rango
- Entre jefes y empleados
- Entre jefes de áreas

38. ¿Cuál considera usted la causa del conflicto en el área? (Puede elegir mas de una opción)

- Motivos personales (Conflicto de objetivos, de valores, de creencias, de principios, competitividad/ rivalidad, prejuicios)
- Desacuerdos con las decisiones de los jefes (directrices poco claras, privilegio de algunos empleados sobre otros, falta de congruencia entre el decir y el hacer)
- Incumplimiento o violación de las normas contractuales (falta de recursos para trabajar, jefes tóxicos, ausencia de adecuados sistemas de organización de las tareas)
- Mala organización del trabajo (falta de trabajo en equipo, falta de comunicación, ausencia de una adecuada planificación, concentración de funciones en una sola persona)
- Liderazgos enfrentados (intento de imponer liderazgo sobre los demás en ausencia de un líder real, jefes o compañeros tóxicos)

39. Cuando me encuentro dentro de un conflicto:

- Trato de evitar tomar posición que pueda crear controversias.
- Intento suavizar los sentimientos de la otra persona, ignorando los míos, para preservar nuestra relación.
- Intento explicar a la otra persona mis ideas y trato de averiguar las suyas.
- Hago esfuerzos para salirme con la mía.
- Siempre estoy preocupado de satisfacer tanto los intereses del otro, como los míos.

40. ¿Cree que los conflictos existentes en el área acarrear consecuencias en el desarrollo del área y la organización? *

- Sí
- No
- Tal vez

41. ¿Cuáles cree que son las posibles consecuencias? (Puede elegir mas de una opción)

- Extravío y/o deterioro de documentos, material y equipos., acumulación de tareas pendientes, incumplimiento de lapsos de entrega (posibles sanciones a los empleados).
- Percepción de un ambiente hostil y conflictos intermitentes afectando las relaciones intergrupales (pérdida de confianza, cooperación, pérdida de respeto).
- Trabajadores saturados y estresados. (Burn Out: "síndrome del trabajador quemado"/despersonalización), insatisfacción laboral (Imagen de desorden, negligencia, apatía o desinterés).
- Decepción frente a las expectativas profesionales del empleado dentro de la organización.
- Deterioro en el desarrollo organizacional del área. Pérdida de eficacia de los objetivos propuestos. (mal desempeño, errores de comunicación, resistencia frente al cambio).

Algo que quiera agregar...

Encuesta N°5 - Relaciones Interpersonales y Desarrollo Organizacional

La información suministrada por usted es confidencial y los datos obtenidos solamente se utilizarán en una tesis de investigación. Recuerde que debe responder la encuesta respecto a lo que tiende a hacer en la actualidad, no a lo que considera que deberá hacer o a cuál actitud elegiría.

¡Muchas gracias por el tiempo dedicado!

1. Sexo

- Femenino
- Masculino

2. Edad

- Menos de 30 años
- Entre 31 y 40 años

- Entre 41 y 50 años
- Entre 51 y 60 años
- Más de 60 años

3. Antigüedad en el Organismo

- 11 meses o menos
- De 1 a 5 años
- De 6 a 10 años
- De 11 a 20 años
- Más de 21 años

4. Tipo de contratación

- Planta Permanente
- Planta Transitoria
- Contrato de Locación
- Pasantía

5. Máximo Nivel Alcanzado

- Estudios Secundarios
- Estudios Terciarios
- Universitario
- Postgrado / Maestría

42. ¿Se presentan conflictos en el área donde usted trabaja? *

- Sí
- No

43. ¿Se ha visto involucrado en alguno de esos conflictos?

- Nunca
- Casi nunca
- En ocasiones
- Con frecuencia
- Casi siempre
- Siempre

44. ¿Entre cuales de los integrantes del área se presenta más conflicto?

- Entre empleados del mismo rango
- Entre jefes y empleados
- Entre jefes de áreas

45. ¿Cuál considera usted la causa del conflicto en el área? (Puede elegir mas de una opción)

- Motivos personales (Conflicto de objetivos, de valores, de creencias, de principios, competitividad/ rivalidad, prejuicios)
- Desacuerdos con las decisiones de los jefes (directrices poco claras, privilegio de algunos empleados sobre otros, falta de congruencia entre el decir y el hacer)
- Incumplimiento o violación de las normas contractuales (falta de recursos para trabajar, jefes tóxicos, ausencia de adecuados sistemas de organización de las tareas)
- Mala organización del trabajo (falta de trabajo en equipo, falta de comunicación, ausencia de una adecuada planificación, concentración de funciones en una sola persona)
- Liderazgos enfrentados (intento de imponer liderazgo sobre los demás en ausencia de un líder real, jefes o compañeros tóxicos)

46. Cuando me encuentro dentro de un conflicto:

- Trato de evitar tomar posición que pueda crear controversias.
- Intento suavizar los sentimientos de la otra persona, ignorando los míos, para preservar nuestra relación.
- Intento explicar a la otra persona mis ideas y trato de averiguar las suyas.
- Hago esfuerzos para salirme con la mía.
- Siempre estoy preocupado de satisfacer tanto los intereses del otro, como los míos.

47. ¿Cree que los conflictos existentes en el área acarrearán consecuencias en el desarrollo del área y la organización? *

- Sí

- No
- Tal vez

48. ¿Cuáles cree que son las posibles consecuencias? (Puede elegir mas de una opción)

- Extravío y/o deterioro de documentos, material y equipos., acumulación de tareas pendientes, incumplimiento de lapsos de entrega (posibles sanciones a los empleados).
- Percepción de un ambiente hostil y conflictos intermitentes afectando las relaciones intergrupales (pérdida de confianza, cooperación, pérdida de respeto).
- Trabajadores saturados y estresados. (Burn Out: "síndrome del trabajador quemado"/despersonalización), insatisfacción laboral (Imagen de desorden, negligencia, apatía o desinterés).
- Decepción frente a las expectativas profesionales del empleado dentro de la organización.
- Deterioro en el desarrollo organizacional del área. Pérdida de eficacia de los objetivos propuestos. (mal desempeño, errores de comunicación, resistencia frente al cambio).

Algo que quiera agregar...

Encuesta N°6 - Relaciones Interpersonales y Desarrollo Organizacional

La información suministrada por usted es confidencial y los datos obtenidos solamente se utilizarán en una tesis de investigación. Recuerde que debe responder la encuesta respecto a lo que tiende a hacer en la actualidad, no a lo que considera que deberá hacer o a cuál actitud elegiría.

¡Muchas gracias por el tiempo dedicado!

1. Sexo

- Femenino

Masculino

2. Edad

- Menos de 30 años
- Entre 31 y 40 años
- Entre 41 y 50 años
- Entre 51 y 60 años
- Más de 60 años

3. Antigüedad en el Organismo

- 11 meses o menos
- De 1 a 5 años
- De 6 a 10 años
- De 11 a 20 años
- Más de 21 años

4. Tipo de contratación

- Planta Permanente
- Planta Transitoria
- Contrato de Locación
- Pasantía

5. Máximo Nivel Alcanzado

- Estudios Secundarios
- Estudios Terciarios
- Universitario
- Postgrado / Maestría

49. ¿Se presentan conflictos en el área donde usted trabaja? *

- Sí
- No

50. ¿Se ha visto involucrado en alguno de esos conflictos?

- Nunca

- Casi nunca
- En ocasiones
- Con frecuencia
- Casi siempre
- Siempre

51. ¿Entre cuales de los integrantes del área se presenta más conflicto?

Entre empleados del mismo rango

- Entre jefes y empleados
- Entre jefes de áreas

52. ¿Cuál considera usted la causa del conflicto en el área? (Puede elegir mas de una opción)

Motivos personales (Conflicto de objetivos, de valores, de creencias, de principios, competitividad/ rivalidad, prejuicios)

- Desacuerdos con las decisiones de los jefes (directrices poco claras, privilegio de algunos empleados sobre otros, falta de congruencia entre el decir y el hacer)
- Incumplimiento o violación de las normas contractuales (falta de recursos para trabajar, jefes tóxicos, ausencia de adecuados sistemas de organización de las tareas)
- Mala organización del trabajo (falta de trabajo en equipo, falta de comunicación, ausencia de una adecuada planificación, concentración de funciones en una sola persona)
- Liderazgos enfrentados (intento de imponer liderazgo sobre los demás en ausencia de un líder real, jefes o compañeros tóxicos)

53. Cuando me encuentro dentro de un conflicto:

- Trato de evitar tomar posición que pueda crear controversias.
- Intento suavizar los sentimientos de la otra persona, ignorando los míos, para preservar nuestra relación.
- Intento explicar a la otra persona mis ideas y trato de averiguar las suyas.
- Hago esfuerzos para salirme con la mía.

- Siempre estoy preocupado de satisfacer tanto los intereses del otro, como los míos.

54. ¿Cree que los conflictos existentes en el área acarrearán consecuencias en el desarrollo del área y la organización? *

Sí

No

Tal vez

55. ¿Cuáles cree que son las posibles consecuencias? (Puede elegir más de una opción)

Extravío y/o deterioro de documentos, material y equipos., acumulación de tareas pendientes, incumplimiento de lapsos de entrega (posibles sanciones a los empleados).

Percepción de un ambiente hostil y conflictos intermitentes afectando las relaciones intergrupales (pérdida de confianza, cooperación, pérdida de respeto).

Trabajadores saturados y estresados. (Burn Out: "síndrome del trabajador quemado"/despersonalización), insatisfacción laboral (Imagen de desorden, negligencia, apatía o desinterés).

Decepción frente a las expectativas profesionales del empleado dentro de la organización.

Deterioro en el desarrollo organizacional del área. Pérdida de eficacia de los objetivos propuestos. (mal desempeño, errores de comunicación, resistencia frente al cambio).

Algo que quiera agregar...

Encuesta N°7 - Relaciones Interpersonales y Desarrollo Organizacional

La información suministrada por usted es confidencial y los datos obtenidos solamente se utilizarán en una tesis de investigación. Recuerde que debe responder la encuesta respecto a lo que tiende a hacer en la actualidad, no a lo que considera que deberá hacer o a cuál actitud elegiría.

¡Muchas gracias por el tiempo dedicado!

1. Sexo

Femenino

Masculino

2. Edad

Menos de 30 años

Entre 31 y 40 años

Entre 41 y 50 años

Entre 51 y 60 años

Más de 60 años

3. Antigüedad en el Organismo

11 meses o menos

De 1 a 5 años

De 6 a 10 años

De 11 a 20 años

Más de 21 años

4. Tipo de contratación

Planta Permanente

Planta Transitoria

Contrato de Locación

Pasantía

5. Máximo Nivel Alcanzado

Estudios Secundarios

Estudios Terciarios

Universitario

Postgrado / Maestría

56. ¿Se presentan conflictos en el área donde usted trabaja? *

Sí

No

57. ¿Se ha visto involucrado en alguno de esos conflictos?

Nunca

Casi nunca

En ocasiones

Con frecuencia

Casi siempre

Siempre

58. ¿Entre cuales de los integrantes del área se presenta más conflicto?

Entre empleados del mismo rango

Entre jefes y empleados

Entre jefes de áreas

59. ¿Cuál considera usted la causa del conflicto en el área? (Puede elegir mas de una opción)

Motivos personales (Conflicto de objetivos, de valores, de creencias, de principios, competitividad/ rivalidad, prejuicios)

Desacuerdos con las decisiones de los jefes (directrices poco claras, privilegio de algunos empleados sobre otros, falta de congruencia entre el decir y el hacer)

Incumplimiento o violación de las normas contractuales (falta de recursos para trabajar, jefes tóxicos, ausencia de adecuados sistemas de organización de las tareas)

Mala organización del trabajo (falta de trabajo en equipo, falta de comunicación, ausencia de una adecuada planificación, concentración de funciones en una sola persona)

Liderazgos enfrentados (intento de imponer liderazgo sobre los demás en ausencia de un líder real, jefes o compañeros tóxicos)

60. Cuando me encuentro dentro de un conflicto:

Trato de evitar tomar posición que pueda crear controversias.

- Intento suavizar los sentimientos de la otra persona, ignorando los míos, para preservar nuestra relación.
- Intento explicar a la otra persona mis ideas y trato de averiguar las suyas.
- Hago esfuerzos para salirme con la mía.
- Siempre estoy preocupado de satisfacer tanto los intereses del otro, como los míos.

61. ¿Cree que los conflictos existentes en el área acarrearán consecuencias en el desarrollo del área y la organización? *

- Sí
- No
- Tal vez

62. ¿Cuáles cree que son las posibles consecuencias? (Puede elegir más de una opción)

- Extravío y/o deterioro de documentos, material y equipos., acumulación de tareas pendientes, incumplimiento de lapsos de entrega (posibles sanciones a los empleados).
- Percepción de un ambiente hostil y conflictos intermitentes afectando las relaciones intergrupales (pérdida de confianza, cooperación, pérdida de respeto).
- Trabajadores saturados y estresados. (Burn Out: "síndrome del trabajador quemado"/despersonalización), insatisfacción laboral (Imagen de desorden, negligencia, apatía o desinterés).
- Decepción frente a las expectativas profesionales del empleado dentro de la organización.
- Deterioro en el desarrollo organizacional del área. Pérdida de eficacia de los objetivos propuestos. (mal desempeño, errores de comunicación, resistencia frente al cambio).

Algo que quiera agregar...

Encuesta N°8 - Relaciones Interpersonales y Desarrollo Organizacional

La información suministrada por usted es confidencial y los datos obtenidos solamente se utilizarán en una tesis de investigación. Recuerde que debe responder la encuesta respecto a lo que tiende a hacer en la actualidad, no a lo que considera que deberá hacer o a cuál actitud elegiría.

¡Muchas gracias por el tiempo dedicado!

1. Sexo

- Femenino
- Masculino

2. Edad

- Menos de 30 años
- Entre 31 y 40 años
- Entre 41 y 50 años
- Entre 51 y 60 años
- Más de 60 años

3. Antigüedad en el Organismo

- 11 meses o menos
- De 1 a 5 años
- De 6 a 10 años
- De 11 a 20 años
- Más de 21 años

4. Tipo de contratación

- Planta Permanente
- Planta Transitoria
- Contrato de Locación
- Pasantía

5. Máximo Nivel Alcanzado

- Estudios Secundarios

- Estudios Terciarios
- Universitario
- Postgrado / Maestría

63. ¿Se presentan conflictos en el área donde usted trabaja? *

- Sí
- No

64. ¿Se ha visto involucrado en alguno de esos conflictos?

- Nunca
- Casi nunca
- En ocasiones
- Con frecuencia
- Casi siempre
- Siempre

65. ¿Entre cuales de los integrantes del área se presenta más conflicto?

- Entre empleados del mismo rango
- Entre jefes y empleados
- Entre jefes de áreas

66. ¿Cuál considera usted la causa del conflicto en el área? (Puede elegir mas de una opción)

- Motivos personales (Conflicto de objetivos, de valores, de creencias, de principios, competitividad/ rivalidad, prejuicios)
- Desacuerdos con las decisiones de los jefes (directrices poco claras, privilegio de algunos empleados sobre otros, falta de congruencia entre el decir y el hacer)
- Incumplimiento o violación de las normas contractuales (falta de recursos para trabajar, jefes tóxicos, ausencia de adecuados sistemas de organización de las tareas)
- Mala organización del trabajo (falta de trabajo en equipo, falta de comunicación, ausencia de una adecuada planificación, concentración de funciones en una sola persona)

- Liderazgos enfrentados (intento de imponer liderazgo sobre los demás en ausencia de un líder real, jefes o compañeros tóxicos)

67. Cuando me encuentro dentro de un conflicto:

- Trato de evitar tomar posición que pueda crear controversias.
- Intento suavizar los sentimientos de la otra persona, ignorando los míos, para preservar nuestra relación.
- Intento explicar a la otra persona mis ideas y trato de averiguar las suyas.
- Hago esfuerzos para salirme con la mía.
- Siempre estoy preocupado de satisfacer tanto los intereses del otro, como los míos.

68. ¿Cree que los conflictos existentes en el área acarrearán consecuencias en el desarrollo del área y la organización? *

- Sí
- No
- Tal vez

69. ¿Cuáles cree que son las posibles consecuencias? (Puede elegir más de una opción)

- Extravío y/o deterioro de documentos, material y equipos., acumulación de tareas pendientes, incumplimiento de lapsos de entrega (posibles sanciones a los empleados).
- Percepción de un ambiente hostil y conflictos intermitentes afectando las relaciones intergrupales (pérdida de confianza, cooperación, pérdida de respeto).
- Trabajadores saturados y estresados. (Burn Out: "síndrome del trabajador quemado"/despersonalización), insatisfacción laboral (Imagen de desorden, negligencia, apatía o desinterés).
- Decepción frente a las expectativas profesionales del empleado dentro de la organización.
- Deterioro en el desarrollo organizacional del área. Pérdida de eficacia de los objetivos propuestos. (mal desempeño, errores de comunicación, resistencia frente al cambio).

Algo que quiera agregar...

Encuesta N°9 - Relaciones Interpersonales y Desarrollo Organizacional

La información suministrada por usted es confidencial y los datos obtenidos solamente se utilizarán en una tesis de investigación. Recuerde que debe responder la encuesta respecto a lo que tiende a hacer en la actualidad, no a lo que considera que deberá hacer o a cuál actitud elegiría.

¡Muchas gracias por el tiempo dedicado!

1. Sexo

- Femenino
- Masculino

2. Edad

- Menos de 30 años
- Entre 31 y 40 años
- Entre 41 y 50 años
- Entre 51 y 60 años
- Más de 60 años

3. Antigüedad en el Organismo

- 11 meses o menos
- De 1 a 5 años
- De 6 a 10 años
- De 11 a 20 años
- Más de 21 años

4. Tipo de contratación

- Planta Permanente
- Planta Transitoria

- Contrato de Locación
- Pasantía

5. Máximo Nivel Alcanzado

- Estudios Secundarios
- Estudios Terciarios
- Universitario
- Postgrado / Maestría

70. ¿Se presentan conflictos en el área donde usted trabaja? *

- Sí
- No

71. ¿Se ha visto involucrado en alguno de esos conflictos?

- Nunca
- Casi nunca
- En ocasiones
- Con frecuencia
- Casi siempre
- Siempre

72. ¿Entre cuales de los integrantes del área se presenta más conflicto?

- Entre empleados del mismo rango
- Entre jefes y empleados
- Entre jefes de áreas

73. ¿Cuál considera usted la causa del conflicto en el área? (Puede elegir mas de una opción)

- Motivos personales (Conflicto de objetivos, de valores, de creencias, de principios, competitividad/ rivalidad, prejuicios)
- Desacuerdos con las decisiones de los jefes (directrices poco claras, privilegio de algunos empleados sobre otros, falta de congruencia entre el decir y el hacer)

- Incumplimiento o violación de las normas contractuales (falta de recursos para trabajar, jefes tóxicos, ausencia de adecuados sistemas de organización de las tareas)
- Mala organización del trabajo (falta de trabajo en equipo, falta de comunicación, ausencia de una adecuada planificación, concentración de funciones en una sola persona)
- Liderazgos enfrentados (intento de imponer liderazgo sobre los demás en ausencia de un líder real, jefes o compañeros tóxicos)

74. Cuando me encuentro dentro de un conflicto:

- Trato de evitar tomar posición que pueda crear controversias.
- Intento suavizar los sentimientos de la otra persona, ignorando los míos, para preservar nuestra relación.
- Intento explicar a la otra persona mis ideas y trato de averiguar las suyas.
- Hago esfuerzos para salirme con la mía.
- Siempre estoy preocupado de satisfacer tanto los intereses del otro, como los míos.

75. ¿Cree que los conflictos existentes en el área acarrearán consecuencias en el desarrollo del área y la organización? *

- Sí
- No
- Tal vez

76. ¿Cuáles cree que son las posibles consecuencias? (Puede elegir más de una opción)

- Extravío y/o deterioro de documentos, material y equipos., acumulación de tareas pendientes, incumplimiento de lapsos de entrega (posibles sanciones a los empleados).
- Percepción de un ambiente hostil y conflictos intermitentes afectando las relaciones intergrupales (pérdida de confianza, cooperación, pérdida de respeto).

- Trabajadores saturados y estresados. (Burn Out: "síndrome del trabajador quemado"/despersonalización), insatisfacción laboral (Imagen de desorden, negligencia, apatía o desinterés).
- Decepción frente a las expectativas profesionales del empleado dentro de la organización.
- Deterioro en el desarrollo organizacional del área. Pérdida de eficacia de los objetivos propuestos. (mal desempeño, errores de comunicación, resistencia frente al cambio).

Algo que quiera agregar...

Encuesta N°10 - Relaciones Interpersonales y Desarrollo Organizacional

La información suministrada por usted es confidencial y los datos obtenidos solamente se utilizarán en una tesis de investigación. Recuerde que debe responder la encuesta respecto a lo que tiende a hacer en la actualidad, no a lo que considera que deberá hacer o a cuál actitud elegiría.

¡Muchas gracias por el tiempo dedicado!

1. Sexo

- Femenino
- Masculino

2. Edad

- Menos de 30 años
- Entre 31 y 40 años
- Entre 41 y 50 años
- Entre 51 y 60 años
- Más de 60 años

3. Antigüedad en el Organismo

- 11 meses o menos

- De 1 a 5 años
- De 6 a 10 años
- De 11 a 20 años
- Más de 21 años

4. Tipo de contratación

- Planta Permanente
- Planta Transitoria
- Contrato de Locación
- Pasantía

5. Máximo Nivel Alcanzado

- Estudios Secundarios
- Estudios Terciarios
- Universitario
- Postgrado / Maestría

77. ¿Se presentan conflictos en el área donde usted trabaja? *

- Sí
- No

78. ¿Se ha visto involucrado en alguno de esos conflictos?

- Nunca
- Casi nunca
- En ocasiones
- Con frecuencia
- Casi siempre
- Siempre

79. ¿Entre cuales de los integrantes del área se presenta más conflicto?

- Entre empleados del mismo rango
- Entre jefes y empleados
- Entre jefes de áreas

80. ¿Cuál considera usted la causa del conflicto en el área? (Puede elegir mas de una opción)

- Motivos personales (Conflicto de objetivos, de valores, de creencias, de principios, competitividad/ rivalidad, prejuicios)
- Desacuerdos con las decisiones de los jefes (directrices poco claras, privilegio de algunos empleados sobre otros, falta de congruencia entre el decir y el hacer)
- Incumplimiento o violación de las normas contractuales (falta de recursos para trabajar, jefes tóxicos, ausencia de adecuados sistemas de organización de las tareas)
- Mala organización del trabajo (falta de trabajo en equipo, falta de comunicación, ausencia de una adecuada planificación, concentración de funciones en una sola persona)
- Liderazgos enfrentados (intento de imponer liderazgo sobre los demás en ausencia de un líder real, jefes o compañeros tóxicos)

81. Cuando me encuentro dentro de un conflicto:

- Trato de evitar tomar posición que pueda crear controversias.
- Intento suavizar los sentimientos de la otra persona, ignorando los míos, para preservar nuestra relación.
- Intento explicar a la otra persona mis ideas y trato de averiguar las suyas.
- Hago esfuerzos para salirme con la mía.
- Siempre estoy preocupado de satisfacer tanto los intereses del otro, como los míos.

82. ¿Cree que los conflictos existentes en el área acarrear consecuencias en el desarrollo del área y la organización? *

- Sí
- No
- Tal vez

83. ¿Cuáles cree que son las posibles consecuencias? (Puede elegir mas de una opción)

- Extravío y/o deterioro de documentos, material y equipos., acumulación de tareas pendientes, incumplimiento de lapsos de entrega (posibles sanciones a los empleados).
- Percepción de un ambiente hostil y conflictos intermitentes afectando las relaciones intergrupales (pérdida de confianza, cooperación, pérdida de respeto).
- Trabajadores saturados y estresados. (Burn Out: "síndrome del trabajador quemado"/despersonalización), insatisfacción laboral (Imagen de desorden, negligencia, apatía o desinterés).
- Decepción frente a las expectativas profesionales del empleado dentro de la organización.
- Deterioro en el desarrollo organizacional del área. Pérdida de eficacia de los objetivos propuestos. (mal desempeño, errores de comunicación, resistencia frente al cambio).

Algo que quiera agregar...

Encuesta N°11 - Relaciones Interpersonales y Desarrollo Organizacional

La información suministrada por usted es confidencial y los datos obtenidos solamente se utilizarán en una tesis de investigación. Recuerde que debe responder la encuesta respecto a lo que tiende a hacer en la actualidad, no a lo que considera que deberá hacer o a cuál actitud elegiría.

¡Muchas gracias por el tiempo dedicado!

1. Sexo

- Femenino
- Masculino

2. Edad

- Menos de 30 años
- Entre 31 y 40 años

- Entre 41 y 50 años
- Entre 51 y 60 años
- Más de 60 años

3. Antigüedad en el Organismo

- 11 meses o menos
- De 1 a 5 años
- De 6 a 10 años
- De 11 a 20 años
- Más de 21 años

4. Tipo de contratación

- Planta Permanente
- Planta Transitoria
- Contrato de Locación
- Pasantía

5. Máximo Nivel Alcanzado

- Estudios Secundarios
- Estudios Terciarios
- Universitario
- Postgrado / Maestría

84. ¿Se presentan conflictos en el área donde usted trabaja? *

- Sí
- No

85. ¿Se ha visto involucrado en alguno de esos conflictos?

- Nunca
- Casi nunca
- En ocasiones
- Con frecuencia
- Casi siempre
- Siempre

86. ¿Entre cuales de los integrantes del área se presenta más conflicto?

Entre empleados del mismo rango

Entre jefes y empleados

Entre jefes de áreas

87. ¿Cuál considera usted la causa del conflicto en el área? (Puede elegir mas de una opción)

Motivos personales (Conflicto de objetivos, de valores, de creencias, de principios, competitividad/ rivalidad, prejuicios)

Desacuerdos con las decisiones de los jefes (directrices poco claras, privilegio de algunos empleados sobre otros, falta de congruencia entre el decir y el hacer)

Incumplimiento o violación de las normas contractuales (falta de recursos para trabajar, jefes tóxicos, ausencia de adecuados sistemas de organización de las tareas)

Mala organización del trabajo (falta de trabajo en equipo, falta de comunicación, ausencia de una adecuada planificación, concentración de funciones en una sola persona)

Liderazgos enfrentados (intento de imponer liderazgo sobre los demás en ausencia de un líder real, jefes o compañeros tóxicos)

88. Cuando me encuentro dentro de un conflicto:

Trato de evitar tomar posición que pueda crear controversias.

Intento suavizar los sentimientos de la otra persona, ignorando los míos, para preservar nuestra relación.

Intento explicar a la otra persona mis ideas y trato de averiguar las suyas.

Hago esfuerzos para salirme con la mía.

Siempre estoy preocupado de satisfacer tanto los intereses del otro, como los míos.

89. ¿Cree que los conflictos existentes en el área acarrearán consecuencias en el desarrollo del área y la organización? *

Sí

- No
- Tal vez

90. ¿Cuáles cree que son las posibles consecuencias? (Puede elegir mas de una opción)

- Extravío y/o deterioro de documentos, material y equipos., acumulación de tareas pendientes, incumplimiento de lapsos de entrega (posibles sanciones a los empleados).
- Percepción de un ambiente hostil y conflictos intermitentes afectando las relaciones intergrupales (pérdida de confianza, cooperación, pérdida de respeto).
- Trabajadores saturados y estresados. (Burn Out: "síndrome del trabajador quemado"/despersonalización), insatisfacción laboral (Imagen de desorden, negligencia, apatía o desinterés).
- Decepción frente a las expectativas profesionales del empleado dentro de la organización.
- Deterioro en el desarrollo organizacional del área. Pérdida de eficacia de los objetivos propuestos. (mal desempeño, errores de comunicación, resistencia frente al cambio).

Algo que quiera agregar...

Encuesta N°12 - Relaciones Interpersonales y Desarrollo Organizacional

La información suministrada por usted es confidencial y los datos obtenidos solamente se utilizarán en una tesis de investigación. Recuerde que debe responder la encuesta respecto a lo que tiende a hacer en la actualidad, no a lo que considera que deberá hacer o a cuál actitud elegiría.

¡Muchas gracias por el tiempo dedicado!

1. Sexo

- Femenino

Masculino

2. Edad

Menos de 30 años

Entre 31 y 40 años

Entre 41 y 50 años

Entre 51 y 60 años

Más de 60 años

3. Antigüedad en el Organismo

11 meses o menos

De 1 a 5 años

De 6 a 10 años

De 11 a 20 años

Más de 21 años

4. Tipo de contratación

Planta Permanente

Planta Transitoria

Contrato de Locación

Pasantía

5. Máximo Nivel Alcanzado

Estudios Secundarios

Estudios Terciarios

Universitario

Postgrado / Maestría

91. ¿Se presentan conflictos en el área donde usted trabaja? *

Sí

No

92. ¿Se ha visto involucrado en alguno de esos conflictos?

Nunca

- Casi nunca
- En ocasiones
- Con frecuencia
- Casi siempre
- Siempre

93. ¿Entre cuales de los integrantes del área se presenta más conflicto?

Entre empleados del mismo rango

- Entre jefes y empleados
- Entre jefes de áreas

94. ¿Cuál considera usted la causa del conflicto en el área? (Puede elegir mas de una opción)

Motivos personales (Conflicto de objetivos, de valores, de creencias, de principios, competitividad/ rivalidad, prejuicios)

- Desacuerdos con las decisiones de los jefes (directrices poco claras, privilegio de algunos empleados sobre otros, falta de congruencia entre el decir y el hacer)
- Incumplimiento o violación de las normas contractuales (falta de recursos para trabajar, jefes tóxicos, ausencia de adecuados sistemas de organización de las tareas)
- Mala organización del trabajo (falta de trabajo en equipo, falta de comunicación, ausencia de una adecuada planificación, concentración de funciones en una sola persona)
- Liderazgos enfrentados (intento de imponer liderazgo sobre los demás en ausencia de un líder real, jefes o compañeros tóxicos)

95. Cuando me encuentro dentro de un conflicto:

- Trato de evitar tomar posición que pueda crear controversias.
- Intento suavizar los sentimientos de la otra persona, ignorando los míos, para preservar nuestra relación.
- Intento explicar a la otra persona mis ideas y trato de averiguar las suyas.
- Hago esfuerzos para salirme con la mía.

- Siempre estoy preocupado de satisfacer tanto los intereses del otro, como los míos.

96. ¿Cree que los conflictos existentes en el área acarrearán consecuencias en el desarrollo del área y la organización? *

- Sí
 No
 Tal vez

97. ¿Cuáles cree que son las posibles consecuencias? (Puede elegir más de una opción)

- Extravío y/o deterioro de documentos, material y equipos., acumulación de tareas pendientes, incumplimiento de lapsos de entrega (posibles sanciones a los empleados).
- Percepción de un ambiente hostil y conflictos intermitentes afectando las relaciones intergrupales (pérdida de confianza, cooperación, pérdida de respeto).
- Trabajadores saturados y estresados. (Burn Out: "síndrome del trabajador quemado"/despersonalización), insatisfacción laboral (Imagen de desorden, negligencia, apatía o desinterés).
- Decepción frente a las expectativas profesionales del empleado dentro de la organización.
- Deterioro en el desarrollo organizacional del área. Pérdida de eficacia de los objetivos propuestos. (mal desempeño, errores de comunicación, resistencia frente al cambio).

Algo que quiera agregar...

Encuesta N°13 - Relaciones Interpersonales y Desarrollo Organizacional

La información suministrada por usted es confidencial y los datos obtenidos solamente se utilizarán en una tesis de investigación. Recuerde que debe responder

la encuesta respecto a lo que tiende a hacer en la actualidad, no a lo que considera que deberá hacer o a cuál actitud elegiría.

¡Muchas gracias por el tiempo dedicado!

1. Sexo

- Femenino
- Masculino

2. Edad

- Menos de 30 años
- Entre 31 y 40 años
- Entre 41 y 50 años
- Entre 51 y 60 años
- Más de 60 años

3. Antigüedad en el Organismo

- 11 meses o menos
- De 1 a 5 años
- De 6 a 10 años
- De 11 a 20 años
- Más de 21 años

4. Tipo de contratación

- Planta Permanente
- Planta Transitoria
- Contrato de Locación
- Pasantía

5. Máximo Nivel Alcanzado

- Estudios Secundarios
- Estudios Terciarios
- Universitario
- Postgrado / Maestría

98. ¿Se presentan conflictos en el área donde usted trabaja? *

- Sí
- No

99. ¿Se ha visto involucrado en alguno de esos conflictos?

- Nunca
- Casi nunca
- En ocasiones
- Con frecuencia
- Casi siempre
- Siempre

100. ¿Entre cuales de los integrantes del área se presenta más conflicto?

- Entre empleados del mismo rango
- Entre jefes y empleados
- Entre jefes de áreas

101. ¿Cuál considera usted la causa del conflicto en el área? (Puede elegir mas de una opción)

- Motivos personales (Conflicto de objetivos, de valores, de creencias, de principios, competitividad/ rivalidad, prejuicios)
- Desacuerdos con las decisiones de los jefes (directrices poco claras, privilegio de algunos empleados sobre otros, falta de congruencia entre el decir y el hacer)
- Incumplimiento o violación de las normas contractuales (falta de recursos para trabajar, jefes tóxicos, ausencia de adecuados sistemas de organización de las tareas)
- Mala organización del trabajo (falta de trabajo en equipo, falta de comunicación, ausencia de una adecuada planificación, concentración de funciones en una sola persona)
- Liderazgos enfrentados (intento de imponer liderazgo sobre los demás en ausencia de un líder real, jefes o compañeros tóxicos)

102. Cuando me encuentro dentro de un conflicto:

- Trato de evitar tomar posición que pueda crear controversias.
- Intento suavizar los sentimientos de la otra persona, ignorando los míos, para preservar nuestra relación.
- Intento explicar a la otra persona mis ideas y trato de averiguar las suyas.
- Hago esfuerzos para salirme con la mía.
- Siempre estoy preocupado de satisfacer tanto los intereses del otro, como los míos.

103. ¿Cree que los conflictos existentes en el área acarrearán consecuencias en el desarrollo del área y la organización? *

- Sí
- No
- Tal vez

104. ¿Cuáles cree que son las posibles consecuencias? (Puede elegir más de una opción)

- Extravío y/o deterioro de documentos, material y equipos., acumulación de tareas pendientes, incumplimiento de lapsos de entrega (posibles sanciones a los empleados).
- Percepción de un ambiente hostil y conflictos intermitentes afectando las relaciones intergrupales (pérdida de confianza, cooperación, pérdida de respeto).
- Trabajadores saturados y estresados. (Burn Out: "síndrome del trabajador quemado"/despersonalización), insatisfacción laboral (Imagen de desorden, negligencia, apatía o desinterés).
- Decepción frente a las expectativas profesionales del empleado dentro de la organización.
- Deterioro en el desarrollo organizacional del área. Pérdida de eficacia de los objetivos propuestos. (mal desempeño, errores de comunicación, resistencia frente al cambio).

Algo que quiera agregar...

Encuesta N°14 - Relaciones Interpersonales y Desarrollo Organizacional

La información suministrada por usted es confidencial y los datos obtenidos solamente se utilizarán en una tesis de investigación. Recuerde que debe responder la encuesta respecto a lo que tiende a hacer en la actualidad, no a lo que considera que deberá hacer o a cuál actitud elegiría.

¡Muchas gracias por el tiempo dedicado!

1. Sexo

- Femenino
- Masculino

2. Edad

- Menos de 30 años
- Entre 31 y 40 años
- Entre 41 y 50 años
- Entre 51 y 60 años
- Más de 60 años

3. Antigüedad en el Organismo

- 11 meses o menos
- De 1 a 5 años
- De 6 a 10 años
- De 11 a 20 años
- Más de 21 años

4. Tipo de contratación

- Planta Permanente
- Planta Transitoria
- Contrato de Locación
- Pasantía

5. Máximo Nivel Alcanzado

Estudios Secundarios

- Estudios Terciarios
- Universitario
- Postgrado / Maestría

105. ¿Se presentan conflictos en el área donde usted trabaja? *

Sí

No

106. ¿Se ha visto involucrado en alguno de esos conflictos?

- Nunca
- Casi nunca
- En ocasiones
- Con frecuencia
- Casi siempre
- Siempre

107. ¿Entre cuales de los integrantes del área se presenta más conflicto?

- Entre empleados del mismo rango
- Entre jefes y empleados
- Entre jefes de áreas

108. ¿Cuál considera usted la causa del conflicto en el área? (Puede elegir mas de una opción)

- Motivos personales (Conflicto de objetivos, de valores, de creencias, de principios, competitividad/ rivalidad, prejuicios)
- Desacuerdos con las decisiones de los jefes (directrices poco claras, privilegio de algunos empleados sobre otros, falta de congruencia entre el decir y el hacer)
- Incumplimiento o violación de las normas contractuales (falta de recursos para trabajar, jefes tóxicos, ausencia de adecuados sistemas de organización de las tareas)

- Mala organización del trabajo (falta de trabajo en equipo, falta de comunicación, ausencia de una adecuada planificación, concentración de funciones en una sola persona)
- Liderazgos enfrentados (intento de imponer liderazgo sobre los demás en ausencia de un líder real, jefes o compañeros tóxicos)

109. Cuando me encuentro dentro de un conflicto:

- Trato de evitar tomar posición que pueda crear controversias.
- Intento suavizar los sentimientos de la otra persona, ignorando los míos, para preservar nuestra relación.
- Intento explicar a la otra persona mis ideas y trato de averiguar las suyas.
- Hago esfuerzos para salirme con la mía.
- Siempre estoy preocupado de satisfacer tanto los intereses del otro, como los míos.

110. ¿Cree que los conflictos existentes en el área acarrearán consecuencias en el desarrollo del área y la organización? *

- Sí
- No
- Tal vez

111. ¿Cuáles cree que son las posibles consecuencias? (Puede elegir más de una opción)

- Extravío y/o deterioro de documentos, material y equipos., acumulación de tareas pendientes, incumplimiento de lapsos de entrega (posibles sanciones a los empleados).
- Percepción de un ambiente hostil y conflictos intermitentes afectando las relaciones intergrupales (pérdida de confianza, cooperación, pérdida de respeto).
- Trabajadores saturados y estresados. (Burn Out: "síndrome del trabajador quemado"/despersonalización), insatisfacción laboral (Imagen de desorden, negligencia, apatía o desinterés).
- Decepción frente a las expectativas profesionales del empleado dentro de la organización.

- Deterioro en el desarrollo organizacional del área. Pérdida de eficacia de los objetivos propuestos. (mal desempeño, errores de comunicación, resistencia frente al cambio).

Algo que quiera agregar...

Encuesta N°15 - Relaciones Interpersonales y Desarrollo Organizacional

La información suministrada por usted es confidencial y los datos obtenidos solamente se utilizarán en una tesis de investigación. Recuerde que debe responder la encuesta respecto a lo que tiende a hacer en la actualidad, no a lo que considera que deberá hacer o a cuál actitud elegiría.

¡Muchas gracias por el tiempo dedicado!

1. Sexo

- Femenino
- Masculino

2. Edad

- Menos de 30 años
- Entre 31 y 40 años
- Entre 41 y 50 años
- Entre 51 y 60 años
- Más de 60 años

3. Antigüedad en el Organismo

- 11 meses o menos
- De 1 a 5 años
- De 6 a 10 años
- De 11 a 20 años
- Más de 21 años

4. Tipo de contratación

- Planta Permanente
- Planta Transitoria
- Contrato de Locación
- Pasantía

5. Máximo Nivel Alcanzado

- Estudios Secundarios
- Estudios Terciarios
- Universitario
- Postgrado / Maestría

112. ¿Se presentan conflictos en el área donde usted trabaja? *

- Sí
- No

113. ¿Se ha visto involucrado en alguno de esos conflictos?

- Nunca
- Casi nunca
- En ocasiones
- Con frecuencia
- Casi siempre
- Siempre

114. ¿Entre cuales de los integrantes del área se presenta más conflicto?

- Entre empleados del mismo rango
- Entre jefes y empleados
- Entre jefes de áreas

115. ¿Cuál considera usted la causa del conflicto en el área? (Puede elegir mas de una opción)

- Motivos personales (Conflicto de objetivos, de valores, de creencias, de principios, competitividad/ rivalidad, prejuicios)

- Desacuerdos con las decisiones de los jefes (directrices poco claras, privilegio de algunos empleados sobre otros, falta de congruencia entre el decir y el hacer)
- Incumplimiento o violación de las normas contractuales (falta de recursos para trabajar, jefes tóxicos, ausencia de adecuados sistemas de organización de las tareas)
- Mala organización del trabajo (falta de trabajo en equipo, falta de comunicación, ausencia de una adecuada planificación, concentración de funciones en una sola persona)
- Liderazgos enfrentados (intento de imponer liderazgo sobre los demás en ausencia de un líder real, jefes o compañeros tóxicos)

116. Cuando me encuentro dentro de un conflicto:

- Trato de evitar tomar posición que pueda crear controversias.
- Intento suavizar los sentimientos de la otra persona, ignorando los míos, para preservar nuestra relación.
- Intento explicar a la otra persona mis ideas y trato de averiguar las suyas.
- Hago esfuerzos para salirme con la mía.
- Siempre estoy preocupado de satisfacer tanto los intereses del otro, como los míos.

117. ¿Cree que los conflictos existentes en el área acarrearán consecuencias en el desarrollo del área y la organización? *

- Sí
- No
- Tal vez

118. ¿Cuáles cree que son las posibles consecuencias? (Puede elegir más de una opción)

- Extravío y/o deterioro de documentos, material y equipos., acumulación de tareas pendientes, incumplimiento de lapsos de entrega (posibles sanciones a los empleados).

- Percepción de un ambiente hostil y conflictos intermitentes afectando las relaciones intergrupales (pérdida de confianza, cooperación, pérdida de respeto).
- Trabajadores saturados y estresados. (Burn Out: "síndrome del trabajador quemado"/despersonalización), insatisfacción laboral (Imagen de desorden, negligencia, apatía o desinterés).
- Decepción frente a las expectativas profesionales del empleado dentro de la organización.
- Deterioro en el desarrollo organizacional del área. Pérdida de eficacia de los objetivos propuestos. (mal desempeño, errores de comunicación, resistencia frente al cambio).

Algo que quiera agregar... *“Conflictos entre requirente y requerido . Violencia verbal”*

Encuesta N°16 - Relaciones Interpersonales y Desarrollo Organizacional

La información suministrada por usted es confidencial y los datos obtenidos solamente se utilizarán en una tesis de investigación. Recuerde que debe responder la encuesta respecto a lo que tiende a hacer en la actualidad, no a lo que considera que deberá hacer o a cuál actitud elegiría.

¡Muchas gracias por el tiempo dedicado!

1. Sexo

- Femenino
- Masculino

2. Edad

- Menos de 30 años
- Entre 31 y 40 años
- Entre 41 y 50 años
- Entre 51 y 60 años
- Más de 60 años

3. Antigüedad en el Organismo

- 11 meses o menos
- De 1 a 5 años
- De 6 a 10 años
- De 11 a 20 años
- Más de 21 años

4. Tipo de contratación

- Planta Permanente
- Planta Transitoria
- Contrato de Locación
- Pasantía

5. Máximo Nivel Alcanzado

- Estudios Secundarios
- Estudios Terciarios
- Universitario
- Postgrado / Maestría

119. ¿Se presentan conflictos en el área donde usted trabaja? *

- Sí
- No

120. ¿Se ha visto involucrado en alguno de esos conflictos?

- Nunca
- Casi nunca
- En ocasiones
- Con frecuencia
- Casi siempre
- Siempre

121. ¿Entre cuales de los integrantes del área se presenta más conflicto?

- Entre empleados del mismo rango

- Entre jefes y empleados
- Entre jefes de áreas

122. ¿Cuál considera usted la causa del conflicto en el área? (Puede elegir mas de una opción)

- Motivos personales (Conflicto de objetivos, de valores, de creencias, de principios, competitividad/ rivalidad, prejuicios)
- Desacuerdos con las decisiones de los jefes (directrices poco claras, privilegio de algunos empleados sobre otros, falta de congruencia entre el decir y el hacer)
- Incumplimiento o violación de las normas contractuales (falta de recursos para trabajar, jefes tóxicos, ausencia de adecuados sistemas de organización de las tareas)
- Mala organización del trabajo (falta de trabajo en equipo, falta de comunicación, ausencia de una adecuada planificación, concentración de funciones en una sola persona)
- Liderazgos enfrentados (intento de imponer liderazgo sobre los demás en ausencia de un líder real, jefes o compañeros tóxicos)

123. Cuando me encuentro dentro de un conflicto:

- Trato de evitar tomar posición que pueda crear controversias.
- Intento suavizar los sentimientos de la otra persona, ignorando los míos, para preservar nuestra relación.
- Intento explicar a la otra persona mis ideas y trato de averiguar las suyas.
- Hago esfuerzos para salirme con la mía.
- Siempre estoy preocupado de satisfacer tanto los intereses del otro, como los míos.

124. ¿Cree que los conflictos existentes en el área acarrearán consecuencias en el desarrollo del área y la organización? *

- Sí
- No
- Tal vez

125. ¿Cuáles cree que son las posibles consecuencias? (Puede elegir mas de una opción)

- Extravío y/o deterioro de documentos, material y equipos., acumulación de tareas pendientes, incumplimiento de lapsos de entrega (posibles sanciones a los empleados).
- Percepción de un ambiente hostil y conflictos intermitentes afectando las relaciones intergrupales (pérdida de confianza, cooperación, pérdida de respeto).
- Trabajadores saturados y estresados. (Burn Out: "síndrome del trabajador quemado"/despersonalización), insatisfacción laboral (Imagen de desorden, negligencia, apatía o desinterés).
- Decepción frente a las expectativas profesionales del empleado dentro de la organización.
- Deterioro en el desarrollo organizacional del área. Pérdida de eficacia de los objetivos propuestos. (mal desempeño, errores de comunicación, resistencia frente al cambio).

Algo que quiera agregar...

Encuesta N°17 - Relaciones Interpersonales y Desarrollo Organizacional

La información suministrada por usted es confidencial y los datos obtenidos solamente se utilizarán en una tesis de investigación. Recuerde que debe responder la encuesta respecto a lo que tiende a hacer en la actualidad, no a lo que considera que deberá hacer o a cuál actitud elegiría.

¡Muchas gracias por el tiempo dedicado!

1. Sexo

- Femenino
- Masculino

2. Edad

Menos de 30 años

Entre 31 y 40 años

Entre 41 y 50 años

Entre 51 y 60 años

Más de 60 años

3. Antigüedad en el Organismo

11 meses o menos

De 1 a 5 años

De 6 a 10 años

De 11 a 20 años

Más de 21 años

4. Tipo de contratación

Planta Permanente

Planta Transitoria

Contrato de Locación

Pasantía

5. Máximo Nivel Alcanzado

Estudios Secundarios

Estudios Terciarios

Universitario

Postgrado / Maestría

126. ¿Se presentan conflictos en el área donde usted trabaja? *

Sí

No

127. ¿Se ha visto involucrado en alguno de esos conflictos?

Nunca

Casi nunca

En ocasiones

Con frecuencia

- Casi siempre
- Siempre

128. ¿Entre cuales de los integrantes del área se presenta más conflicto?

- Entre empleados del mismo rango
- Entre jefes y empleados
- Entre jefes de áreas

129. ¿Cuál considera usted la causa del conflicto en el área? (Puede elegir mas de una opción)

- Motivos personales (Conflicto de objetivos, de valores, de creencias, de principios, competitividad/ rivalidad, prejuicios)
- Desacuerdos con las decisiones de los jefes (directrices poco claras, privilegio de algunos empleados sobre otros, falta de congruencia entre el decir y el hacer)
- Incumplimiento o violación de las normas contractuales (falta de recursos para trabajar, jefes tóxicos, ausencia de adecuados sistemas de organización de las tareas)
- Mala organización del trabajo (falta de trabajo en equipo, falta de comunicación, ausencia de una adecuada planificación, concentración de funciones en una sola persona)
- Liderazgos enfrentados (intento de imponer liderazgo sobre los demás en ausencia de un líder real, jefes o compañeros tóxicos)

130. Cuando me encuentro dentro de un conflicto:

- Trato de evitar tomar posición que pueda crear controversias.
- Intento suavizar los sentimientos de la otra persona, ignorando los míos, para preservar nuestra relación.
- Intento explicar a la otra persona mis ideas y trato de averiguar las suyas.
- Hago esfuerzos para salirme con la mía.
- Siempre estoy preocupado de satisfacer tanto los intereses del otro, como los míos.

131. ¿Cree que los conflictos existentes en el área acarrear consecuencias en el desarrollo del área y la organización? *

Sí

No

Tal vez

132. ¿Cuáles cree que son las posibles consecuencias? (Puede elegir mas de una opción)

Extravío y/o deterioro de documentos, material y equipos., acumulación de tareas pendientes, incumplimiento de lapsos de entrega (posibles sanciones a los empleados).

Percepción de un ambiente hostil y conflictos intermitentes afectando las relaciones intergrupales (pérdida de confianza, cooperación, pérdida de respeto).

Trabajadores saturados y estresados. (Burn Out: "síndrome del trabajador quemado"/despersonalización), insatisfacción laboral (Imagen de desorden, negligencia, apatía o desinterés).

Decepción frente a las expectativas profesionales del empleado dentro de la organización.

Deterioro en el desarrollo organizacional del área. Pérdida de eficacia de los objetivos propuestos. (mal desempeño, errores de comunicación, resistencia frente al cambio).

Algo que quiera agregar...

Encuesta N°18 - Relaciones Interpersonales y Desarrollo Organizacional

La información suministrada por usted es confidencial y los datos obtenidos solamente se utilizarán en una tesis de investigación. Recuerde que debe responder la encuesta respecto a lo que tiende a hacer en la actualidad, no a lo que considera que deberá hacer o a cuál actitud elegiría.

¡Muchas gracias por el tiempo dedicado!

1. Sexo

- Femenino
- Masculino

2. Edad

- Menos de 30 años
- Entre 31 y 40 años
- Entre 41 y 50 años
- Entre 51 y 60 años
- Más de 60 años

3. Antigüedad en el Organismo

- 11 meses o menos
- De 1 a 5 años
- De 6 a 10 años
- De 11 a 20 años
- Más de 21 años

4. Tipo de contratación

- Planta Permanente
- Planta Transitoria
- Contrato de Locación
- Pasantía

5. Máximo Nivel Alcanzado

- Estudios Secundarios
- Estudios Terciarios
- Universitario
- Postgrado / Maestría

133. ¿Se presentan conflictos en el área donde usted trabaja? *

- Sí
- No

134. ¿Se ha visto involucrado en alguno de esos conflictos?

- Nunca
- Casi nunca
- En ocasiones
- Con frecuencia
- Casi siempre
- Siempre

135. ¿Entre cuales de los integrantes del área se presenta más conflicto?

- Entre empleados del mismo rango
- Entre jefes y empleados
- Entre jefes de áreas

136. ¿Cuál considera usted la causa del conflicto en el área? (Puede elegir mas de una opción)

- Motivos personales (Conflicto de objetivos, de valores, de creencias, de principios, competitividad/ rivalidad, prejuicios)
- Desacuerdos con las decisiones de los jefes (directrices poco claras, privilegio de algunos empleados sobre otros, falta de congruencia entre el decir y el hacer)
- Incumplimiento o violación de las normas contractuales (falta de recursos para trabajar, jefes tóxicos, ausencia de adecuados sistemas de organización de las tareas)
- Mala organización del trabajo (falta de trabajo en equipo, falta de comunicación, ausencia de una adecuada planificación, concentración de funciones en una sola persona)
- Liderazgos enfrentados (intento de imponer liderazgo sobre los demás en ausencia de un líder real, jefes o compañeros tóxicos)

137. Cuando me encuentro dentro de un conflicto:

- Trato de evitar tomar posición que pueda crear controversias.
- Intento suavizar los sentimientos de la otra persona, ignorando los míos, para preservar nuestra relación.

- Intento explicar a la otra persona mis ideas y trato de averiguar las suyas.
- Hago esfuerzos para salirme con la mía.
- Siempre estoy preocupado de satisfacer tanto los intereses del otro, como los míos.

138. ¿Cree que los conflictos existentes en el área acarrearán consecuencias en el desarrollo del área y la organización? *

- Sí
- No
- Tal vez

139. ¿Cuáles cree que son las posibles consecuencias? (Puede elegir más de una opción)

- Extravío y/o deterioro de documentos, material y equipos., acumulación de tareas pendientes, incumplimiento de lapsos de entrega (posibles sanciones a los empleados).
- Percepción de un ambiente hostil y conflictos intermitentes afectando las relaciones intergrupales (pérdida de confianza, cooperación, pérdida de respeto).
- Trabajadores saturados y estresados. (Burn Out: "síndrome del trabajador quemado"/despersonalización), insatisfacción laboral (Imagen de desorden, negligencia, apatía o desinterés).
- Decepción frente a las expectativas profesionales del empleado dentro de la organización.
- Deterioro en el desarrollo organizacional del área. Pérdida de eficacia de los objetivos propuestos. (mal desempeño, errores de comunicación, resistencia frente al cambio).

Algo que quiera agregar... *“Conflictos con los contribuyentes que vienen a solicitar el servicio brindado. Los jefes actúan a favor del vecino y en contra del empleado. Sin un buen feedback o aprendizaje de lo sucedido.”*

Encuesta N°19 - Relaciones Interpersonales y Desarrollo Organizacional

La información suministrada por usted es confidencial y los datos obtenidos solamente se utilizarán en una tesis de investigación. Recuerde que debe responder la encuesta respecto a lo que tiende a hacer en la actualidad, no a lo que considera que deberá hacer o a cuál actitud elegiría.

¡Muchas gracias por el tiempo dedicado!

1. Sexo

- Femenino
- Masculino

2. Edad

- Menos de 30 años
- Entre 31 y 40 años
- Entre 41 y 50 años
- Entre 51 y 60 años
- Más de 60 años

3. Antigüedad en el Organismo

- 11 meses o menos
- De 1 a 5 años
- De 6 a 10 años
- De 11 a 20 años
- Más de 21 años

4. Tipo de contratación

- Planta Permanente
- Planta Transitoria
- Contrato de Locación
- Pasantía

5. Máximo Nivel Alcanzado

- Estudios Secundarios

- Estudios Terciarios
- Universitario
- Postgrado / Maestría

140. ¿Se presentan conflictos en el área donde usted trabaja? *

- Sí
- No

141. ¿Se ha visto involucrado en alguno de esos conflictos?

- Nunca
- Casi nunca
- En ocasiones
- Con frecuencia
- Casi siempre
- Siempre

142. ¿Entre cuales de los integrantes del área se presenta más conflicto?

- Entre empleados del mismo rango
- Entre jefes y empleados
- Entre jefes de áreas

143. ¿Cuál considera usted la causa del conflicto en el área? (Puede elegir mas de una opción)

- Motivos personales (Conflicto de objetivos, de valores, de creencias, de principios, competitividad/ rivalidad, prejuicios)
- Desacuerdos con las decisiones de los jefes (directrices poco claras, privilegio de algunos empleados sobre otros, falta de congruencia entre el decir y el hacer)
- Incumplimiento o violación de las normas contractuales (falta de recursos para trabajar, jefes tóxicos, ausencia de adecuados sistemas de organización de las tareas)
- Mala organización del trabajo (falta de trabajo en equipo, falta de comunicación, ausencia de una adecuada planificación, concentración de funciones en una sola persona)

- Liderazgos enfrentados (intento de imponer liderazgo sobre los demás en ausencia de un líder real, jefes o compañeros tóxicos)

144. Cuando me encuentro dentro de un conflicto:

- Trato de evitar tomar posición que pueda crear controversias.
- Intento suavizar los sentimientos de la otra persona, ignorando los míos, para preservar nuestra relación.
- Intento explicar a la otra persona mis ideas y trato de averiguar las suyas.
- Hago esfuerzos para salirme con la mía.
- Siempre estoy preocupado de satisfacer tanto los intereses del otro, como los míos.

145. ¿Cree que los conflictos existentes en el área acarrearán consecuencias en el desarrollo del área y la organización? *

- Sí
- No
- Tal vez

146. ¿Cuáles cree que son las posibles consecuencias? (Puede elegir más de una opción)

- Extravío y/o deterioro de documentos, material y equipos., acumulación de tareas pendientes, incumplimiento de lapsos de entrega (posibles sanciones a los empleados).
- Percepción de un ambiente hostil y conflictos intermitentes afectando las relaciones intergrupales (pérdida de confianza, cooperación, pérdida de respeto).
- Trabajadores saturados y estresados. (Burn Out: "síndrome del trabajador quemado"/despersonalización), insatisfacción laboral (Imagen de desorden, negligencia, apatía o desinterés).
- Decepción frente a las expectativas profesionales del empleado dentro de la organización.
- Deterioro en el desarrollo organizacional del área. Pérdida de eficacia de los objetivos propuestos. (mal desempeño, errores de comunicación, resistencia frente al cambio).

Algo que quiera agregar...

Encuesta N°20 - Relaciones Interpersonales y Desarrollo Organizacional

La información suministrada por usted es confidencial y los datos obtenidos solamente se utilizarán en una tesis de investigación. Recuerde que debe responder la encuesta respecto a lo que tiende a hacer en la actualidad, no a lo que considera que deberá hacer o a cuál actitud elegiría.

¡Muchas gracias por el tiempo dedicado!

1. Sexo

- Femenino
- Masculino

2. Edad

- Menos de 30 años
- Entre 31 y 40 años
- Entre 41 y 50 años
- Entre 51 y 60 años
- Más de 60 años

3. Antigüedad en el Organismo

- 11 meses o menos
- De 1 a 5 años
- De 6 a 10 años
- De 11 a 20 años
- Más de 21 años

4. Tipo de contratación

- Planta Permanente

Planta Transitoria

- Contrato de Locación
- Pasantía

5. Máximo Nivel Alcanzado

Estudios Secundarios

- Estudios Terciarios
- Universitario
- Postgrado / Maestría

147. ¿Se presentan conflictos en el área donde usted trabaja? *

- Sí**
- No

148. ¿Se ha visto involucrado en alguno de esos conflictos?

- Nunca
- Casi nunca
- En ocasiones**
- Con frecuencia
- Casi siempre
- Siempre

149. ¿Entre cuales de los integrantes del área se presenta más conflicto?

- Entre empleados del mismo rango**
- Entre jefes y empleados
- Entre jefes de áreas**

150. ¿Cuál considera usted la causa del conflicto en el área? (Puede elegir mas de una opción)

- Motivos personales (Conflicto de objetivos, de valores, de creencias, de principios, competitividad/ rivalidad, prejuicios)**
- Desacuerdos con las decisiones de los jefes (directrices poco claras, privilegio de algunos empleados sobre otros, falta de congruencia entre el decir y el hacer)

- Incumplimiento o violación de las normas contractuales (falta de recursos para trabajar, jefes tóxicos, ausencia de adecuados sistemas de organización de las tareas)
- Mala organización del trabajo (falta de trabajo en equipo, falta de comunicación, ausencia de una adecuada planificación, concentración de funciones en una sola persona)
- Liderazgos enfrentados (intento de imponer liderazgo sobre los demás en ausencia de un líder real, jefes o compañeros tóxicos)

151. Cuando me encuentro dentro de un conflicto:

- Trato de evitar tomar posición que pueda crear controversias.
- Intento suavizar los sentimientos de la otra persona, ignorando los míos, para preservar nuestra relación.
- Intento explicar a la otra persona mis ideas y trato de averiguar las suyas.
- Hago esfuerzos para salirme con la mía.
- Siempre estoy preocupado de satisfacer tanto los intereses del otro, como los míos.

152. ¿Cree que los conflictos existentes en el área acarrearán consecuencias en el desarrollo del área y la organización? *

- Sí
- No
- Tal vez

153. ¿Cuáles cree que son las posibles consecuencias? (Puede elegir más de una opción)

- Extravío y/o deterioro de documentos, material y equipos., acumulación de tareas pendientes, incumplimiento de lapsos de entrega (posibles sanciones a los empleados).
- Percepción de un ambiente hostil y conflictos intermitentes afectando las relaciones intergrupales (pérdida de confianza, cooperación, pérdida de respeto).

- Trabajadores saturados y estresados. (Burn Out: "síndrome del trabajador quemado"/despersonalización), insatisfacción laboral (Imagen de desorden, negligencia, apatía o desinterés).
- Decepción frente a las expectativas profesionales del empleado dentro de la organización.
- Deterioro en el desarrollo organizacional del área. Pérdida de eficacia de los objetivos propuestos. (mal desempeño, errores de comunicación, resistencia frente al cambio).

Algo que quiera agregar...

ENTREVISTA N°1

Parte I: Presentación

Saludo y presentación: *Buenas tardes, soy Camila y estoy haciendo una investigación sobre organismo públicos para mi tesis de maestría.*

Agradecimiento por su asistencia y puntualidad: *Gracias por tu compromiso y puntualidad.*

Exposición del propósito de la entrevista: *Dada la relevancia de las interacciones humanas y la presencia de los conflictos interpersonales que surgen dentro de los espacios de trabajo, surge la necesidad de investigar las variables que inciden al surgimiento de dichos conflictos. Se trata de una problemática que puede conducir a posibilitar un desarrollo organizacional de acuerdo con si son abordados de modo adecuado o no. Por eso, es por lo que nos proponemos hacer un estudio exhaustivo en el área.*

Parte II: Datos del entrevistado

¿Cuál es su nombre completo? O Nombre de fantasía.

Sinaí

¿Tipo de contrato?

Planta transitoria

¿Cuál es su especialidad?

Estudios completos: Secundarios

¿Antigüedad en el organismo?

Antigüedad, 8 meses

¿Puede describir las funciones que desempeña?

Área administrativa, mesa de entrada, asesoramiento telefónico.

Parte III: Investigación

En este poco tiempo que estuviste, ¿Cómo describirías que son las relaciones interpersonales o los vínculos dentro del área?

¿Entre compañeros? ¿Sí, la dinámica es buena?

Sisi. Entre compañeros del mismo rango. Entre jefes del área y empelados

Estuvimos muy poco tiempo todos juntos... Pero en rangos generales muy bien. Voy aprendiendo todos los días con los compañeros que quedaron de guardia...

¿En este corto tiempo has presenciado o fuiste testigo de algún conflicto entre compañeros?

No no para nada... Al contrario... Siempre predispuestos a entender y colaborar...

Ok, buenísimo. En caso de que existan conflictos en los vínculos, hipotéticamente, ¿piensas que acarrear consecuencias en el desarrollo de la organización?

Lo ideal sería resolverlos para que la dinámica laboral no se vea afectada... Caso contrario deberíamos ser netamente profesionales a la hora de la labor en grupo porque así funciona.

Claro, pero viste que no siempre las personas actúan profesionalmente y se dejan llevar por sus impulsos. ¿Crees que la intervención de un alguien superior o de alguien neutral serviría para que la dinámica sea buena dentro del área y los vínculos se fortalezcan?

Exactamente. Totalmente... Es fundamental tener un buen líder y por supuesto que sea neutral.

Buenísimo, para terminar ¿Qué piensas del papel de RRHH? Además de gestionar todo lo administrativo referente a liquidaciones de sueldo, vacaciones de los empleados, ¿etc. piensas que deberían tener un papel más activo a la hora de mejorar la calidad de vida de los empleados (trabajo en equipo, mejora continua o resolución de conflictos)? ¿O dada tu breve experiencia, piensas que es prematuro tener una idea formada al respecto?

Totalmente ...Creo que es el sector que interviene para dar una mejor calidad laboral en muchos aspectos. Creo que debe de ser permanente... Si bien es corto el tiempo que llevo en el sector, pero entiendo que siempre es necesario mejorar cada día y no permanecer en el sitio de confort.

Parte IV: Cierre de la entrevista

Ok, perfecto. Bueno, eso sería todo. Gracias por tu tiempo.

Genial Camila. Me resultó interesante. Gracias a vos por permitirme participar... Dale buenísimo. Un placer.

ENTREVISTA N°2

Parte I: Presentación

Saludo y presentación: *Buenas tardes, soy Camila y estoy haciendo una investigación sobre organismo públicos para mi tesis de maestría.*

Agradecimiento por su asistencia y puntualidad: *Gracias por tu compromiso y puntualidad.*

Exposición del propósito de la entrevista: *Dada la relevancia de las interacciones humanas y la presencia de los conflictos interpersonales que surgen dentro de los espacios de trabajo, surge la necesidad de investigar las variables que inciden al surgimiento de dichos conflictos. Se trata de una problemática que puede conducir a posibilitar un desarrollo organizacional de acuerdo con si son abordados de modo adecuado o no. Por eso, es por lo que nos proponemos hacer un estudio exhaustivo en el área.*

Parte II: Datos del entrevistado

¿Cuál es su nombre completo? O Nombre de fantasía.

Melody

¿Tipo de contrato?

Planta transitoria

¿Cuál es tu especialidad?

Tengo estudios no relacionados con el área, en la parte de calidad, bioquímica y análisis clínicos, gastronomía, bebidas (sommelier), al formar parte de defensa del consumidor, hice los cursos de la provincia de buenos aires y de la Argentina sobre económica financiera, y cursos de defensa del consumidor, ... y de créditos hipotecarios para poder ayudar a los requirentes.

¿Antigüedad en el organismo?

Antigüedad, 10 meses

¿Puede describir las funciones que desempeña?

Trabaje en el área de defensa del consumidor, en la parte de audiencias, entre las empresas y el requirente, articulado con mesa de entrada y la parte de estadísticas de trabajo.

Parte III: Investigación

¿Cómo describiría las relaciones interpersonales o los vínculos dentro del área donde trabajaste?

Hay vínculos muy fortalecidos con el personal de más antigüedad y distintos tipos de relación de otros sectores y en algunos casos si había diferencias con algunas personas en particular por algunos cambios que se hicieron en la parte organizativa-administrativa... Y en cuanto los requirentes a las requeridas, según como era el audiencista, el trato era más ameno o era un ir mas al choque... en la misma audiencia, según que audiencista, como la encarara era como se desarrollaba y que resultado tenía y el interés del audiencista también.

Me gustaría que me detalles un poco más eso de los requeridos y requirentes, vos notabas o veías un trato diferente, ¿por parte del audiencista? ¿Qué indicadores veías?

Hay veces, según el audiencista, el requirente no viene asesorado mas que de mesa de entrada y por su enojo es que a veces que necesita de la buena predisposición del audiencista, y el audiencista tratar de conciliar para que haya un bien resultado, si la empresa que viene no tiene ganas de poner soluciones, el audiencista puede proponer y que llegue a buen puerto y que no solo: “bueno tiene algo para ofrecer” y cerrarla, creo que a veces uno puedo poner un poco mas de uno, para que la otra persona trate de hacerle ameno y que no lleguen al choque ninguna de las dos partes y leguen a un buen puerto, pero eso también depende del requirente y del audiencista que está ahí tomando la audiencia.

En caso del requirente podemos entender el enojo, porque ya traen un problema que no lo resolvió la empresa y por eso se dirigen ahí, pero en el caso del audiencista, ¿dónde crees que esta la falla cuando decís que “no hay predisposición” por parte de ellos?

Creo que la problemática pasa por la falta de trabajo en equipo, porque en su momento... porque en momentos se charlaban los casos en los grupos de audiencistas y después cada uno hizo la suya como audiencista y no había una bajada de los directivos pareja de como encarar determinado tema, entonces cada uno encaraba el tema como se le cantaba y eso hacía que, por ende, que pesaba, que si se pasaba de un audiencista a otro se generaba un mal clima en el requirente, que el requirente decía: ah eso el otro audiencista no lo hacía, entonces, tenes que tratar de solucionarselo pero tampoco que se enoje y piense que ha perdido el tiempo o que no se lo manejaron de la misma manera, ahí tiene que ver con el liderazgo de la parte que conduce, con la unificación de criterios y como el audiencista debe actuar en cada uno de los casos, con las empresas o en determinados temas, por ejemplo,

cuando es una garantía, tratar de buscar, si bien, a veces llega el mayorista, por ejemplo Fravega, y ... cuando la marca del producto no viene tratar de localizarlo por teléfono, pero eso tiene que ver con una buena voluntad del audiencista, entonces si eso se unificara , eso generaría menos rispideces y también rispideces en el grupo.

Perfecto, dejemos de lado ahora el tema de los requirentes, volviendo a los vínculos entre empleados... Hablabas de vinculo fortalecidos por la antigüedad y otros no porque eran nuevos. ¿En esos vínculos más fortalecidos como se caracterizaban? había indicadores de respeto, colaboración y cooperación –o sus opuestos?

Había un grupo en mesa de entrada, un grupo de audiencistas y en la parte administrativa adentro, había tres grupos bien marcados y gente que se integraba con los distintos grupos y gente... que por distintos problemas entre ellos no interactuaban entre si, entonces, eso por ahí en algunas cosas afectaba la buena predisposición... además que había lugares que gente, en mesa de entrada ya había habido gente y después fue administración, entonces si faltaba alguien en mesa de entrada, iban a buscar a alguien de administración, lo sacaban del grpo de ahí y lo implementaban en mesa de entrada para agilizar el trabajo, pero esa orden no era bien recibida por el grupo de atrás, entonces, y eso generaba malestar con el resto de sus compañeros además de problemas personales entre la gente. Los audiencistas, como estaban el mayor tiempo de su día tomando audiencia, era poco el tiempo de intercambio con las otras áreas, entonces, por ahí el dialogo entre los audiencistas era mas fluido entre si pero no era tan así en mesa de entrada o en la parte administrativa... y después la parte de administración de adentro al llevar más muchos años juntos se conocían y como que hacían actividades dentro y fuera pero hacían desplazar al resto eran muy cerrados y no permitían que todo el mundo interactuara con ellos de manera amable entonces creo que ahí lo que fallaba era un coordinador o un jefe, nosotros teníamos coordinador y después director y ayudante de director, ninguno de los 3 cargos trataba de unificar al grupo o de hacer alguna actividad de unificación para que mejorara esa relación y en el momento que uno trataba de hacer esa... hablo por mi caso particular, yo trataba los viernes de hacer algo en el horario del almuerzo para que no sean tres grupos tan distanciados y compartan un rato, costaba mucho la integración esa ...en cuanto a colaboración, los audiencistas colaboraban sí entre ellos en el hecho de si uno faltaban los otros se repartían las audiencias para tomar o en mesa entrada bueno generaba el

coordinador o el director sacar 1 y ponerlo en el otro lugar que era incómodo y después la parte de administración era autónoma se manejaba sola ... y en cuanto a mesa de entrada era un grupo Unido entre los que estaban mesa de entrada pero los excluye a muchas veces del resto de las cosas y había cierta la gente administración tenía ciertos tratos llamemos de bowling con algunas personas o personas que no se llevan bien, hablaban cosas por atrás y eso genera un mal ambiente.

Me decís que había tres grupos bien diferenciados ¿Qué patrones de creencias dirías que existen allí? ¿Posiciones vinculadas con el poder?

Poder no creo porque tanto el director como el coordinador lo nombra el Gobierno de turno y ahí el grupo por lo general no, no varía mucho con el grupo con la cuestión de cambio de gestiones según quién es el intendente por la fuerza política que es el intendente creo que tiene que ver con buena predisposición para trabajar en equipo y la falta de líder, que el coordinador sea un líder que pueda unir y trabaje con estrategias para unir los grupos o porque de manera independiente los tres grupos trabajan bien el tema es a la hora de la interacción entre esa entre esos 3 grupos creo que tiene que ver por ahí.

Ahí me estás diciendo lo que debería hacer un jefe como líder en el área, pero no es lo que pasa siempre. Mas allá de los rótulos o de los cargos jerárquicos, en un área siempre hay un líder, un líder que se quiere imponer, o elegidos por el resto, ¿vos esto lo viste?

Perdón, no lo había interpretado así, hablaba de poder jerárquico como de querer avanzar con un trabajo normal que un empleado quiere llegar a coordinador ponele... no, en el rasgo ese que vos me planteas solo veo dos personas con ese tipo de actitud que 1 era una empleada administrativa de planta permanente de muchos años que pisaba como si fuera su lugar y todos atrás que sí y de las audiencias, uno que quería sobresalir sobre el resto que no era muy buenos términos pero como que sobraba al resto, esos son las dos personas que puedo marcar un Audi cita y una persona de parte de administración, en la mesa de entrada no veo a alguien con estas características en alguien.

Tomando el caso de esa persona con planta permanente, decís que todos iban atrás, ¿qué indicadores decís que provocaban o generaban esa actitud en los otros? ¿Por qué pasaba? ¿Como lo definirías vos?

Creo que solo generaba la antigüedad que tiene, los conocidos que tiene las distintas áreas y conocidos que tiene con el sindicato como la mayoría son planta transitoria,

como que sentían que acercándose o adulándola siempre van a estar como protegidos... ahí creo que te respondí porque pasaba por una cuestión de interés creo... en mi apreciación personal era una persona solidaria tenía su carácter obviamente... ehh, pero bueno ella decía algo y el resto aceptaba ósea, sin chistar pero creo que no o sea ella no lo hacía queriendo sí no cómo que se generaba solo.

Entonces si había posiciones de "poder"...

Pero no reales porque no se dio la situación de que tuviera que salvar o no alguien.

Entiendo. Digamos que se armó una imagen o idea de esa persona y todos la respetaban a esa idea y la trataban siempre teniendo en cuenta eso, como si fuera una única verdad, aunque no había certezas. ¿Lo crees así?

Si... Lo redondeaste en esa frase.

Haciendo un repaso, vos decís que había tres grupos diferenciados, uno era muy cerrado, con antigüedad, y desplazaban al resto, los otros dos no tanto. Supongo que ahí surgían conflictos ¿Ha estado presente o ha sido testigo de esos conflictos entre los integrantes del área? ¿Cuáles? Resumidamente. No hace falta dar detalles.

Se genera más que nada ehh... conflicto te digo de ese grupo cerrado hacia una persona de mesa de entrada que estuvo en Administración en su momento, o formo parte de ese grupo que había y luego de que le dieran la baja y la reincorporación de esa persona, hubo un cambio de actitud de desplazamiento de desprecio y de criticarla por atrás y dejarla de lado en un montón de cosas y más de una vez han hecho comentarios de un lado y de otro en forma hiriente o hacernos partícipes a los que no teníamos nada que ver de comentarios para un lleve y trae que es la verdad innecesario lo que uno hace eso obviamente es no poner más leña al fuego y tratar de suavizar la situación es para que no sean de mayor conflicto.

¿Digamos que eso era algo que pasaba y pasaba siempre, alguien de mayor rango estaba al tanto de esta situación? hacia algo?

Estaban al tanto, no sólo no se hacía nada para suavizar la situación sino, que incluso ehh... ponían la persona con que más chocaba, le pedían: anda a mesa de entrada y entonces la forma también en la que se lo pedían o está sola en mesa de entrada y van de mala manera y generaban más el choque entre esas personas entonces como diciendo: "ay sola no puede" y ese tipo de cosas hace que la otra persona se sienta atacada y por ahí hay veces que se callaba y hay veces que respondía algo y tus genera un clima de mayor tensión.

¿Además de ese hecho, había otros? ¿Otros conflictos? ¿Los conflictos eran siempre entre empleados del mismo rango? ¿O varía?

A la hora de hacer un festejo para un cumpleaños en el momento que traían algo para compartir no se le avisaba a la persona o no se incluía en las noticias de que influían en todo el grupo o sea no se preocupaban de comunicar algo que habían dicho en general ehh... la desplazaban o siempre que había el fantasma de que iban a echar le decían que a la que iban a volar primero era ella y entonces eso era un acto de Bullying y no estaba protegida desde ningún lado... El otro conflicto que se originaba era por ... te lo explico de esta manera, si uno iba por una consulta a la responsable legal y le decía que hago en este caso particular, entonces vos ibas y lo resolvías de la manera que te decía y otra persona pregunta lo mismo por una falta de comunicación le decían que hiciera otra cosa entonces después se presentaba el conflicto, no hay que hacer esto no hay que hacer esto entonces era según la cara de quien mira qué contestarle y entonces no hay unificación de criterios general por ahí un cierto conflicto de no seas así no sea de la otra manera.

Por lo que me estas contando, se trataba de conflictos por creencias, o de principios, o competitividad y también por privilegios de unos empleados sobre otros. ¿Que piensas?

Creo concretamente que era por.. para dónde iba ese día porque la misma, o sea no era el lineamiento siempre el mismo ni hacer la misma persona por ejemplo vos ibas mañana con la misma pregunta y te decía otra cosa que hicieras entonces también eso no es con la misma persona que tenía o sea uno iba a preguntar porque después si no decían que estaba mal entonces preguntabas, después decían no, va para el otro lado, ehh, tiene que ver con su criterio medio raro (risa).

Si, ahí me estás diciendo que no había unificación de criterios, no había trabajo en equipo. Pero eso tiene una base, por eso te preguntaba, ¿Por qué crees que pasaba eso? ¿Crees que eso deba a los principios, valores o prejuicios que las personas tenían?

Creo que según la cara del cliente en el momento o sea si no correspondía pero era alguien de más poder que defensa del consumidor se lo tomaba o para un beneficio personal de un familiar entonces igual se hacía pero para el resto de la gente no entonces yo creo que el criterio tiene que ser uniforme para todos y ósea esto no se toma bueno no se toma para nadie y entonces ahí eso también genera problemas porque después viene otra persona como un requirente y te dice no porque fulano se

tomaron todo eso entonces es injusto y si es injusto entonces no le puedo decir no porque era la hija de... O porque era un cosa un funcionario entonces después va a Consejo Deliberante Consejo Deliberante te lo manda para hacer porque vos lo hiciste entonces pretendían que financiamos que le habilitaron el gas a alguien que no podía cambiar un regulador de mandaban el caso del Consejo Deliberante y el gas no le puede habilitar con una fuga de gas con el regulador roto o sea tiene que ver con cuestiones de peligro pero cómo le había solucionado el problema del gas en allá se tenía que tomar el caso entonces después el requirente se te iba a enojar a vos por la falta de unificación de criterios.

Para terminar, ¿Crees que esos conflictos han traído consecuencias u ocasionados efectos dentro del desarrollo del área? ¿Cuáles?

Creo que han traído no o sea contra el superior no se hace lo que dice el superior y punto pero entre el requirente porque uno pone la cara cuando tiene duda en mesa de entrada van a buscar al audiencista y es el Audiencista el que pone la cara de por qué se tomó porque no se toma y entonces ese tipo de temas es medio complicado, en la nueva gestión la que da la cara es la responsable legal ahora, entonces ahora lo alivia un poco pero también después cuando tenes audiencia autorizó fulano y no es autorizó fulano porque el criterio tiene que ser siempre el mismo entonces después cuando vos encontrar la audiencia dice autorizado por fulano entonces cuando vas a tomar la audiencia en lo en la empresa dice no esto no corresponde porque lo tomarán y no le puedo decir a delante de las personas: "porque lo autorizo el representante legal, entonces eso genera de que la audiencista quede en un mal lugar y también se torne como que estás tomando el pelo a la gente entonces ahí generas conflicto con el requirente y no con el audiencista.

Resumen, me hablabas de esos conflictos que surgían de un grupo que ataca a otro entre comillas, nadie hacia nada, es más, parece que lo suscitaban, por otro lado, había privilegios, todo provocando un ambiente de malestar, hostil, y eso afectaba el trato o la respuesta que se le daba al requirente provocando, aun mas, más conflictos. ¿Es así?

Si.

Parte IV: Cierre de la entrevista

Perfecto, bueno, hemos terminado. Gracias por tu tiempo.

Re interesante, y si recursos no sólo pasará los partes, hiciera como las empresas privadas una vez al mes, aunque sea una dinámica para tratar de mejorar el ambiente laboral y las normas osha que son las de habilidades y de intercambio de trabajo y todo eso ayudaría más a alimar estas rispideces.

ENTREVISTA N°3

Parte I: Presentación

Saludo y presentación: *Buenas tardes, soy Camila y estoy haciendo una investigación sobre organismo públicos para mi tesis de maestría.*

Agradecimiento por su asistencia y puntualidad: *Gracias por tu compromiso y puntualidad.*

Exposición del propósito de la entrevista: *Dada la relevancia de las interacciones humanas y la presencia de los conflictos interpersonales que surgen dentro de los espacios de trabajo, surge la necesidad de investigar las variables que inciden al surgimiento de dichos conflictos. Se trata de una problemática que puede conducir a posibilitar un desarrollo organizacional de acuerdo con si son abordados de modo adecuado o no. Por eso, es por lo que nos proponemos hacer un estudio exhaustivo en el área.*

Parte II: Datos del entrevistado

¿Cuál es su nombre completo? O Nombre de fantasía.

Empleado 1

¿Tipo de contrato?

Planta transitoria

¿Cuál es su especialidad?

Estudiante de abogacía

¿Antigüedad en el organismo?

Antigüedad, 10 meses

¿Puede describir las funciones que desempeña?

Realizar seguimiento de denuncias de vecinos del partido de morón ante empresas denominadas proveedoras de bienes o servicios. Desarrollar un análisis de los intereses de los consumidores y mediar entre intereses de consumidores y proveedores

Parte III: Investigación

¿Cómo describiría las relaciones interpersonales o los vínculos dentro del área donde trabajas?

Se genera un ambiente óptimo de trabajo con diálogo entre los compañeros.

¿En los diálogos cotidianos ves indicadores de respeto, colaboración y cooperación –o sus opuestos?

En tiempos de pandemia el personal se vio reducido y al necesitar constante colaboración de los compañeros se fortalecieron las relaciones interpersonales

¿Y antes de la pandemia?

Al haber tanto personal en el ámbito de trabajo no se llega a generar el contacto tan estrecho con los compañeros pero el desarrollo diario se genera con compañerismo

¿En este año y medio que estuviste en el área, estuviste o fuiste testigo de conflicto entre pares o entre jefes y empleados?

Siempre hay conflictos y de eso se tratan las relaciones interpersonales, no siempre estamos de acuerdo. Pero lo importante es solucionarlos

Genial, y generalmente, ¿qué posición toman los protagonistas de esos conflictos? (Duda) Si, quieres en esta pregunta te doy opciones.

Dale, a ver que onda.

Las personas tratan de evitar tomar posición que pueda crear controversias. / Intentan suavizar los sentimientos de la otra persona, ignorando los propios, para preservar la relación. / Intentan explicar a la otra persona sus ideas y tratan de averiguar las del otro /Hacen esfuerzos para salirse con las suya / o siempre están preocupados de satisfacer tanto los intereses del otro, como los propios. Intentan explicar a la otra persona sus ideas y tratan de averiguar las del otro

¿Y vos que posición tomas generalmente?

La misma postura

Vos dijiste que no siempre estan de acuerdo, pero lo importante es solucionar esos conflictos, y teniendo en cuenta la posición que dijiste que toman ¿Fueron resueltos esos conflictos entre ustedes o por ahí fue necesario la intervención de terceros?

Mayoritariamente se resuelve, pero ocasionalmente se necesita intervención de una autoridad.

¿Crees que esos conflictos han traído consecuencias u ocasionados efectos dentro del desarrollo del área?

No, particularmente no.

Entonces crees que el desarrollo organizacional de esa área es 100% bueno/optimo?

Si

Ok. Buenísimo. Para terminar. ¿Qué pensas del papel de RRHH? Además de gestionar todo lo administrativo referente a liquidaciones de sueldo, vacaciones de los empleados, ¿etc. pensas que deberían tener un papel más activo a la hora de mejorar la calidad de vida de los empleados (trabajo en equipo, mejora continua o resolución de conflictos)? ¿O dado a tu antigüedad no tenes una idea formada al respecto?

No tengo una idea formado al respecto.

Parte IV: Cierre de la entrevista

Ok. Bueno. Eso sería todo. Gracias por tu tiempo.

ENTREVISTA N°4

Parte I: Presentación

Saludo y presentación: *Buenas tardes, soy Camila y estoy haciendo una investigación sobre organismo públicos para mi tesis de maestría.*

Agradecimiento por su asistencia y puntualidad: *Gracias por tu compromiso y puntualidad.*

Exposición del propósito de la entrevista: *Dada la relevancia de las interacciones humanas y la presencia de los conflictos interpersonales que surgen dentro de los espacios de trabajo, surge la necesidad de investigar las variables que inciden al surgimiento de dichos conflictos. Se trata de una problemática que puede conducir a posibilitar un desarrollo organizacional de acuerdo con si son abordados de modo adecuado o no. Por eso, es por lo que nos proponemos hacer un estudio exhaustivo en el área.*

Parte II: Datos del entrevistado

¿Cuál es su nombre completo? O Nombre de fantasía.

Pablo

¿Tipo de contrato?

Planta transitoria

¿Cuál es su especialidad?

Coordinador en la dirección de Usuarios y Consumidores. Estudiante de abogacia.

¿Antigüedad en el organismo?

Desde el 10 de diciembre de 2019 (poco tiempo aún)

¿Puede describir las funciones que desempeña?

En si como dice la palabra me encargo de coordinar todas las áreas de la oficina para su buen funcionamiento. Desde marzo estoy "al frente" del área ya que el contexto actual hizo que la directora no pueda ir a la oficina.

Parte III: Investigación

¿Cómo describirías las relaciones interpersonales o los vínculos dentro del área?

En principio dado el poco tiempo que estoy en el área y que dentro del poco tiempo nos agarró una pandemia la cual nos hace ehh... achicar el personal, por los 25 trabajan en el área pasamos a estar trabajando bien en funcionamiento unas 8 personas nada más este creo que es bastante amena la relación que se tiene entre todos los compañeros y compañeras de la oficina vuelvo a decir teniendo en cuenta este contexto particular que entiendo que altera a cualquier equipo digo nos altera a nosotros como individuos como personas en lo más personal este y eso se traslada siempre a lo que es el trato con el otro pese a todo este contexto pandémico la nueva

normalidad y demás creo que se puedan encausar un laburo muy copado dentro del equipo, este no veo rispideces ni nada por el estilo si capaz la vorágine de cada día, uno está más estresado que otro este pero nunca en el poco tiempo que estoy no he visto discusiones este fuertes más allá de algo algún problema mínimo entre el personal, pero como te digo para mí dentro de este contexto que agrava más la situación personal de cada uno, y los vínculos con el otro creo que se está desarrollando muy bien todo lo que es el trabajo en equipo y las relaciones entre el equipo.

Hablaste de problemas mínimos en el personal ¿Ves indicadores de respeto, colaboración y cooperación –o sus opuestos- en esas discusiones?

Sí sí, cómo te digo siempre fueron problemas mínimos que era por cómo se hizo algo más que nada y siempre fue en un marco de respeto para poder llegar a la solución del problema, te vuelvo a decir, hace relativamente poco estoy dentro del área así que no tuve mucho muchas oportunidades por suerte de presenciar algún inconveniente y siempre lo poco que se presentaron, vuelvo a decir que no fue ninguno pues sería todo color de rosas pero realmente son muy pocos, pequeños y por cuestiones muy mínimas, las formas de cómo se hizo algo le falta un sello o que se dio mal una audiencia, no más que eso y siempre fue un marco de respeto y no como un reproche o con intención de llevarlo a otro nivel.

¿Claro, estas hace poco, y esas discusiones lo resolvían entre ellos, o era necesario que vos intervengas en tu rol de coordinador para poder llegar a un consenso?

Nono, nunca fue necesario intervenir, ya que fueron mínimos y se resolvieron de manera rápida.

Ok, buenísimo, ¿Y aunque fueran mínimos, pensas que han ocasionados efectos dentro del desarrollo del área?

No, creo que son rispideces eventuales que se dan en cualquier ámbito dónde convivan dos o más personas. No creo que perduren en el tiempo y eso genere problemas en el área.

Por último, ¿Qué pensas del papel de RRHH? Además de gestionar todo lo administrativo referente a liquidaciones de sueldo, vacaciones de los empleados, ¿etc. pensas que deberían tener un papel más activo a la hora de mejorar la calidad de vida de los empleados (trabajo en equipo, mejora continua

o resolución de conflictos)? ¿O dada tu breve experiencia, piensas que es prematuro tener una idea formada al respecto?

No, la verdad no tengo una idea bien formada. Si creo que en cualquier ámbito RRHH no debe quedar en una cuestión meramente administrativa, sino dar un salto superados y pueda estar aún más cerca de los empleados.

Parte IV: Cierre de la entrevista

Ok, buenísimo! Eso sería todo. Muchas gracias por tu tiempo.

Genial. Cualquier otra cosa me avisas. No hay problema. Muchas gracias y éxitos con la tesis.

ENTREVISTA N°5

Parte I: Presentación

Saludo y presentación: *Buenas tardes, soy Camila y estoy haciendo una investigación sobre organismo públicos para mi tesis de maestría.*

Agradecimiento por su asistencia y puntualidad: *Gracias por tu compromiso y puntualidad.*

Exposición del propósito de la entrevista: *Dada la relevancia de las interacciones humanas y la presencia de los conflictos interpersonales que surgen dentro de los espacios de trabajo, surge la necesidad de investigar las variables que inciden al surgimiento de dichos conflictos. Se trata de una problemática que puede conducir a posibilitar un desarrollo organizacional de acuerdo con si son abordados de modo adecuado o no. Por eso, es por lo que nos proponemos hacer un estudio exhaustivo en el área.*

Parte II: Datos del entrevistado

¿Cuál es su nombre completo? O Nombre de fantasía.

Gerardo

¿Tipo de contrato?

Planta transitoria

¿Cuál es su especialidad?

Soy licenciado en Ciencia Política de la Universidad de la matanza, soy profesor de estudios medios y superiores de la UAI Universidad abierta Interamericana y soy estudiante de Abogacía de la matanza.

¿Antigüedad en el organismo?

Mi antigüedad son 3 años

¿Puede describir las funciones que desempeña?

En el municipio básicamente las funciones que desempeño son administrativas el con funciones administrativas me refiero a base de datos estadísticas de reclamo formularios

Parte III: Investigación

¿Cómo describirías las relaciones interpersonales o los vínculos dentro del área donde trabajas?

Bueno yo veo a las relaciones interpersonales o los vínculos de una forma normal, no los veo conflictivos tampoco amistosos salvo por grupos ahí si puedo ver y entre algunos se llevan bien y entre otros que son personas sueltas que se llevan un poco mal o directamente no se lleva pero por lo general predomina un clima de indiferencia... indiferencia y de aparente normalidad luego del conflicto nunca así, nunca se manifiesta de la forma más clásica que sería gritos peleas bueno no es lo más común.

Dijiste "aparente normalidad", en las interacciones diarias ¿Ves indicadores de respeto, colaboración y cooperación –o sus opuestos- es esos grupos de trabajo?

Cuando dije aparente normalidad me refiero a que se llevan bien, se saludan parece que está todo normal pero bueno, después surge lo que se conoce como chusmerio, chisme, pero no pasa de eso y con respeto a respeto, colaboración y cooperación quizás no al nivel que a uno le gustaría que colaboren solamente con uno mismo sino con los demás compañeros, creo que hay colaboración pero muy limitada a las ganas que tienen de trabajar más que al compañerismo o a las peleas entre los compañeros.

¿Qué patrones de creencias dirías que existen? ¿ves posiciones vinculadas con el poder o con el acatamiento?

No sé si son patrones de creencias, pero bueno lo que veo cotidianamente es una tendencia al desgano, a trabajar, pero cumpliendo únicamente con la tarea, veo por eso, más que nada el acatamiento a lo que se tiene que hacer lo mínimo indispensable y punto. Quizás eso influya más el conflicto en sí, más que la pelea más que en cualquier otro lugar de trabajo ósea me refiero al desgano que prime sobre el conflicto.

Y ese desgano que decís lo ves en la totalidad del área? por que crees que los empleados se sienten así? ¿vos también sentís esa sensación de desgano?

Sí en mayor o menor medida lo veo todos en todos los integrantes de la oficina quizá sea un tema salarial, al hacer la misma tarea todos los días contribuye al desgano... sí, yo también me siento de esa forma porque estoy en las mismas condiciones objetivas que mis compañeros, más allá de que tenga otros estudios quizás eso lo haga peor, tener esas herramientas y no poder explotarlas.

Digamos que hay una decepción frente a las expectativas profesionales, o salariales dentro del área. ¿Es así?

Sí exactamente, pero lo veo más más con respecto a lo salarial que con el desarrollo profesional, esto es porque la mayoría no tiene una profesión, una carrera o un estudio terciario, universitario por lo tanto, su expectativa pasa más por una cuestión de tener un sueldo medianamente digno y el desarrollo profesional esta segundo plano, en mi caso sería las dos cosas al mismo tiempo.

Ok, me hablaste de decepciones profesionales, salariales, y me dijiste que predomina un clima de indiferencia, y nunca se manifiesta un conflicto de una manera clásica. ¿Entonces, de qué manera decís que se manifiesta? Podes darme un ejemplo para explicarte mejor.

Creo que el mejor mande la misa ejemplo es el chisme, las habladurías, el chusmerio, como los quieras llamar, se manifiesta de esa forma: el hablar por atrás, cuando me refiero forma clásica quiero decir insultos, gritos peleas digamos que es el ejemplo más cotidiano.

Entiendo. ¿Y esa forma de actuar es por parte de ambos lados del conflicto? De las dos partes.

No vería dos lados de un conflicto, veo personas, veo muchas que por ahí se agrupan, no un bando u otro, veo eso.. personas que se juntan mas que con otras, que tienen mas años, y comparten mas cosas, no veo dos bandos, dos partes.

A ver si entendí, porque me está costando, ¡vos decís que hay personas que se agrupan por afinidad, ya sea por años o por compartir ciertos valores! ¿Y cuándo se genera algún conflicto, ese conflicto se manifiesta a través del chisme y hablando por detrás de los demás grupos? ¿En lugar de hablar frente a frente y aclarar las diferencias?

Exacto. Se agrupan por trabajar durante varios años juntos. Y si, es lo más habitual, que las diferencias se vean a través del chisme y el hablar a espaldas.

Que interesante lo que me decís. Y que piensas de esa dinámica, vos fuiste víctima o fuiste parte de esos chismes, si quieres contarme..

Quizás si. Quizás no. Si bien a veces compartía esos momentos de chismes, también trataba de no engancharme mucho. Tal vez hablaban, pero no siento que me perjudicaban en el trabajo o en mis relaciones dentro del grupo.

¿Y en los demás? piensas que se perjudican las relaciones? Desde tu mirada de observador.

Pienso que si. Que esas actitudes de chusmerio afectan a los demás. Creo que es porque viven pendiente de lo que dice el otro. Y a la vez genera como respuesta más chisme. Ojo que todos no son. Hay algunos que no participan con esa lógica, con esas actitudes

¿Teniendo en cuenta esa dinámica que me contas, crees que han traído consecuencias u ocasionados efectos dentro del desarrollo del área?

Creo que sí. Pero no es lo fundamental. Lo importante para mí es el tema salarial, y que el trabajo resulta en una rutina igual todos los días. Por eso creo que el chisme influye en las relaciones, en cómo se llevan, pero es secundario respecto al sueldo y a la rutina.

Ok, buenismo. Para terminar, ¿Que piensas del papel de RRHH, crees que deberían actuar frente a esta problemática de los chismes ?, más allá de lo salarial, que eso debería ser tratado en todo, por tratarse de un organismo público. Me refiero a mejorar esa parte de los vínculos, haciendo dinámicas que estimulen la mejora en las relaciones entre el personal o trabajo en equipo.

Creo que en el municipio esa no es función de rrhh. Pero creo que cada director o directora debe atender esos mini conflictos, para así decirlo. Puede ser con dinámicas, si, o como sea. Igual creo que es difícil motivarlos con esas actividades, por los problemas de salario y rutina que te comenté.

Entiendo, entonces la premisa sería así: mejora en los salarios, empleados motivados y mejora la calidad de vida y por lo tanto, las relaciones interpersonales?

Creo que sí. No sé si sería la solución ideal. Pero ayudaría muchísimo a que el entorno se mejore, que los que trabajan lo hagan con otra predisposición. Y quizás siga habiendo cortocircuito entre compañeros. Pero sería un elemento más en otro contexto

Parte IV: Cierre de la entrevista

Ok, bueno, eso sería todo, gracias por tu tiempo...

Gracias, un placer haber ayudado. Saludos cordiales

ENTREVISTA N°6

Parte I: Presentación

Saludo y presentación: Buenas tardes, soy Camila y estoy haciendo una investigación sobre organismo públicos para mi tesis de maestría.

Agradecimiento por su asistencia y puntualidad: Gracias por tu compromiso y puntualidad.

Exposición del propósito de la entrevista: Dada la relevancia de las interacciones humanas y la presencia de los conflictos interpersonales que surgen dentro de los espacios de trabajo, surge la necesidad de investigar las variables que inciden al surgimiento de dichos conflictos. Se trata de una problemática que puede conducir a posibilitar un desarrollo organizacional de acuerdo con si son abordados de modo adecuado o no. Por eso, es por lo que nos proponemos hacer un estudio exhaustivo en el área.

Parte II: Datos del entrevistado

¿Cuál es su nombre completo? O Nombre de fantasía.

Mi nombre María

¿Tipo de contrato?

Planta transitoria

¿Cuál es su especialidad?

Estudios universitarios. Soy Terapeuta Gestaltica.

¿Antigüedad en el organismo?

5 años de antigüedad

¿Puede describir las funciones que desempeña?

Mediadora

Parte III: Investigación

¿Cómo describirías las relaciones interpersonales o los vínculos dentro del área donde trabajas?

Las defino como aceptables, cordiales, con las diferencias lógicas de trabajar en grupo.

¿Hay indicadores de respeto, colaboración y cooperación –o sus opuestos- en las relaciones interpersonales del grupo de trabajo? ¿Qué patrones de creencias dirías que existen? ¿Posiciones vinculadas con el poder o de sumisión, por ej.?

Mi experiencia con el grupo fue colaborativo y de crecimiento mutuo. Con respecto a los patrones de creencias, supongo q sobresalía más la de sumisión.

¿Ha estado presente o ha sido testigo de conflictos entre los integrantes del área? ¿Cuáles? (Si quieres darme ejemplos) ¿Qué posición tomaban los protagonistas? ¿Cómo han sido tratados? ¿Fueron resueltos?

Si, he sido protagonista en alguna oportunidad de diferencias de enfoque con respecto al trabajo, se resolvían hablando cada uno exponiendo su punto de vista, y se buscaba siempre la solución más beneficiosa para la situación en la q estábamos trabajando.

Esas diferencias de enfoque, se resolvía entre los protagonistas, ¿o era necesario la intervención de terceros? (en caso de que hayan llegado a conflictos)

En mi experiencia la resolvíamos los protagonistas

¿Y en cuanto a los demás? ¿Qué observabas?

No recuerdo algo puntual para comentar.

Ok, hablabas de sumisión, ¿en dónde veías esa posición y quienes ejercían el poder? (en distintos rangos, o en el mismo)

Vi sumisión en reuniones dónde más de uno no opinaba lo que pensaba entiendo yo para no contradecir a la jefa lo interpretó como sumisión.

¿Entiendo, entonces, ¿no era común entrar en debate (no al punto de llegar a un conflicto), o entrar es espacios de dialogo o reflexionar con la jefa? ¿O porque piensas que las personas no expresaban lo que pensaban?

Debatíamos entre los mediadores, y ya contesté que yo pensaba que no opinaban por sumisión.

¿Crees que esas diferencias de enfoque o de "sumisión" han traído consecuencias u ocasionados efectos dentro del desarrollo del área? Me refiero a la tarea o a los objetivos del área.

Supongo que no, porque los objetivos eran marcados por el área de la jefa.

Ok, para terminar. ¿Qué piensas del papel de RRHH? Además de gestionar todo lo administrativo referente a liquidaciones de sueldo, vacaciones de los empleados, etc. piensas que deberían tener un papel más activo a la hora de mejorar la calidad de vida de los empleados (trabajo en equipo, mejora continua o resolución de conflictos, ¿dinámicas de grupo)?

No conozco exhaustivamente el trabajo de RRHH, así es que no podría opinar.

Ok. Buenísimo. Gracias por tu tiempo.

Gracias a vos.

ENTREVISTA N°7

Parte I: Presentación

Saludo y presentación: *Buenas tardes, soy Camila y estoy haciendo una investigación sobre organismo públicos para mi tesis de maestría.*

Agradecimiento por su asistencia y puntualidad: *Gracias por tu compromiso y puntualidad.*

Exposición del propósito de la entrevista: *Dada la relevancia de las interacciones humanas y la presencia de los conflictos interpersonales que surgen dentro de los espacios de trabajo, surge la necesidad de investigar las variables que inciden al surgimiento de dichos conflictos. Se trata de una problemática que puede conducir a posibilitar un desarrollo organizacional de acuerdo con si son abordados de modo adecuado o no. Por eso, es por lo que nos proponemos hacer un estudio exhaustivo en el área.*

Parte II: Datos del entrevistado

¿Cuál es su nombre completo? O Nombre de fantasía.

Belén

¿Tipo de contrato?

Planta transitoria

¿Cuál es su especialidad?

Abogada.

¿Antigüedad en el organismo?

5 años de antigüedad

¿Puede describir las funciones que desempeña?

En mediación era Mediadora comunitaria, entraban reclamos de vecinos y a través de la mediación se trataba de que los mismos vecinos juntos encuentren una solución al problema.

Parte III: Investigación

¿Cómo describirías las relaciones interpersonales o los vínculos dentro del área donde trabajas?

Con mis compañeros tanto en lo laboral como en lo personal excelente. Con los directivos tuve dos etapas una muy buena y otra en la que el mal trato era tan grande que era imposible trabajar cómoda.

¿Qué patrones de creencias diría que existen? ¿Hablas de mal trato de directivos, existían posiciones vinculadas con el poder?

Si, el mal trato se daba porque al tener un cargo jerárquico, tenían el poder de despedirte y por eso jugaban con las necesidades de trabajo de nosotros, creían que tenían derecho a tratarte mal o a veces a destratarte. No se podía contradecir, ni pensar diferente, mucho menos de ser de otra bandera política diferente a la de ellos porque te despedían.

¿Vos que posición tomabas ante este trato? ¿Y los demás empleados?

Yo a la/ el directora/or, no le decía nada, pero al coordinador que tenía hasta actitudes violentas de gritos y violencia psicológica, si le decía que no me podía tratar así, que no me grité y me trataba de feminista sin argumentos. Me decía que si no me gustaba el trato que me vaya.

¿Existía la posibilidad de poder quejarte con alguien de mayor jerarquía a ellos?

¿O es algo imposible en un organismo público?

Es que se apañan entre ellos, funcionan como bloque, ellos jamás se equivocan, siempre el error es del trabajador. Ven al trabajador como un posible enemigo y tienen la persecución que son infiltrados de otro partido político. Con el superior tampoco teníamos contacto ni relación, en el tiempo que trabaje lo ví 2 veces de paso y solo hola y chau.

¿Qué paso al final? ¿Como te fuiste?

Un día llegué a trabajar a las 2 horas me dijeron que querían hablar conmigo, era un 23 de diciembre y me dijeron simplemente que decidió dar de baja mi contrato, nada más, le pregunté si había hecho algo mal y me dijo que no, que solo había decidido dar de baja mi contrato.

¿Nunca hubo un intento de la otra parte de suavizar diferencias o llegar a un acuerdo para una buena convivencia laboral del día a día?

No, el mal trato era con todos los compañeros, quizás con algunos más que con otros, su lugar de poder no le permitía suavizar nada, todo lo contrario. No era algo democrático para poder llegar a un acuerdo de convivencia.

¿Crees que esos conflictos o malos tratos han traído consecuencias u ocasionados efectos dentro del desarrollo del área? ¿Cuáles? (Me refiero a la hora de cumplir con los objetivos del área, de brindar el servicio de mediación que debían brindar a los vecinos).

No, no afectó el desarrollo del área, la verdad que todos mis compañeros siempre fueron muy profesionales y dieron lo mejor de cada uno. Si, se vivían un clima muy tenso y de mucha tristeza cuando llegaban los directivos, casi ni hablábamos, cuando estaban ellos.

Por último, ¿Qué piensas del papel de RRHH? Además de gestionar todo lo administrativo referente a liquidaciones de sueldo, vacaciones de los empleados, etc. piensas que deberían tener un papel más activo a la hora de mejorar la calidad de vida de los empleados (trabajo en equipo, mejora continua o resolución de conflictos, ¿dinámica de grupos)? ¿O no tienes una idea formada al respecto?

RRHH se dedica solo a tramitar licencia, trámites, bajas, altas, nada más. Somos números de legajos, no personas.

Si, en los organismos públicos solo hacen eso, pero en las empresas privadas están teniendo un papel importante, apuntando a la estrategia de la compañía y a los vínculos entre empleados. Generalmente las personas que trabajan en el estado lo ven muy difícil que pase dentro de un organismo público, más en uno municipal. Bueno, eso sería todo Belén, gracias por tu tiempo.

Espero que te haya servido, ese fue mi paso por mediación.

ENTREVISTA N°8

Parte I: Presentación

Saludo y presentación: *Buenas tardes, soy Camila y estoy haciendo una investigación sobre organismo públicos para mi tesis de maestría.*

Agradecimiento por su asistencia y puntualidad: *Gracias por tu compromiso y puntualidad.*

Exposición del propósito de la entrevista: *Dada la relevancia de las interacciones humanas y la presencia de los conflictos interpersonales que surgen dentro de los espacios de trabajo, surge la necesidad de investigar las variables que inciden al surgimiento de dichos conflictos. Se trata de una problemática que puede conducir a posibilitar un desarrollo organizacional de acuerdo con si son abordados de modo adecuado o no. Por eso, es por lo que nos proponemos hacer un estudio exhaustivo en el área.*

Parte II: Datos del entrevistado

¿Cuál es su nombre completo? O Nombre de fantasía.

Corina

¿Tipo de contrato?

Planta transitoria. Bueno el tipo de contrato es, al principio al ingreso de la municipalidad fue una locación de servicio y luego después de un año me hicieron un contrato temporario, un contrato previo al de planta permanente.

¿Cuál es su especialidad?

Soy abogada y mediadora prejudicial y comunitaria

¿Antigüedad en el organismo?

5 años de antigüedad

¿Puede describir las funciones que desempeña?

Me desempeño como mediadora en área de resolución de conflictos de municipio de moron. Y como conciliadora en defensa del consumidor. Empecé, como yo soy abogada y mediadora con especialización en mediación prejudicial y mediadora comunitaria me desempeñaba en el área de resolución de conflictos en el municipio de Morón como mediadora comunitaria. Tomábamos casos es trabajamos de a dos mediadoras tomábamos casas y entrevistas previas y privadas por cada parte y luego intentábamos resolver o continuar el caso a través de una mediación o a través de lo

que sería una facilitación, estando las partes separadas. Luego el área de mediación se fusiona con el área de defensa del usuario y el consumidor, siempre dentro del municipio de Morón, yo paso a realizar las tareas de conciliadora en el área de defensa del usuario y el consumidor que bueno, ahí se tratan cuestiones que tienen que ver con los conflictos de materia de consumo y mis tareas ahí era tomar audiencias con el consumidor en las que asistían el consumidor y las empresas bueno me dolerá de conciliadora intentar que bueno lograr un una solución al conflicto-consumo que se planteaba.

Parte III: Investigación

¿Cómo describirías las relaciones interpersonales o los vínculos dentro del área donde trabajas?

Respecto a las relaciones interpersonales era... se había formado, ósea el trabajo era necesariamente en equipo, principalmente en el área de mediación en donde se trabajaba a través de UGC descentralizadas que son como si fueran mini municipios y el trabajo era mínimo siempre dos mediadoras, dos o 3 compañeras por UGC se trabajaba o sea necesariamente en equipo y siempre se hacían reuniones una vez por mes masomenos de lo que sería una clínica de casos, por lo tanto se habían formado digamos la relación interpersonal de la buena era, era colaborativa, había buen clima de trabajo y en el área de defensa del consumidor si bien el conciliador digamos llevaba su expediente en forma individual éramos 3 o 4 somos 3 o 4 con su conciliadores, trabajamos en forma individual cada reclamo bueno también el clima es colaborativo, nos hacemos interconsultas, muchas veces necesitamos datos de las empresas y con lo cual nos pasamos ese tipo de información también se hace clínica de casos pero bueno me parece que en el área de mediación es todo el trabajo en equipo que mencione se nota mucho más, hasta resulta necesaria la interconsulta con otras compañeras, ahí también había compañeras que no eran abogadas, hay abogados, psicólogos, psicólogos sociales, por lo tanto, era rico el trabajo en equipo, en el sentido de poder también intercambiar distintas posturas y visiones desde la óptica de cada 1 dese la base profesional de cada uno, era un trabajo bastante interesante desde ese punto de vista.

Yo particularmente pase 3 cambios de gestión por el municipio, con todo lo que ello implica, cambio de personal, cambio de políticas de trabajo, de las relaciones, mía

particular con el directivo cómo del directivo hacia todo el grupo bueno todo lo que eso influye como empleado, uno pasa por diferentes estados de presión de incertidumbre, la etapa de acostumbrarse también adaptarse pero bueno así todo la verdad, destaco que se han informado buenos equipos de trabajo y un lugar lindo para trabajar y jugar principalmente brindar un buen servicio al vecino.

Me decís que pasaste por tres cambios de gestión. ¿Cómo era el trato de los directivos hacia el grupo de empleados?

Tuve suerte. En los tres cambios pude adaptarme a las diferentes formas, estilos y políticas de trabajo de cada directora (las tres fueron mujeres). Se trabajaba a través de supervisiones de casos que lo realizaban los coordinadores. Mi trato más directo siempre fue con los coordinadores. El trato con el Director se daba principalmente en las reuniones grupales. El trato diario era con el coordinador

¿Has estado presente o has sido testigo de conflictos entre los integrantes del área? ¿Cuáles? (Si me quieres contar)

Si, he estado presente en conflictos principalmente por diferentes puntos de vista desde la forma de abordar un caso y también a veces mezclados, eso por ahí, más se daba en mediación y en defensa del consumidor el conflicto tal vez se dan más por cuestiones digamos personales, de privilegiar la tarea uno sobre el otro, algún tipo de competencia, eso sí, más en el área de defensa del consumidor la particularidad también que había era que había hombres y mujeres y en mediación éramos la mayoría sí éramos todas mujeres el coordinador era varón bueno y la directoria mujer.

¿Qué posición tomaban los protagonistas en esos conflictos? (¿Posición de poder/sumisión?) ¿Cómo han sido tratados? ¿Fueron resueltos?

En algunos casos poder - poder. En otra sumisión – poder. En el primero la mayoría de las veces no se resolvían. En los segundos en general quien adoptaba una posición sumisa cedía para resolver el conflicto. Otras veces llegaban al coordinaron y / o director y se hacian reuniones privadas con los protagonistas y jerárquicos.

¿Y se resolvían de ese modo? Con la intervención de terceros

Si. En general se resolvían.

¿Crees que esos conflictos han traído consecuencias u ocasionados efectos dentro del desarrollo del área? ¿Cuáles?

Luego de generado el conflicto se observaban situaciones y/ o climas de trabajo en tensión. De a poco volvía en ambiente laboral de tipo más colaborativo.

Por último, ¿Qué pensas del papel de RRHH? Además de gestionar todo lo administrativo referente a liquidaciones de sueldo, vacaciones de los empleados, etc. pensas que deberían tener un papel más activo a la hora de mejorar la calidad de vida de los empleados (trabajo en equipo, mejora continua o resolución de conflictos, ¿dinámica de grupos)? ¿O no tenes una idea formada al respecto?

Si. En mí ámbito laboral RRHH solo funcionaba para las gestiones que mencionas. Considero que sería útil y productivo una participación más activa y eficaz del área por ejemplo para capacitaciones, concursos, ofertas laborales dentro del mismo organismo, etc.

Genial. Bueno eso sería todo Corina. Gracias

Gracias a vos. Espero te sirva