



TRABAJO FINAL DE GRADO

“PROPUESTAS PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL Y RESOLUCION DE
SITUACIONES CONFLICTIVAS”

Cynthia Elizabeth Ferragud

DNI: 21734216

LICENCIATURA EN GESTION DE RECURSOS HUMANOS

2019

Índice

	Resumen	5
1	Capítulo I. Introducción	7
2	Reseña organizacional	9
3	Justificación del Tema	11
4	Antecedentes generales	12
5	Objetivos	
5.1	Objetivo general	14
5.2	Objetivos específicos	14
6	Capítulo II. Marco teórico	15
6.1	Clima Organizacional	15
6.2	Concepto de Clima organizacional	16
6.3	Dimensiones del clima organizacional	18
6.4	Aspectos del clima laboral	19
6.5	Factores que intervienen en el clima organizacional	21
6.6	La motivación en los trabajadores	21
6.7	Los sistemas de recompensas	23
6.8	La formación de los trabajadores	23
6.9	Participación, colaboración e interacción social	24
6.10	Condiciones de trabajo	25
6.11	El liderazgo	25
6.12	Satisfacción laboral	26
6.13	Generalidades de la satisfacción laboral	27
6.14	Satisfacción laboral y su incidencia en el clima laboral	27
7	Resolución de conflictos laborales	28
7.1	Evolución histórica del conflicto laboral	29
7.2	Etimología y situaciones de conflicto	33
7.3	Enfoques conceptuales del conflicto laboral	36
7.4	Clasificación del conflicto laboral	37
7.5	Niveles de intensidad de conflictos en la organización	38
7.6	Tipos de conflicto laboral	40
7.7	Procesos del conflicto	40
7.8	Conflictos ventajas y desventajas	43
7.9	Causas de los conflictos interpersonales en el ámbito laboral	46
8	Capítulo III. Planteamiento del problema	49
8.1	Objetivo general	50
8.2	Objetivos específicos	50
8.3	Métodos empíricos de investigación	50
9	Capítulo IV. Marco Metodológico	51
9.1	Diagrama de Gantt	54

10	Etapa diagnóstica	
10.1	Análisis de datos	55
10.2	Análisis de documentos	56
10.3	Análisis del nivel de satisfacción de los empleados a través de la encuesta	57
10.4	Análisis del nivel de satisfacción de los empleados a través de la entrevista	59
10.5	Causas principales que afectan la satisfacción laboral en la organización	60
10.6	Conclusiones parciales	64
11	Capítulo V. Desarrollo de la propuesta de aplicación	65
11.1	Etapa estratégica	66
11.2	Etapa táctica	69
11.3	Programas de capacitación	71
11.4	Programas de motivación	73
11.5	Técnicas para mejorar la comunicación	75
11.6	Evaluación de desempeño y feed back para mejora continua	77
11.7	Formación de Liderazgo participativo	78
11.8	Etapa presupuestaria	80
11.9	Diagrama de Gantt	81
12	Conclusiones del trabajo	83
13	Bibliografía	84
14	Resultados de la encuesta por rubro y área	
	Tablas del 9 al 16	89
15	Análisis de la encuesta del clima laboral	
	Gráficos del 1 al 8	97
	Tabla 1 - Procesos básicos del conflicto	30
	Tabla 2 - Elementos básicos en la confrontación	33
	Tabla 3 - Niveles de intensidad de conflictos	39
	Tabla 4 - El conflicto y su incidencia en ser humano y la organización	40
	Tabla 5 - Factores positivos derivados del conflicto	42
	Tabla 6 - Factores negativos derivados del conflicto	45
	Tabla 7 - Causas de los conflictos	47
	Tabla 8 - Los conflictos según su origen de percepción	48
	Ilustración 1- Pirámide de las necesidades humanas	31
	Ilustración 2 - Pirámide de PIN	33
	Anexo I	93
	Anexo II	94
	Anexo III	95

Agradecimientos:

- *A mi madre por su fortaleza y por ser la piedra preciosa de mi vida inculcándome valores, respeto hacia los demás y educación*
- *A mi hermana (mi ángel en el cielo junto con mi papá) que me enseñó lo hermoso que es atesorar recuerdos y vivir plenamente*
- *A mi hija a quien busqué por tantos años y que llegó finalmente a nuestras vidas para iluminar el resto de nuestros días*
- *A mi esposo por el amor, el apoyo y la paciencia*
- *A toda mi familia por confiar en mí*

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo proponer un plan de mejora que favorezca el clima laboral fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los trabajadores en la Dirección General de Administración del Poder Judicial de Corrientes como así también identificar la raíz de los problemas entre los empleados y reconocer a los implicados en los mismos, con el fin de establecer la forma en que serán manejados para llegar a un acuerdo efectivo entre éstos y la alta dirección.

Los aportes de este trabajo pretenden ser un puntapié inicial a lo que constituirá un mecanismo de medición periódica del clima organizacional, formando parte del capital estructural de la organización. Estos resultados unidos al hecho que la organización incluya en su misión el mejoramiento continuo de sus recursos humanos, es un hito que pone de manifiesto la necesidad de actualización y formación de sus estructuras de dirección, de teoría y habilidades prácticas necesarias para dirigir exitosamente los recursos humanos.

El estudio proporcionará una visión de la organización con relación a la percepción que tienen los trabajadores sobre el clima laboral de la organización estudiada, evidenciándose indicadores bajos en la satisfacción por la tarea que realizan y no perciben intención que estimule de forma tangible e intangible los resultados de su trabajo.

Los resultados del estudio facilitarán, la gestión para el cambio, encaminada a la mejoría en el ambiente laboral con miras a un acercamiento a la elevación de la eficiencia y la satisfacción de los empleados, traducido en calidad de vida.

También se demostrará la importancia que tendrá el liderazgo en la organización ya que es una herramienta que por medio de técnicas se aplicarán estrategias para que cada trabajador se desarrolle y tenga habilidades orientadas a solucionar conflictos laborales.

Esta investigación sobre liderazgo también permitirá identificar factores y elementos importantes en la organización y del por qué surgen conflictos dentro de la misma y saber cómo mediar ante situaciones problemáticas.

Palabras claves: clima laboral, satisfacción laboral, percepción, motivación, estimulación, condiciones de trabajo, formación, participación, colaboración, liderazgo.

Abstract

This work aims to propose an improvement plan that favors the working environment based on the analysis and management of workers ' satisfaction in the General Directorate of Administration of the judiciary of Corrientes as well Also identify the root of the problems among employees and recognize those involved in them, in order to establish how they will be managed to reach an effective agreement between them and the senior management.

The contributions of this work aim to be an initial kick-off to what will constitute a mechanism of periodic measurement of the organizational climate, forming part of the structural capital of the organization. These results, together with the fact that the organization includes in its mission the continuous improvement of its human resources, is a milestone that highlights the need to update and train its management structures, theory and practical skills necessary to successfully manage human resources.

The study provided a vision of the organization regarding the perception that workers have on the working environment of the organization studied, demonstrating indicators low in the satisfaction of the task they perform and not They perceive intent to stimulate the results of their work in a tangible and intangible way.

The results of the study facilitate, the management for change, aimed at improving the work environment with a view to an approach to the elevation of efficiency and employee satisfaction, translated into quality of life.

It will also demonstrate the importance of leadership in the organization as it is a tool that will implement strategies through techniques for each worker to develop and have skills aimed at solving labor disputes.

This leadership research will also make it possible to identify important factors and elements in the organization and why conflicts arise within it and to know how to mediate against problematic situations.

Keywords: Working environment, job satisfaction, perception, motivation, stimulation, working conditions, training, participation, collaboration, leadership.

Capítulo I.

1. Introducción

Éste trabajo de investigación pretende ser un primer acercamiento a la problemática de los recursos humanos en la organización, especialmente enfocado en el Clima Laboral y en situaciones conflictivas que se dan en el marco de trabajo. Se hace necesario implementar cambios en la estrategia laboral para sentar bases que sirvan para afrontar los retos que se presentan, sobre todo en un contexto en donde existen alteraciones de índole económico, político, social y cultural que influyen en los procesos organizacionales.

Por esto es primordial para la organización realizar estudios minuciosos de las diferentes variables relacionadas al talento humano, con el fin de desarrollar la capacidad de respuesta exigida por los retos impulsados por la globalización que hacen de los colaboradores elementos claves para subsistir en un mundo cambiante.

Se parte de la idea que un mejoramiento en el Clima Laboral por iniciativa y acciones de la organización redundará en una mejora en la eficacia y eficiencia de ésta y un mejor manejo de los recursos humanos. Para tal fin se intenta conocer las percepciones y motivaciones del individuo, para determinar, el grado de satisfacción de estos y su incidencia directa en el clima laboral.

Esta presentación también se ocupa de los conflictos internos, tanto de la prevención de estos como de su resolución. La prevención de conflictos mediante la gestión de estos en el lugar de trabajo se presenta como un importante componente dentro de un sistema sólido de relaciones laborales. La madurez de un sistema de relaciones laborales está estrechamente relacionada con la capacidad de los empleadores, los empleados y de sus organizaciones para resolver sus conflictos mediante el intercambio de información, el diálogo, la consulta, la negociación y los acuerdos.

La metodología utilizada en la investigación se basa en una búsqueda bibliográfica y en una intervención de campo en la organización elegida que es la Dirección General de Administración del Poder Judicial de la provincia de Corrientes, en sus distintos departamentos.

En este trabajo se hace en primer lugar, la presentación y justificación del tema, luego se enuncian los objetivos generales y específicos de investigación que servirán de guía para el mismo.

En los primeros capítulos se realiza una compilación teórica de los conceptos que van a ser de utilidad para luego abordar la parte práctica. Se tratan temas como el concepto de Clima laboral, dimensiones, aspectos, factores que intervienen en el clima organizacional, también se tratan temas relacionados con la resolución de conflictos laborales, concepto de conflicto, tipos de conflictos y procesos del conflicto dentro de las organizaciones.

En los siguientes capítulos se desarrolla la intervención en el terreno de la investigación. La investigación es de tipo descriptiva, se utiliza para la obtención de la información una Encuesta de clima laboral de elaboración propia confeccionada en el marco de la aplicación de un sistema de gestión de la calidad, con datos que fueron procesados, con técnicas estadísticas. Además, se propicia una discusión grupal donde se analizan las causas más relevantes de las insatisfacciones a través de Diagramas, análisis de documentos y una entrevista a trabajadores que cuentan con más experiencia y prestigio. De los resultados arrojados por esos datos surge el diagnóstico que revela cuál es la situación problemática.

En las conclusiones se vuelcan los resultados más representativos del trabajo de campo y, del análisis de estos, va a surgir el plan de acción a seguir para subsanar los desvíos identificados, con un informe dirigido a la organización bajo estudio para poder aportar, por un lado, elementos a los directivos de la organización para mejorar las condiciones laborales existentes, y por el otro, realizar una devolución de los resultados a los empleados, lo cual se considera de vital importancia. También se hace una proyección del presupuesto para aplicarlo en la propuesta de mejora.

2. Reseña organizacional

La Dirección General de administración posee una estructura que se caracteriza por un entorno dinámico en cuanto a remodelación estructural de los departamentos en la búsqueda del mejoramiento de los servicios, así como también desde el punto de vista de la capacitación constante de sus trabajadores para la prestación de un servicio de alta calidad. Todo esto trae consigo cambios constantes que a su vez conllevan a la resistencia al mismo y un clima organizacional que no siempre resulta el adecuado para la consecución de los objetivos de la organización. Teniendo en cuenta la repercusión que un clima organizacional favorable tiene para los propósitos de la organización y por los servicios que se brindan en ella, es que se decidió realizar el estudio del clima laboral y cómo influirá la satisfacción laboral en este organismo público, partiendo de los constantes cambios que se producen y su repercusión en la eficacia de los servicios.

La Dirección General de Administración tiene como objetivo brindar diferentes servicios de excelencia para el cliente externo e interno que en el caso de la organización son los propios empleados del poder judicial, profesionales y peritos que acuden a los departamentos en aras de satisfacer sus necesidades. En esta organización trabajan personas capacitadas, profesionales, responsables y comprometidos, con un alto sentido de pertenencia y entrega a la actividad diaria que requiere de esfuerzo, gran sensibilidad y sacrificio de cada uno de los trabajadores. Se aprecia un buen ambiente de trabajo, cordial y agradable que requiere de la dedicación y esfuerzo de quienes se desempeñan diariamente, necesario para el área de recursos humanos, también se evidencia una predisposición para mediar de manera adecuada en los conflictos laborales. El saber cómo manejar estas situaciones ayuda a la armonía, ambiente, producción y convivencia de una empresa, para desarrollo de todas las personas.

La organización elegida Dirección General de Administración, depende del Superior Tribunal de Justicia, que es una entidad pública de la provincia de Corrientes, que tiene como actividad principal interpretar y aplicar la ley impartiendo justicia. Dentro de la estructura organizacional formal el Superior Tribunal de Justicia es el órgano principal de los que dependen: Secretaría administrativa, Secretarías jurisdiccionales, Fiscalía de estado, Juzgados, Asesorías, Defensorías, Dirección general de Archivo, Dirección de personal y licencias, Dirección de mandamientos y notificaciones, Área de capacitación, Dirección General de

administración, Biblioteca, Depósito de elementos secuestrados, Dirección de arquitectura y mantenimiento, Dirección de informática, Oficina de sumario, Área de concurso, de ingreso y de ascenso, Dirección de prensa, protocolo y ceremonial, Inspectoría de justicia de paz, Cuerpo de peritos, Centro judicial de mediación, Cuerpo de servicio social forense, Cuerpo médico forense, Cuerpo de psicología forense.

Debido a la cantidad de empleados que tiene la organización, un total de 2540 empleados se trabajará específicamente en la Dirección General de Administración que tiene a su cargo los departamentos de Contable, Personal y liquidaciones, Compras, Tesorería, Suministro y bienes patrimoniales, Mesa de entradas y salidas, Área de capacitación y Área de Tasas y recupero.

Actualmente el Área de Capacitación es el encargado de organizar e impartir capacitaciones para los empleados del mismo Poder Judicial de Corrientes o para cualquier otra repartición que esté interesada en los cursos que se dictan. Las capacitaciones dictadas por esta área están orientadas especialmente a los empleados del poder judicial que desean adquirir conocimientos sobre determinados temas y el área se encarga de dar puntajes para la calificación final de cada agente y posicionarse dentro del escalafón administrativo. Para todo lo referente al personal como ser altas, bajas, modificaciones, asistencias, licencias, manejo de legajos personales y otras documentaciones están las Direcciones de Personal y Licencias (que este año cambió su denominación a Dirección de recursos humanos) y el departamento de Personal y liquidaciones quienes trabajan en forma conjunta y se complementan en sus funciones. La nueva dirección de Recursos Humanos se encarga a partir de este año de hacer encuesta de clima laboral y evaluación de desempeño de los empleados.

3. Justificación del tema

La necesidad del estudio del clima laboral surge a raíz de ver si los trabajadores se sienten bien con respecto al bienestar psicológico-físico-material y, si ellos están satisfechos en gran medida, estarán satisfechos también los clientes externos a los que van dirigidos los esfuerzos del personal de la organización. Por otra parte, mantener un clima organizacional favorable es importante ya que puede posibilitar la estabilidad del personal y ayudar a cumplimentar la misión de la organización.

Debido a la gran cantidad de clientes externos que tiene dicha organización, es necesario que tengan bien definidos los aspectos que les puedan causar conflictos organizacionales para que de esta manera puedan buscarles soluciones que mejoren los procesos. Por lo que es necesario investigar el clima laboral en el que se desenvuelven los trabajadores internos, ya que de esto depende su desempeño y su productividad laboral.

La investigación que se realizará ayudará a dicha organización para mejorar sus actividades ya que se darán sugerencias positivas, acordes a las necesidades de los trabajadores para su pronta mejoría con respecto al clima laboral en dicha empresa. Por otro lado, tendremos conocimiento del grado de satisfacción que tiene cada empleado durante el desempeño de las funciones dentro de dicha organización.

Una vez identificados todos estos factores se tomarán en cuenta para su pronta mejoría, por ende, todos los empleados tendrán un buen clima y satisfacción laboral tanto en lo individual como en lo colectivo.

4. Antecedentes generales

El clima organizacional es un tema que se planteó en la década de los sesenta junto con el surgimiento del desarrollo organizacional y de la aplicación de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones (Rodríguez, 1999).

La relación sistema–ambiente, propia de la teoría de los sistemas abiertos proveniente de la Teoría General de Sistemas, propuesta por Von Bertalanffy y enriquecida con aportes de la cibernética, ingresa con gran fuerza a la teoría organizacional en los años sesenta. La proposición de ver a los sistemas organizacionales en relación con su entorno ambiental se encuentra acogida en una teoría de organizaciones que buscaba superar las comprensiones excesivamente mecanicistas de algunos enfoques y reduccionista de los otros. Las perspectivas formalizantes de la Escuela Clásica, por otra parte, habían encontrado acerbos críticas por parte de enfoques de corte psicológico–social, que tenían su origen en la Escuela de Relaciones Humanas (Rodríguez, 1999).

Talcott Parsons, (citado por Rodríguez, 1999) había propuesto una teoría en la que las organizaciones resultaban ser un subsistema de la sociedad y hacía un llamado de atención sobre las complejas vinculaciones institucionales de las organizaciones con la sociedad. Esta teoría proponía, además, un camino que permitiera integrar la personalidad, el sistema social organizacional y los niveles culturales. Esta integración podría producirse a través de los roles, los estatus y las expectativas, tomando en consideración las orientaciones de personalidad y las orientaciones normativas; sin embargo, esta teoría no pudo ser adecuadamente comprendida y acogida, por cuanto el desafío del momento tenía un sentido eminentemente práctico y resultaba muy difícil para los investigadores de la época el realizar un esfuerzo de esa envergadura. Por esta razón, la propuesta Parsoniana no fue acogida, o lo fue muy marginalmente.

En la literatura revisada se recoge como antecedente estudios realizados en empresas extranjeras sobre trabajos encaminados a mejorar, diseñar y perfeccionar el clima organizacional, tales como tesis y estudios del tema en cuestión.

Para algunos teóricos e investigadores de la administración fue casi en la década del 40 del siglo XX, cuando se iniciaron los primeros estudios sobre clima. En ese momento se realizaron o se llevaron a cabo por Kurt Lewin quien acuñó el fenómeno como “atmósfera psicológica. La misma sería una realidad empírica, medible y modificable, donde la organización sería

vista no sólo desde un enfoque humanista sino sistémico.... “se piensa en la sensibilización de las organizaciones complejas, realizando investigaciones en las que la retroalimentación tanto en el campo investigativo como el aplicado es de gran importancia”, (Sosa, 2004, pág. 15).

Según el criterio de Betzhold (2006), la primera piedra en la investigación del clima organizacional partió del experimento diseñado por Lewin, Lippit y White en 1939, para estudiar el efecto que determinados estilos de liderazgos tenían en el clima, demostrando finalmente que los diferentes tipos de liderazgos dieron lugar a diferentes atmósferas sociales.

Aunque Lewin fue el primero en declarar el clima psicológico como fenómeno a estudiar, existieron otros investigadores como Elton Mayo (1880-1949) quien encontró elementos importantes que explicaban las necesidades internas del ser humano, presentando la organización como el espacio donde se realizaba la actividad social más importante del individuo, y finalmente como señala Rubio (2003), distinguió una novedosa relación entre directivos y trabajadores.

Dentro del movimiento humanista se destacan autores como Maslow quien propone dentro de su teoría, la pirámide de necesidades, que explica la existencia de diferentes niveles de necesidades en el individuo, reconociendo la importancia de la estructura. Otros a destacar son Herzberg, Likert, Argyris y Mc Gregor, quienes consideraban a la organización como una entidad social o nuevo hogar, con el mérito de haber evaluado el espacio físico y psicológico donde el hombre desarrolla su principal labor, el trabajo como necesariamente positivo para obtener mejores resultados.

5. Objetivos:

5.1. Objetivo general: Proponer un plan de mejora conforme a las áreas de oportunidades detectadas y los hallazgos productos de las entrevistas realizadas al equipo de trabajo.

5.2. Objetivos específicos:

- Determinar y analizar el estado de la satisfacción laboral de los trabajadores para encontrar aspectos que puedan entorpecer la obtención de los resultados programados.
- Mejorar los indicadores de clima organizacional en las próximas mediciones.
- Evaluar el comportamiento de la toma de decisiones y las acciones que se ponen en práctica.
- Diferenciar los tipos de conflictos y la respuesta social ante ellos e identificar el estilo de comportamiento más adecuado en cada caso.
- Conocer los procedimientos de resolución de conflictos y comprender la estructura y la dinámica de los conflictos.

CAPITULO II.

6. MARCO TEORICO

En este capítulo se hace un acercamiento al concepto de Clima Organizacional por medio del análisis de su surgimiento y la comparación de definiciones encontradas en diversas fuentes bibliográficas.

Se enumeran los beneficios del Clima organizacional favorable, así como los perjuicios que pueden ocasionar sus efectos negativos en el desempeño de las organizaciones. Además, se profundiza en dimensiones de importancia para el Clima Organizacional, como la satisfacción del personal. Se exponen resultados de algunas investigaciones realizadas sobre Clima Organizacional.

6.1 Clima Organizacional. Consideraciones

El Clima Organizacional es un tema importantísimo para casi todas las organizaciones en la búsqueda del mejoramiento continuo, de ahí la importancia que reviste el estudio sistemático el comportamiento de este.

El Clima Organizacional se ha transformado en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia laboral, condición fundamental en la actualidad, caracterizado por la intensa competencia en los distintos ámbitos.

El mundo de las empresas tiene claro que el activo más importante de cualquier compañía es su factor humano y es claro que el hombre que trabaja ha dejado de ser una máquina generadora de dinero. Partiendo de esto, los directivos deberán cuidar y potenciar al máximo este activo, implantando en la compañía un clima laboral propicio para los empleados. Es evidente que existen tantas formas de satisfacer a los trabajadores, como número de ellos. Pero tampoco se trata de que los directivos inventen múltiples maneras de cubrir necesidades y deseos de las personas, ya que se pueden distinguir pautas comunes de comportamiento en los trabajadores cuando se priorizan las necesidades del espíritu.

Desde inicios del siglo XIX, se ha puesto en evidencia el papel de los componentes físicos y sociales sobre el comportamiento humano. Así es como el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y su satisfacción.

En este estudio se dará importancia a la satisfacción laboral como expresión de la percepción individual del Clima Laboral de los miembros de la organización y las situaciones de conflicto que surgen de las relaciones interpersonales.

6.2 Concepto de clima organizacional

En las literaturas diversas revisadas y leídas se han encontrado diferentes conceptos o definiciones sobre Clima organizacional los cuales se escriben a continuación:

“Conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. Son unos estilos de dirección, unas normas y medio ambiente fisiológico, unas finalidades y unos procesos de contraprestación. Aunque en su medida se hace intervenir la percepción individual, lo fundamental son unos índices de dichas características.” (Forehand y Glimer, 1964)

“Conjunto de percepciones globales (constructo personal y psicológico) que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos; lo importante es cómo percibe un sujeto su entorno sin tener en cuenta cómo lo percibe otro; por tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización”. (Nicolás Seisdedos, 1996)

La definición de clima y sus atributos principales tiene dos lados. Por un lado, existen autores que sitúan el clima como real, externo al individuo, frente a una mayoría que acentúa su dimensión psicológica. Por otro lado, hay autores que defienden una idea de clima como elementos, la cual se correspondería a la organización física de los componentes de una empresa frente a una dimensión del proceso que se relaciona con la gestión de los RRHH.

Definición de Clima Organizacional de Litwin y Stinger: “El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)”.

Dichos autores, proponen el siguiente esquema de Clima Organizacional

Figura 1.

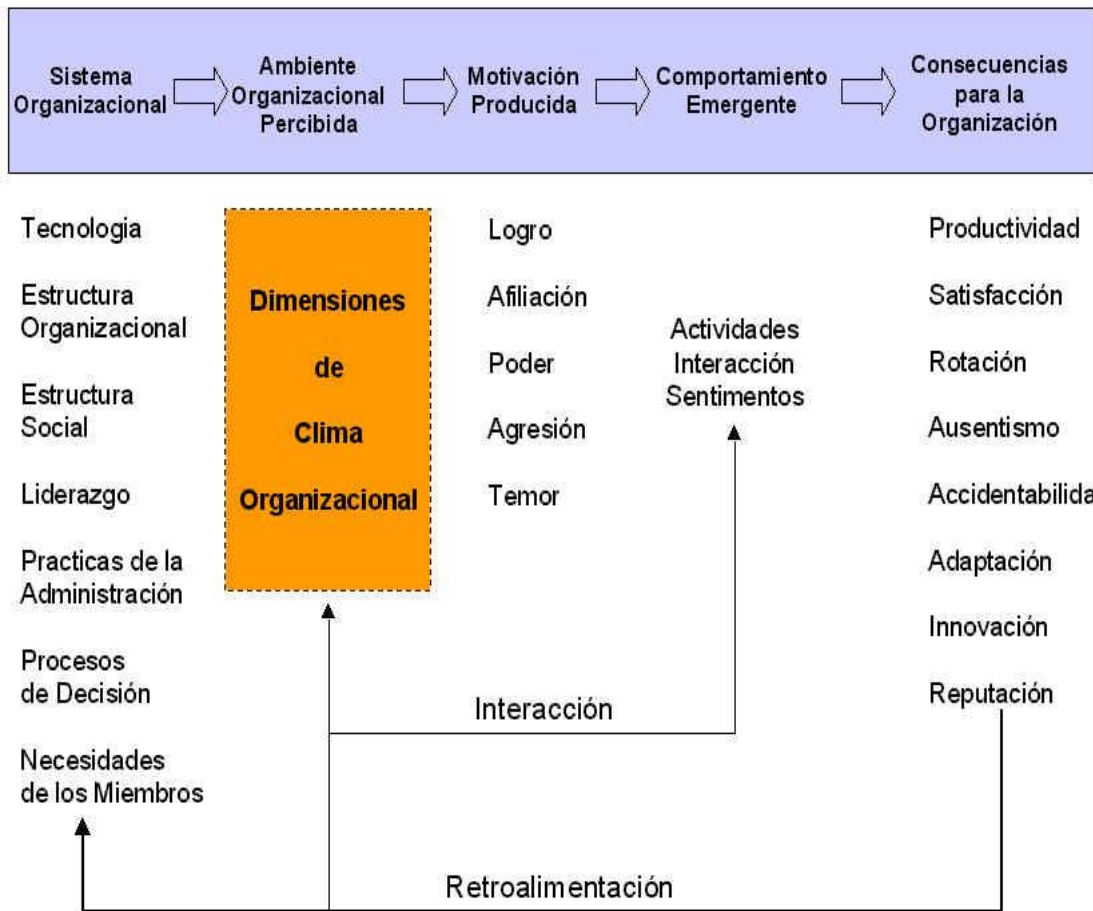


Figura 1 - Esquema de Clima Laboral Fuente: Litwin y Stinger (1978)

Desde esa perspectiva el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento, el cual tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, por mencionar algunas.

6.3 Dimensiones del Clima Organizacional

Entre las alternativas para estudiar el Clima Organizacional se destaca la técnica de Litwin y Stinger, que utiliza un cuestionario que se aplica a los miembros de la organización. Este cuestionario está basado en su teoría, y postula la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa.

Estructura: Representa la percepción que tiene los miembros de la empresa u organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de sus tareas.

Responsabilidad (empowerment): Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. La supervisión que reciben es de tipo general, o sea el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

Desafío: La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

Relaciones: Es la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

Cooperación: Es el espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo.

Estándares: Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.

Conflictos: Se aceptan las opiniones discrepantes y se enfrentan y solucionan los problemas tan pronto se presentan.

Identidad: Es un elemento importante y valioso dentro del equipo de trabajo. Es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del Clima Organizacional brinda retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, introducir cambios planificados, tanto en las conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional.

Otros autores sugieren medir el Clima Organizacional por medio de:

- Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa
- Actitudes hacia las oportunidades de ascenso
- Actitudes hacia el contenido del puesto
- Actitudes hacia la supervisión
- Actitudes hacia las recompensas financieras
- Actitudes hacia las condiciones de trabajo
- Actitudes hacia los compañeros de trabajo

6.4 Aspectos de clima laboral

Al realizar un estudio de clima laboral, existen una sumatoria de factores objetivos, materiales, subjetivos y preceptuales que se deberían tener presentes.

Para medir el clima laboral se utilizan escalas de evaluación que, por un lado, miden aspectos objetivos-materiales que son, por ejemplo, las condiciones físicas en las que se desarrolla el trabajo, la manera de organizar el trabajo, los sistemas de reconocimiento, la equidad y satisfacción en las remuneraciones, la promoción, la seguridad en el empleo, los planes y beneficios sociales otorgados, que constituyen, entre otros factores, la “Calidad de Vida Laboral”.

Pero existen también la evaluación de elementos subjetivos- preceptuales, como las actitudes de los empleados hacia la organización, la capacidad de los líderes para relacionarse

con sus colaboradores y guiarlos, la forma de comunicarse, el grado de entrega de los empleados hacia la empresa, las relaciones interpersonales, el nivel de motivación de los empleados, la satisfacción de los empleados con elementos relacionados con su trabajo y la autonomía o independencia de las personas en la ejecución de sus labores.

Aspecto subjetivo: Relación entre Liderazgo, la motivación y la Satisfacción Laboral

El liderazgo es necesario en todos los tipos de organizaciones, principalmente en las empresas y en cada una de sus áreas o departamentos. Es fundamental para el análisis del clima laboral, ya que ayuda a fomentar relaciones de confianza y un clima de respeto, trabajo en equipo, reducción de conflictos, una mayor productividad, motivación y satisfacción en el trabajo.

“Un líder situacional es el que adecua sus respuestas a las necesidades de sus seguidores, adaptándose a los cambios en el contexto y en las metas, manteniendo un alto grado de efectividad”.

“Hay muchos factores que pueden resultar importantes para determinar la eficiencia del liderazgo o el grado de cualidades de liderazgo demostradas por un individuo. Por un lado, la conducta que asuman los líderes, sus propias características personales, estilos de liderazgo, roles que desempeñe, son esenciales, pero las percepciones de los empleados, su competencia y su influencia, así como ciertos factores de la situación, también lo son”.

Podemos considerar que el comportamiento del líder ante los trabajadores, su capacidad para afrontar desafíos y la manera de involucrar a los trabajadores es determinante en el nivel de motivación y /o satisfacción de los colaboradores, puesto que para un líder debe quedar claro que los individuos que componen las organizaciones constituyen la fuente primordial de ventajas competitiva, otorgando rasgos distintivos a las organizaciones. Por lo que es de gran importancia el mejoramiento continuo en las condiciones de trabajo objetivas y subjetivas en que se desempeñan para lograr la excelencia en el trabajo que realizan.

6.5 Factores que intervienen en el Clima Organizacional

Entre los factores necesarios a considerar en un clima organizacional, diferentes para cada organización, por poseer cada empresa características propias y que la distinguen de otras, serán los siguientes, de acuerdo con Davis y Newstrom (1999):

Motivación

Satisfacción

Involucramiento

Actitudes

Valores

Cultura Organizacional.

Estrés

Conflicto

Liderazgo

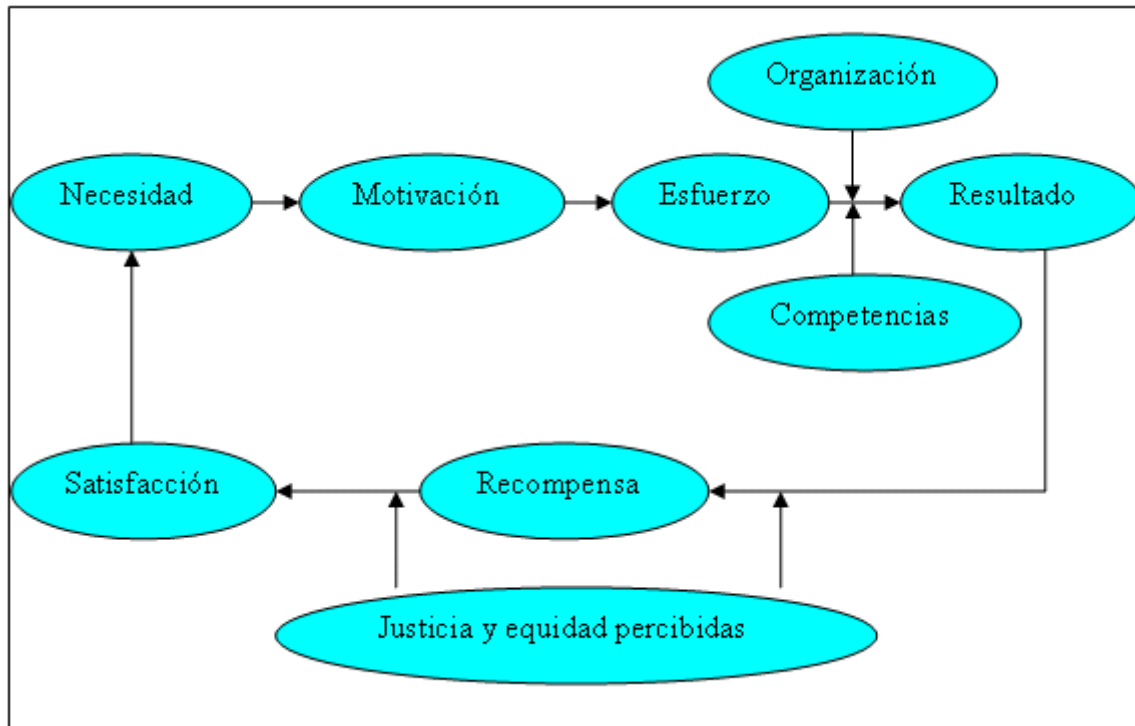
Motivación: Es el proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera. Ese impulso para actuar puede provenir del ambiente (estimulo externo) o puede ser generado por los procesos mentales internos del individuo. En este último aspecto la motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo. La cognición es aquello que las personas conocen de sí mismas y del ambiente que las rodea.

6.6 La motivación en los trabajadores

La motivación es un elemento importante del comportamiento organizacional, que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador, permitiéndole sentirse mejor respecto a lo que hace y estimulándolo a que trabaje más para el logro de los objetivos que interesan a la organización.

En este sentido, Robbins (1999, pág. 168) señala que la motivación vendría definida entonces como: "el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual". Esto significa que una persona motivada tratará de poner todo su empeño. El esfuerzo dirigido hacia las metas de la organización y compatibles con ellas es el tipo de motivación que se desea buscar. Una vez que el resultado sea palpable, la satisfacción de los trabajadores dependerá de la percepción que tengan acerca de la justicia y equidad con que fueron recompensados.

Figura 2 – Mapa del proceso motivacional



Fuente: Adaptado a partir de Davis, K. y Newstrom, J. (1985, pág. 117).

La motivación laboral es una herramienta muy útil a la hora de mejorar el desempeño de los trabajadores ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos a que lleven a cabo sus actividades y que además las hagan con gusto, lo cual puede generar un alto rendimiento de los trabajadores y la empresa en general. Por eso es necesario tener en cuenta una serie de factores concebidos especialmente para generar motivación:

- Relacionar las recompensas con el rendimiento, individualizarlas, que sean justas y valoradas.
- La formación y desarrollo del colectivo laboral.
- Alentar la participación, colaboración y la interacción social (relaciones interpersonales).
- Condiciones de trabajo favorables.

6.7 Los sistemas de recompensas

En este punto se hace referencia al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Varios estudios han demostrado que la compensación es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los trabajadores. Las comparaciones sociales dentro y fuera de la organización son los principales factores que permiten al empleado establecer lo que "debería ser" con respecto a su salario versus lo que percibe.

Por otra parte, las promociones o ascensos dan la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementan el estatus social de la persona. En este rubro también es importante la percepción de justicia que se tenga con respecto a la política que sigue la organización. Los gerentes deben elegir la forma de evaluar y premiar a los empleados y como estas decisiones influyen en su comportamiento, deben asegurarse de que los sistemas de evaluación y recompensas de la empresa estimulen las conductas que la gerencia desea.

Si el colectivo laboral considera que sus esfuerzos son apreciados y que están vinculados en forma estrecha a las recompensas que valoran, la gerencia habrá optimizado las capacidades motivacionales de sus procedimientos y prácticas de evaluación del desempeño, formación - desarrollo, reconocimientos y remuneración.

6.8 La formación de los trabajadores

La dinámica del mundo actual exige la mejora continua de la calidad de los productos y servicios y el incremento de la productividad para garantizar que la organización siga siendo competitiva. Ante esta realidad la formación se torna indispensable para asegurar que los empleados obtengan las competencias laborales necesarias para desarrollar su trabajo.

La formación debe basarse en el análisis de las necesidades, partir de una comparación del desempeño y la conducta actual con la conducta y desempeño que se desean. Implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente y desarrollo de habilidades. "Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos". (Chiavenato, 1992)

La formación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para las organizaciones. ¿Cómo beneficia la formación a las organizaciones?

- Genera mayor rentabilidad y conduce a actitudes positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Promueve la comunicación en toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas. Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

6.9 Participación, colaboración e interacción social

Los beneficios motivacionales derivados de la sincera participación del trabajador son sin duda muy altos. La participación puede ir desde una simple consulta hasta una total involucración y debe emplearse siempre que el directivo esté convencido de que sus subordinados se encuentran capacitados para desarrollar cualquier tarea y deseen utilizar sus capacidades. Sin embargo, pese a todos los beneficios derivados de la participación de los trabajadores, sigue habiendo jefes o supervisores que hacen poco por alentarla.

El involucramiento en el trabajo es definido por Davis y Newstrom (1999, pág. 279) como "el grado en que los empleados se sumergen en sus labores, invierten tiempo y energía en ellas y conciben el trabajo como parte central de sus existencias".

Las personas tratan de satisfacer parte de sus necesidades, colaborando con otros. Las relaciones humanas crean y mantienen entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos basados en ciertas reglas aceptadas por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana. Así, el problema de la convivencia se reduce a los términos del respeto recíproco que es uno de los engranajes esenciales de las relaciones humanas, el buen trato con los semejantes y el respeto a las opiniones de los subordinados.

6.10 Condiciones de trabajo

Proporcionar las condiciones físicas, ambientales, materias primas, las instalaciones y el ambiente general de una organización puede influir grandemente en la actitud y energía del colectivo laboral. Las buenas condiciones físico-ambientales de trabajo tienen una gran incidencia sobre la productividad y mejoran el nivel motivacional de sus empleados y su identificación con la empresa.

Los trabajadores se interesan en su ambiente de trabajo tanto para el bienestar personal como para facilitar el hacer un buen trabajo. Los estudios demuestran que los empleados prefieren ambientes físicos que no sean peligrosos e incómodos. La temperatura, la luz, el ruido, y otros factores ambientales no deberían estar tampoco en el extremo, pero sí instalaciones limpias y más o menos modernas, con herramientas y equipos adecuados que permitan realizar un desempeño eficaz y de acuerdo a las necesidades requeridas.

6.11 El Liderazgo

El liderazgo es un tema crucial en la actualidad. Las organizaciones se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo que ha generado que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de si para el bienestar de la organización o empresa. El liderazgo ha sido definido como "el proceso interpersonal mediante el cual los directivos tratan de influir sobre sus colaboradores para que logren las metas de trabajo prefijadas" (Hampton, 1993, pág. 469).

Frecuentemente se conoce de buenos directivos, que desempeñan adecuadamente sus funciones, pero no poseen las habilidades del líder para motivar. También puede suceder que un líder eficaz, con habilidad para desatar el entusiasmo y la devoción, carezca de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros, es decir, que dirige a sus subordinados adecuadamente, pero en un sentido equivocado que no desemboca en la consecución de los objetivos de la organización. Ante los desafíos del dinámico mundo empresarial actual, resulta indispensable contar con gerentes que también posean las habilidades de liderazgo.

Innumerables autores han tratado el tema de los estilos de liderazgo, y aunque en determinado momento se promovió el uso de uno u otro estilo, las tendencias más recientes destacan la necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de estos, como oposición al perfeccionamiento de uno sólo de dichos estilos.

Se cree que en la sociedad actual son raros los administradores cuyos pensamientos y preferencias sean completamente iguales y los trabajadores que tengan idénticas capacidades y necesidades, y casi nunca hay dos organizaciones que tengan metas y objetivos idénticos. Debido a esto, por lo general se recomienda que los gerentes tomen en cuenta una serie de factores para determinar qué estilo de liderazgo es apropiado para cada situación. En pocas palabras, un estilo de liderazgo será más eficaz si prevalecen determinados factores situacionales, en tanto que otro estilo puede ser más útil si los factores cambian.

6.12 Satisfacción laboral

Este factor tiene una importancia relevante en la percepción individual del clima organizacional, pues en la medida que un trabajador se sienta satisfecho contribuirá al mejoramiento continuo de los servicios que brinda en su organización y por ende así le dará mayor valor, de forma más objetiva y positiva, al clima que lo rodea.

Definiciones: Acerca de la satisfacción e insatisfacción Palafox (1995) hace el siguiente comentario: "Para los empresarios es muy claro que esperan de los empleados máxima productividad en sus trabajos o tareas. Pero no tienen tanta claridad en lo que el personal espera de su empresa, esto es, máxima satisfacción en su trabajo. El trabajador a su vez responde a la desatención y manipulación de la empresa con la conocida frase 'como hacen que me pagan, hago que trabajo'. Entonces se inicia ese círculo de insatisfacción y baja productividad; el personal está mal remunerado y por lo tanto se siente insatisfecho por lo que se convierte en improductivo y esto provoca a su vez insatisfacción". (Palafox, 1995)

Davis y Newstrom (1999) definen satisfacción laboral como "el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo".

Robbins (1999) a su vez establece que la satisfacción en el trabajo es la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que ellos creen que deberían recibir.

6.13 Generalidades de la Satisfacción Laboral

Concepto: La satisfacción es aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto o los fines que las reducen. Es decir, satisfacción, es la sensación del término relativo de una motivación que busca sus objetivos. (Ardouin, J., Bustos, C., Gayó, R. & Jarpa, M., 2000).

La Satisfacción en el trabajo: Para muchos autores, la satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr ésta. Para otros, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha.

Mediante el estudio de la satisfacción, los directivos de la empresa podrán saber los efectos que producen las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la organización en el personal. Así se podrán mantener, suprimir, corregir o reforzar las políticas de la empresa, según sean los resultados que ellos están logrando.

Factores determinantes en la Satisfacción: se considera que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son: Reto del trabajo, Sistema de recompensas justas, Condiciones favorables de trabajo, Colegas que brinden apoyo, Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo, Involucramiento.

6.14 Satisfacción Laboral y su incidencia en el Clima Organizacional en el Poder judicial

Los recursos humanos en los tiempos actuales adquieren el estatus de "factor estratégico de la empresa. Los cambios del entorno obligan a las empresas a redefinir sus filosofías de actuación y dentro de ellas revisar y perfeccionar sus políticas de dirección de personal.

En la dirección de administración del Poder judicial se desarrolla una visión corporativa y una declaración de misión basadas en los intereses de los implicados. La dirección analiza el entorno competitivo externo e interno y, teniendo en cuenta este análisis elabora la estrategia corporativa general. Dicha estrategia se desglosa en metas y objetivos específicos, se le informa a toda la organización y luego se implementa.

El Poder judicial pese a ser un organismo público ha concebido el clima organizacional, como un punto fundamental dentro de la organización para garantizar el buen desempeño del

capital humano, a la hora de evaluar la estrategia de la organización. Por lo que el Clima Organizacional se ha convertido en un aspecto importante para el logro de una mayor eficiencia organizacional, determinando la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y su satisfacción. Esto se traduce después en una mejor atención a los clientes externos e internos que es lo que en definitiva busca este organismo público.

7. Resolución de conflictos laborales

Un capítulo aparte merece la resolución de conflictos laborales derivado de una insatisfacción de los trabajadores propiciando un clima laboral desfavorable y tenso dentro de la organización y para remediar este problema se proponen medidas y se aborda esta problemática de diferentes maneras. Todas las organizaciones tienen conflictos laborales, pues esto hace parte del comportamiento organizacional, sin embargo, estos problemas deben manipularse con cierto conocimiento y tacto o las consecuencias pueden ser desastrosas, puede disminuir la eficacia y la eficiencia, generando el declive del buen funcionamiento de la empresa en general.

Es importante que la empresa asuma los conflictos laborales de manera adecuada y una de ellas es desde el liderazgo y la buena dirección, lo cual permitirá disponer una forma ideal de solución de problemáticas desde el origen para así mejorar el ambiente laboral de la organización, es importante que las estrategias que se utilicen estén acordes con el tipo de conflicto que se presente entre los trabajadores.

7.1 Evolución histórica del conflicto laboral

El conflicto a lo largo de la historia de la humanidad se lo ha enfocado desde varios puntos de vista y ramas del conocimiento, así por ejemplo lo han hecho Sigmund Freud (La Guía 2008, último acceso: 10 de marzo del 2018) al manifestar que una persona tiene un conflicto cuando demandas internas se oponen, lo que significa que intereses o demandas no pueden ser resueltas.

O como Charles Darwin (Jáuregui Pablo 2009, último acceso: 10 de marzo del 2018) al manifestar que existe un conflicto en la lucha por la supervivencia de las especies que no es más que la adaptación de las mismas en el entorno en el cual se encuentren, así como también lo han hecho Karl Marx y Friedrich Engels (Wikipedia 2018, último acceso: 10 de marzo del 2018) al manifestar que el conflicto solo puede resolverse cuando se llegue a una sociedad sin clases, por lo tanto ellos centraban sus investigaciones en la lucha por la igualdad.

Y Jean Piaget (Abarca Sonia 2007, 77) expone que hay un conflicto desde el momento en que nacemos, ya que luchamos por adaptarnos de una manera satisfactoria a nuestro entorno y realidad con el fin de coexistir y existir, por lo tanto, Piaget basa sus investigaciones en la lucha por ser, la misma que busca encontrar su equilibrio.

Tabla 1. Procesos básicos del conflicto

Autor	Tipos de conflicto	Proceso resultante
Freud	Conflicto entre el deseo y la prohibición. (Lucha por el deber)	Represión. Defensas.
Darwin	Conflicto entre el sujeto y el medio. (Lucha por existir)	Diferenciación. Adaptación.
Marx	Conflicto entre clases sociales. (Lucha por la igualdad)	Estratificación social. Jerarquía. Comparación social.
Piaget	Conflicto en la toma de decisiones experienciales. (Lucha por ser)	Resolución de dilemas. Aprendizaje.

Fuente: *Cómo analizar los conflictos: la tipología de conflictos como herramienta de medición.* 2007, p.19.

Elaboración: tomado de Josep Redorta.

Así también se puede citar a hombres pacifistas de la historia como Mahatma Gandhi, un hombre que luchaba contra las injusticias, abusos y atropellos de su país en base a la no violencia. Y a Martin Luther King quien luchaba por la justicia e igualdad de derechos civiles a través de la resistencia pacifista, sin olvidar también a Jesucristo, quien es considerado para los cristianos como la fuente del pacifismo.

Por lo tanto, el conflicto define y guía nuestra forma de vivir, puesto que no importa la raza, edad, clase social, género etc., todos experimentamos con nosotros mismos o en las relaciones con nuestro entorno situaciones de conflicto, como lo es con nuestros padres, hermanos, parejas, parientes, vecinos, amigos, compañeros de trabajo etc., siempre estaremos expuestos a ellos.

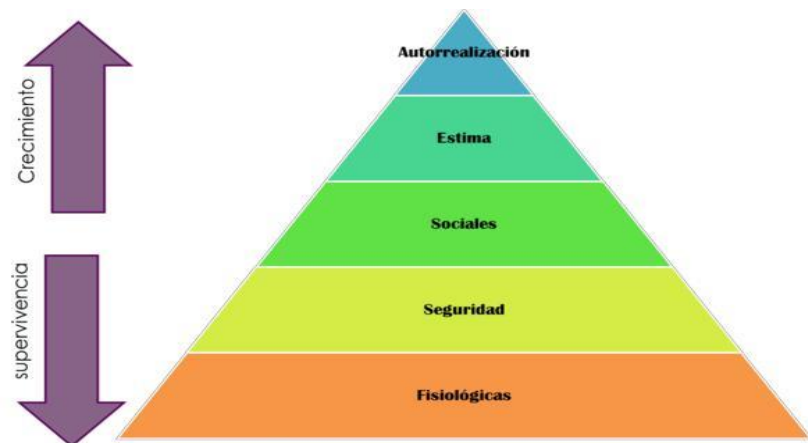
Muchas son las causas que desencadenan los conflictos, y una de ellas son las necesidades básicas sin satisfacer, competencia por recursos limitados y conflictos de valores (Femenia

Nora 2015, último acceso: 10 de marzo del 2018), concepto que se encuentra ligada a la teoría de las necesidades humanas de Abraham Maslow que manifiesta que a medida que se satisfacen las necesidades de un nivel inferior, el ser humano va satisfaciendo las necesidades del nivel superior como respuesta a la satisfacción de las diferentes necesidades, a las que Maslow identifica como necesarias para la autorrealización.

Estas necesidades son las de supervivencia (fisiológicas y de seguridad) y las de crecimiento (sociales, estima y autorrealización) (L. Boland, F. Carro, y otros 2007, 91):

1. Necesidades fisiológicas: son necesidades que buscan mantener un equilibrio en el cuerpo humano, como son el respirar, beber agua, dormir, comer, tener salud, y la sexualidad.
2. Necesidades de seguridad: son necesidades que brindan a la persona la sensación de estar segura y protegida, como lo son: protección, empleo, ingresos y recursos, seguridad a lo desconocido, propiedad personal.
3. Necesidades sociales: son necesidades de interacción del ser humano con otras personas, como lo son: amistad, afecto, pertenencia, realizar actividades recreativas y ejercicios en grupo e identificación grupal.
4. Necesidades de estima: estas necesidades son de ego y en ella podemos encontrar necesidades como el reconocimiento, autoestima, prestigio, realización laboral, estudio y superación.
5. Necesidad de autorrealización: esta necesidad se encuentra en la cima de la pirámide juntamente con las de estima e incluye el prestigio, búsqueda de éxito, autoconocimiento, creatividad, sentido y proyección de vida.

Ilustración 1. Pirámide de las necesidades humanas



Fuente: *Funciones de la Administración: teoría y práctica.*

Elaboración: tomado de Abraham Harold Maslow.

Pero sí estas necesidades no son satisfechas, el ser humano entra en una crisis de frustración y enojo al no poder satisfacer sus necesidades, la misma que puede desembocar en conductas que causan daños físicos y psíquicos.

Puesto que al no satisfacer necesidades de un nivel bajo se podrían constituir en condiciones de seguridad deficientes, jefes autoritarios o la ausencia de garantías laborales, revelando que existe una privación de las necesidades básicas, es decir, de la integridad y la seguridad física.

Mientras que al existir cierta inconformidad con alguna necesidad de un nivel más alto podrían componerse con situaciones de reconocimiento inadecuado con respecto a los méritos en el trabajo, la pérdida del prestigio o la falta de solidaridad de grupo, es decir, necesidades de pertenencia social o de estima personal.

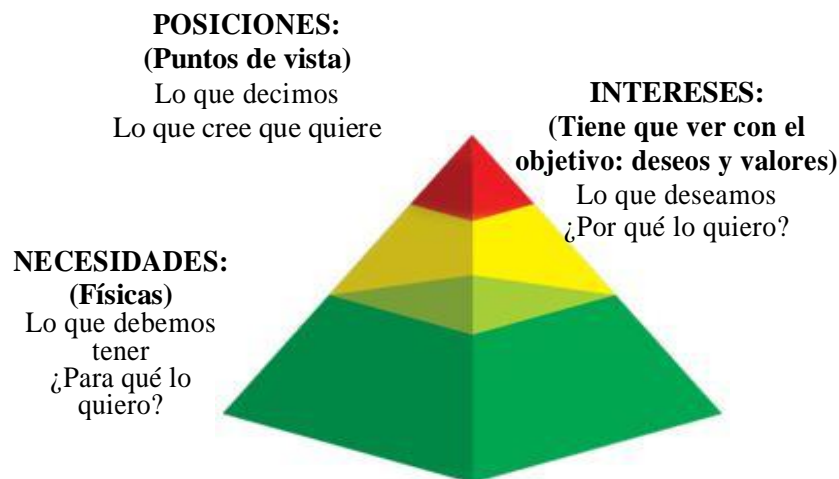
Por lo tanto, hasta que las necesidades de supervivencia no estén cubiertas, el ser humano no buscará cubrir o satisfacer las necesidades de desarrollo personal o de crecimiento.

En este mismo sentido el conflicto para Andrew Floyer Acland citado en (Cavalli y Quinteros 2010, 15), manifiesta que a través de la Pirámide PIN (posiciones, intereses y necesidades) existen tres niveles, las cuales son: la de posición indica como el ser humano percibe una situación ante un conflicto o una disputa y como la defiende, por lo tanto, tras este nivel de posición se encuentran los niveles que dan origen a los conflictos, es así que el nivel de interés está relacionado con los deseos y valores de los individuos y el último nivel se refiere a las necesidades más profundas de las partes en disputa.

Acland menciona que las posiciones e intereses son elementos negociables, mientras que el nivel que hace referencia a las necesidades del ser humano puede resultar innegociable o cuando menos más dificultoso para llegar a un acuerdo.

Es así como la posición que los seres humanos toman frente a alguna situación serían sus demandas concretas de manera clara, sin ambigüedades y sin rodeos, sus intereses serían las razones por las cuales el ser humano sostiene sus posiciones, las mismas que son implícitas o subyacentes, y el saber cuáles son esos intereses ayudarán a saber las verdaderas razones de la disputa, puesto que generalmente esas razones son representadas por las necesidades, deseos, esperanzas e inquietudes.

Ilustración 2. Pirámide PIN (Posiciones, Intereses, Necesidades)



Fuente: *Introducción a la gestión no adversarial de conflictos. 2010.*

Elaboración: tomado de Andrew Floyer Acland citado por María Cavalli y Liliana Quinteros.

Por lo tanto, un conflicto se encuentra compuesto por posiciones, intereses y necesidades que son negociables y no negociables.

Con todo lo mencionado anteriormente Josep Redorta (2007, 20) recoge con carácter general los elementos más básicos e importantes en los que se asienta una confrontación, sin desmerecen otras fuentes de conflicto, los cuales son los siguientes:

Tabla 2. Elementos básicos en la confrontación

Poder	Necesidades	Valores	Intereses	Percepción y comunicación
Capacidad de coacción	Búsqueda de satisfacción	Creencias centrales	Objetivos deseados	Interpretación y expresión

Fuente: *Cómo analizar los conflictos. 2007.*

Elaboración: tomado de Josep Redorta.

En conclusión, las personas mantienen y conservan condiciones propias de lo que es el ser humano, como lo son sus pensamientos, prejuicios, expectativas, creencias etc., que se manifiestan a través de ciertas actitudes para expresar lo que sienten frente a circunstancias que le incomodan o que le hacen pensar y actuar de alguna forma, con el fin de mantener y conservar su posición individualista frente a un conflicto que se vaya a presentar.

7.2 Etimología y definiciones de conflicto

"Un problema irresoluble, es un problema mal planteado" Albert Einstein

Etimológicamente la palabra conflicto viene del latín *conflictus* que significa originariamente choque o combate (Etimologías 2018, último acceso: 10 de marzo del 2018), por lo tanto, podríamos decir con este significado que el conflicto es una lucha o altercado entre dos o más personas que no están de acuerdo en algo, manifestando que el conflicto es una oposición, discusión, un problema o una situación complicada, en donde existe un desacuerdo que no ha sido resuelto.

La Real Academia de la Lengua Española la define en un sentido figurado como combate, lucha, pelea de una situación desafortunada y de difícil salida, así como también desde el ámbito de la psicología la define como la coexistencia de tendencias contradictorias en el individuo, capaces de generar angustia y trastornos neuróticos, y desde el punto de vista de las relaciones laborales es el enfrentamiento entre los representantes de los trabajadores y los empresarios.

Pero afortunadamente este criterio ha cambiado en el transcurso del tiempo, puesto que ahora al conflicto se lo mira de una manera constructiva, y ya no de una manera destructiva, por lo tanto, los conflictos no son buenos ni malos, es más bien la manera cómo se gestiona esos conflictos para convertirlos en una oportunidad ante cualquier situación que se desarrolle el conflicto.

Sin embargo, formular una definición que abarque la complejidad del conflicto es muy complicado, ya que se debería tomar en cuenta las diferentes connotaciones que tiene, así como los diferentes tipos de conflicto existentes etc., es por ello el gran número de definiciones existentes.

Investigadores de las Relaciones Humanas que han dedicado parte de su vida a la investigación de conflictos en los seres humanos, han intentado dar una definición precisa de lo que son los conflictos, los cuales son:

Julien Freud (1957, 57) manifiesta que el conflicto consiste en un enfrentamiento o choque intencional entre dos seres o grupos de la misma especie que manifiestan, los unos respecto a los otros, una intención hostil, por lo general a propósito de un derecho, y que, para mantener, afirmar o restablecer ese derecho, tratan de romper la resistencia del otro eventualmente por el recurso a la violencia, la cual puede, llegando el caso, tender al aniquilamiento físico del otro.

Mientras que Lewin Coser (1961, 41) opina que el conflicto es una lucha respecto a valores y derechos sobre estados, poderes y recursos escasos, lucha en la cual el propósito es neutralizar, dañar o eliminar a los rivales.

Para Marc Howard Ross (1995, 58) el conflicto puede definirse como las acciones de dos o más partes que contienden por el control de materiales escasos o recursos simbólicos. La cultura determina qué recursos son considerados escasos, sanciona las estrategias por las que las partes buscan la adquisición o control y crea determinadas instituciones para el manejo de conflictos cuando éstos aparezcan.

Para los autores Stephen Robbins y Timothy Judge (2009, 485), lo definen como un proceso que comienza cuando una de las partes percibe que la otra ha sufrido un efecto negativo, o está por hacerlo, algo que a la primera le preocupa.

Idalberto Chiavenato (2007, 361) detalla al conflicto como la existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos o encontrados que pueden chocar. Siempre que se habla de acuerdo, aprobación, coordinación, resolución, unidad, consentimiento, consistencia y armonía se debe recordar que esas palabras presuponen la existencia o la inminencia de sus contrarios, como desacuerdo, desaprobación, disensión, infracción, incongruencia, disenso, inconsistencia, oposición, y ello significa conflicto.

Mientras que para John W. Newstrom (2011, 272) lo define como un proceso interpersonal que surge de diferencias sobre las metas o los métodos para alcanzarlos.

De esta manera concuerda José M.^a Acosta (2011, 12) manifestando que un conflicto empieza cuando una parte de modo intencionado o involuntariamente invade o afecta negativamente algún aspecto psicológico o físico de la otra parte. Por lo tanto, el conflicto aparece cuando dos personas tienen objetivos que son o parecen incompatibles y una o ambas piensan que la conducta de la otra impide o dificulta el logro de los suyos.

Consecuentemente el conflicto es “algo connatural en el ser humano ya que debe desenvolverse en ambientes de discordia, porque la vida en comunidad está repleta de momentos en que cada persona tiene sus propias percepciones de las cosas, está influido por sus propios intereses y tiende a mantener sus posiciones frente a otros” (Porret Miquel 2014, 491).

Otros autores como Francisco Corsón y Eva Gutiérrez (2014, 11) manifiestan que el conflicto hace referencia a situaciones habituales y cotidianas que se dan en el marco de la convivencia y de las relaciones humanas, donde los valores, necesidades, deseos, expectativas, intereses o posiciones son o se perciben como opuestas. Es decir, percepción, interdependencia e incompatibilidad tienen que estar presentes para que podamos hablar de conflicto.

Frente a estos conceptos se puede considerar que el conflicto cumple con las siguientes características:

- El conflicto es parte de la vida del ser humano, por lo tanto, se dan en cualquier espacio.
- En el conflicto hay personas o grupos de personas, las cuales una de ellas ve afectada sus opiniones y decisiones.
- En el conflicto hay un desacuerdo explícito, en donde una de las partes manifiesta de manera abierta su oposición.
- En el conflicto existen intereses y necesidades incompatibles que desean ser satisfechas por ambas partes.
- En el conflicto las personas tienen sus propias percepciones de las cosas, donde cada una de las partes le trasmite a la otra lo que piensa de ella ya sea por la experiencia pasada, creencias, por su historia personal y el entorno.

Por lo tanto el conflicto es algo innato del ser humano, puesto que se presenta en cualquier situación de la vida, ya que siempre existirán discrepancias entre las personas por hacer prevalecer sus opiniones y decisiones en base a sus intereses y necesidades, los mismos que son percibidos como incompatibles, puesto que una de ellas percibe que la otra parte ha afectado negativamente sus ideas, creencias y sentimientos, pero también el conflicto puede representar crecimiento y desarrollo si se aprende a convivir positivamente con ellos, lo que implica la manera en cómo se los gestiona para poder resolver los conflictos.

Es así como dependiendo de cómo se gestione los conflictos, la relación entre las partes de un conflicto puede salir consolidada o deteriorada. Ya que los conflictos tienen aspectos positivos que pueden permitir el progreso para ambas partes, caso contrario si se lo mira netamente como algo negativo las partes saldrán afectadas y eso podría conducir a un enfrentamiento perjudicial.

Sin embargo, Abraham Maslow (1991, 125-6) argumenta que el sentido de destrucción no es innato del ser humano, ya que en un entorno sano y apropiado no existe prácticamente ninguna conducta destructiva, por lo tanto, para Maslow somos en esencia buenos y cooperadores.

7.3 Enfoques conceptuales del conflicto laboral

Stephen Robbins y David De Cenzo (2009, 394) manifiestan que en la actualidad las relaciones laborales requieren de una comprensión profunda del fenómeno del conflicto, ya que con el paso de los años la concepción de conflicto dentro de la organización ha ido evolucionado surgiendo tres enfoques, los cuales son: enfoque tradicional, de relaciones humanas e interactuante.

Enfoque Tradicional

Este enfoque viene desde finales del siglo XIX hasta mediados de la década de 1940 y consiste en suponer que todo conflicto es malo y tiene un efecto negativo en la organización, es así que el conflicto es visto negativamente y es utilizado como sinónimo de violencia, destrucción e irracionalidad. Por lo tanto, este conflicto es el resultado disfuncional de una pobre comunicación, una falta de franqueza, confianza entre la gente y la falla de los administradores para responder a las necesidades y aspiraciones de sus colaboradores.

Desde este enfoque el conflicto es visto como malo y ciertamente ofrece un punto de vista sencillo para observar el comportamiento de las personas que crean conflictos, ya que en este punto al conflicto se lo evita y simplemente se dirige la atención a sus causas y se corrige ese mal funcionamiento a fin de mejorar el desempeño del grupo y de la organización.

Enfoque de las relaciones humanas

Este enfoque dominó la teoría del conflicto desde finales de la década de los cuarenta hasta mediados de la década de los setenta, el mismo que sostiene que el conflicto es una consecuencia natural en todos los grupos y organizaciones.

Por lo tanto, es inevitable y la escuela de relaciones humanas apoyaba la aceptación del conflicto impidiendo que se elimine el mismo, sino más bien tiene el potencial para convertirse en una fuerza positiva que beneficie el desempeño del grupo.

Enfoque interactuante

La perspectiva teórica actual del conflicto es el enfoque interactuante, el mismo que no solo lo acepta como lo hace el enfoque de las relaciones humanas, sino que el enfoque interactuante alienta el conflicto, puesto que en este enfoque es necesario mantener un nivel mínimo de

conflicto lo suficiente para mantener al grupo viable, autocrático y creativo, ya que una organización armoniosa, pacífica, tranquila y cooperativa suele volverse estática, apática e insensible a la necesidad de cambio y de innovación.

Desde este enfoque es evidente que es inapropiado e ingenuo considerar que el conflicto es completamente bueno o malo, por lo tanto, dependerá del tipo de conflicto que se encuentre desarrollando para diferenciar entre el conflicto funcional y el disfuncional.

Como conclusión se puede decir que desde hace varios años el conflicto era considerado como nocivo y destructivo como se lo indica en el primer enfoque, por lo que era necesario evitarlo para impedir que se den situaciones que afecten las relaciones y el entorno de las personas, caso contrario sucedía con el enfoque de las relaciones humanas y el enfoque interactuante, las mismas que manifiestan que debían mantener una tendencia en reconocer que es importante ciertos niveles de conflicto para que nos comportemos con efectividad y se puedan generar cambios en la organización. Por lo tanto, antes de pensar en suprimir o eliminar un conflicto deben ser gestionados oportunamente para el beneficio de la empresa.

7.4 Clasificación del conflicto laboral

Los conflictos en las organizaciones son inevitables, no obstante, el conflicto puede actuar como una fuerza positiva o negativa, por lo tanto, todo dependerá en cómo se manejan los conflictos. Es por ello por lo que los conflictos se pueden definir en función de los efectos que se produce en una organización y desde este punto de vista los conflictos se clasifican en funcionales y disfuncionales.

Conflicto Funcional: (constructivos)

Este tipo de conflicto es de intensidad moderada, el mismo que sustenta las metas del grupo y mejora el desempeño de las partes, promoviendo la creatividad, la solución de problemas, la toma de decisiones, la adaptación al cambio, estimulan el trabajo en equipo etc., el mismo que posibilita un medio para liberar tensiones en el cual se fomenta un entorno de evaluación de uno mismo y de cambio (Robbins y Judge 2009, 486). Por lo tanto, surgen de la búsqueda de metas comunes para el bienestar de las partes, y no da lugar a que existan intereses particulares y egoístas.

Conflicto Disfuncional: (destructivos)

Este conflicto obstaculiza las metas organizacionales y el desempeño de las partes tensionando y afectando severamente una relación armoniosa en el futuro, ya que esto generará estrés, descontento, desconfianza, frustración, temores, deseos de agresión etc., el mismo que afecta el equilibrio emocional y físico de las personas, reduciendo su capacidad creativa, y en general su productividad y eficacia personal (Robbins y Judge 2009, 486).

Por lo tanto, este tipo de conflicto tiene metas muy diferentes, y no busca mejorar la situación en que se encuentran, ya que busca solamente el beneficio propio logrando agrandar las diferencias entre las partes en la cual se rompe la comunicación e incluso llegar a episodios de violencia por algún desacuerdo. Es así que es mejor ver a los conflictos como incentivos para progresar, más que como males irremediables, ya que si se administran en forma apropiada son una oportunidad para el crecimiento.

7.5 Niveles de intensidad de conflictos y sus resultados en la organización

Es necesario que dentro de una organización el conflicto sea saludable sin que llegue a extremos, (Castillo José 2006, 331) puesto que la ausencia de desacuerdos entre los integrantes de un grupo puede conducir al desgano por el mejoramiento, por lo que es necesario mantener un nivel suficiente de conflicto para que la empresa sea creativa y pueda asumir cambios organizacionales, (SlideShare 2014, último acceso: 10 de marzo del 2018) es por ello que la intensidad del conflicto en una organización son de tres niveles, los cuales son:

Tabla 3. Niveles de intensidad de conflictos en la organización

Niveles de intensidad de conflictos en la organización		
1. Bajo	2. Adecuado y estimulante	3. Alto

Fuente: elaboración propia.

Por lo tanto, estos niveles de conflicto producen diferentes resultados en la productividad de una organización, por lo tanto, sus características son las siguientes:

Nivel de conflicto bajo

En este nivel las características que se desarrollan en una organización son: la apatía, la indiferencia, estancamiento, escaso interés, falta de creatividad y sugerencias, pocos cambios y falta de nuevas ideas. Por lo tanto, el impacto que tiene la organización es un bajo desempeño y productividad lo que conlleva a un ambiente rutinario y aburrido.

Nivel de conflicto adecuado y estimulante

En este nivel las características que se desarrollan en la organización son: creatividad, nuevos retos, interés por mejorar las cosas y solucionar problemas y se busca responder a los cambios. Por lo tanto, el impacto que tiene la organización es un alto desempeño y una alta productividad lo que conlleva a tener un ambiente estimulante de trabajo.

Nivel de conflicto alto

En este nivel las características que se desarrollan en la organización son: pleitos, molestias, bloqueo al trabajo de los otros, desorganización y la no cooperación. Por lo tanto, el impacto que tiene la organización es un bajo desempeño, ambiente tenso y desgaste emocional. Por lo tanto, la incidencia del conflicto en el ser humano y la organización se lo podría resumir en el siguiente cuadro:

Tabla 4. El conflicto y su incidencia en el ser humano y la organización

Situación	Nivel de conflicto	Clasificación del conflicto	Características individuales del ser humano en la organización	Impacto en la organización	Nivel de desempeño organizacional
X	Bajo	Disfuncional	Apatía, Falta de creatividad, Falta de nuevas ideas, Estancamiento etc.	Ambiente rutinario y aburrido	Bajo desempeño y baja productividad
Y	Adecuado o estimulante	Funcional	Creatividad, Intereses por mejorar las cosas, Soluciona problemas, Responde a cambios etc.	Ambiente estimulante o agradable	Alto desempeño y alta productividad
Z	Alto	Disfuncional	Pleitos, Molestias, Desorganización, Falta de cooperación etc.	Ambiente tenso y desgaste emocional	Bajo desempeño

Fuente: *Comportamiento Organizacional*. 2009, p. 506.

Elaboración: tomado de Stephen Robbins y Timothy Judge.

7.6 Tipos de conflicto laboral

Para distinguir entre conflictos funcionales de los disfuncionales, es necesario observar el tipo de conflicto, por lo tanto, Stephen Robbins menciona que existen tres tipos de conflicto, los cuales son:

Conflicto de tarea: se relaciona con el contenido y metas del trabajo, este tipo de conflicto es funcional siempre y cuando sean poco intensos es decir de bajo nivel (Robbins y Judge 2009, 486). Lo que significa que el conflicto de tarea surge cuando los miembros del grupo tienen diferencias en puntos de vista, ideas y opiniones acerca de la actividad laboral que se encuentran realizando, por lo tanto, esta diferencia hará que los colaboradores piensen en fomentar la creatividad, aumentar la comprensión mediante la identificación de los diferentes puntos de vista y respetando las opiniones del otro.

Conflicto de relación: se centra en las relaciones interpersonales, y los estudios demuestran que este tipo de conflicto casi siempre son disfuncionales (Robbins y Judge 2009, 486), y la razón es porque el comportamiento del ser humano es variable y complejo, ya que su conducta se debe a múltiples factores, y esto se debe a que es imposible que dos personas tengan exactamente los mismos deseos, necesidades y percepciones, por lo tanto, es un reto cotidiano el poderse llevar bien con personas intolerantes, agresivas, arrogantes, amargadas posesivas etc.

Conflicto de proceso: tiene que ver con la forma en que se hace el trabajo, por lo tanto, este tipo de conflicto es de bajo nivel a moderado y se clasifican en conflictos funcionales.

7.7 Proceso del conflicto

“El hombre no será sabio hasta que resuelva toda clase de conflictos con las armas de la mente, y no con las físicas”

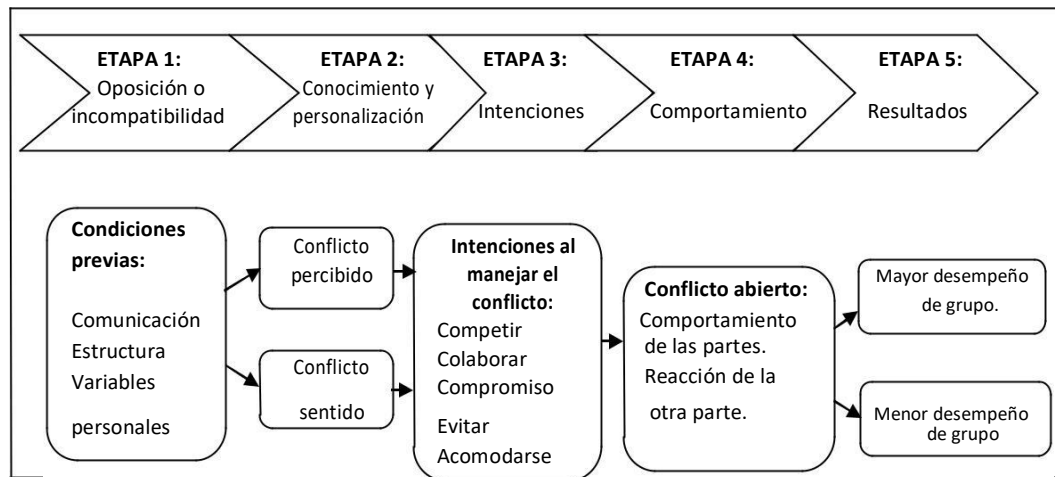
Werner Braun

Marinés Suares citada en (Novel Gloria 2010, 18) considera que “el conflicto es un proceso de interacción, que como tal nace, crece, se desarrolla y puede a veces transformarse, desaparecer y/o disolverse, y otras veces permanecer estacionario; que se construye recíprocamente entre dos o más partes, entendiendo por partes a personas, grupos grandes o pequeños, en cualquier combinación”.

Por lo tanto, el conflicto es un proceso que se va desarrollando en el transcurso del tiempo,

es así como para Stephen Robbins y Timothy Judge (2009, 487) el conflicto tiene cinco etapas los cuales son: oposición o incompatibilidad, conocimiento y personalización, intenciones, comportamiento y resultados.

Ilustración 3. Proceso del conflicto



Fuente: *Comportamiento Organizacional*. 2009.

Elaboración: tomado de Stephen Robbins y Timothy Judge.

Etapa 1: oposición o incompatibilidad: esta primera etapa nos indica las condiciones que propicia un conflicto, Stephen Robbins manifiesta que los conflictos no surgen de la nada, ya que el conflicto estará determinado en gran medida por las causas de este, los cuales son:

Comunicación: la mala de comunicación no es la fuente de todos los conflictos, más bien son los problemas en el proceso de comunicación lo que provoca los malentendidos y desacuerdos que se derivan de los problemas semánticos, así como el ruido en los canales de comunicación.

Estructura: este elemento incluye variables como el tamaño y grados de especialización en las actividades asignadas a los miembros del grupo, los mismos que actúan como fuerzas que estimulan el conflicto, ya que cuanto mayor es el grupo y cuanto más especializadas sean sus actividades mayores es la probabilidad de conflicto. Así también tenemos elementos como el estilo de liderazgo en donde sí es cerrado conllevará a una constante observación y control de la conducta de los individuos lo que aumentará el conflicto, los sistemas de recompensa también son elementos que provocan conflictos si un miembro obtiene provecho a costa de otro, y por

último el grado de dependencia de los grupos desarrollará un conflicto por la interdependencia existente entre ellos, ya que permitirá que un grupo salga ganando a expensas del otro puesto que aquí se estimulan fuerzas contrarias.

VARIABLES PERSONALES: estas variables personales incluyen aspectos como la personalidad, la misma que explica las idiosincrasias y las diferencias individuales, ya que ciertos tipos de personalidad como las personas autoritarias, dogmáticas y que tienen poco amor propio conducen a un posible conflicto. Así también están los diferentes sistemas de valor como lo son aspectos como los prejuicios, los desacuerdos en cuanto a la contribución personal para el grupo.

Etapa 2: conocimiento y personalización: en esta etapa se tiene conciencia de la existencia de un conflicto, es por ello necesario reconocer el tipo de conflicto en esta etapa, las cuales son:

Conflicto percibido: este conflicto es aquel en donde una o varias partes reconocen que existen condiciones que propician el surgimiento de un conflicto, pero el hecho de que se perciba un conflicto no significa que se encuentra personalizado, ya que si una persona tiene conciencia de una diferencia existente con otro individuo y que esta cree que no lo afecta, lo que sucederá es que no se personalizará ese conflicto.

Conflicto sentido: en este conflicto se ven envueltos sentimientos que causan ansiedad, frustración y tensión dando forma a las percepciones.

Etapa 3: intenciones: en esta etapa intervienen las percepciones y las emociones de las personas y su conducta franca, por lo tanto, representa la intención para actuar de una manera dada, pero cabe mencionar que la conducta no siempre refleja con exactitud las intenciones de una persona.

Existen cinco intenciones para manejar los conflictos, las cuales son:

Competir: la persona pretende satisfacer sus intereses independientemente del impacto que produzca en las otras personas del conflicto.

Colaborar: situación donde las partes del conflicto desean satisfacer plenamente los intereses de todas las partes.

Comprometerse: situación en la que ambas partes del conflicto están dispuestas a ceder algo y compartir los resultados de un compromiso, ya que en este punto no hay un ganador ni un perdedor.

Evitar: la persona se da cuenta de un conflicto y tiene el deseo de retirarse o acabar con el mismo.

Acomodarse: situación en la que existe la disposición de una de las partes para colocar los intereses de la otra por encima de los propios.

Etapa 4: Comportamiento: en esta etapa los conflictos tienden a centrarse más porque son más visibles, ya que la etapa de comportamiento incluye afirmaciones, actos y reacciones de las partes que se encuentran en conflicto, estos comportamientos de conflicto por lo general son intentos abiertos de implementar las intenciones de cada parte, por lo tanto, los conflictos se intensifican para convertirse en algo destructivo. Es así como los conflictos que llegan a las etapas superiores como las agresiones, golpes, riñas etc., casi siempre son disfuncionales y los conflictos como los desacuerdos, malentendidos, y discusiones son funcionales.

Etapa 5: resultados: en esta etapa hay dos tipos de resultados según el comportamiento que hayan tomado los miembros de la organización, los cuales son:

Resultado funcional: este conflicto es constructivo porque mejora la calidad de los resultados, estimula la creatividad y la innovación. Este resultado es un medio para ventilar problemas y liberar tensiones, logrando que se mejore el rendimiento del grupo.

Resultado disfuncional: este conflicto es destructivo porque alienta el descontento, disuelve vínculos comunes, destruye al grupo, reduce su eficacia, retrasa su comunicación y disminuye la cohesión.

7.8 Conflicto: ventajas y desventajas

Los conflictos son un aspecto inevitable y natural de la interacción humana, es por ello que el conflicto en el lugar de trabajo puede tener efectos diferentes en función de cómo se gestione, los mismos que pueden ser un beneficio o una desventaja.

Es por ello por lo que la gestión de un conflicto debe ser el (Redorta Josep 2011, 24) “conjunto de acciones orientadas a producir un cambio en las relaciones de las personas afectadas de modo que la situación tienda a pacificarse lo más rápidamente posible y de la mejor manera. O también a reconducir este conflicto en función de objetivos preestablecidos por aquellos que tienen interés en el mismo”.

Pero no cabe duda “que el conflicto lo vivimos tan intensamente, tan profundamente y con frecuencia, tan irracionalmente, que nos posee, nos domina y por qué no decirlo, nos incapacita y hasta inutiliza como seres que debemos practicar regularmente los principios más elementales

de la convivencia negociada” (Fernández Manuel 1999, 25). Por lo tanto, el conflicto en sí mismo no puede considerarse como bueno o malo, ya que los diferentes puntos de vista, los valores y las ideas por sí mismas no pueden calificarse de buenas o malas, es por ello que los conflictos se deben manejar eficientemente ya que pueden tener un efecto positivo, caso contrario puede afectar negativamente al ser humano.

Consecuentemente John W. Newstrom (2011, 277) manifiesta que los beneficios que produce un conflicto es el de buscar nuevos enfoques que conduzcan a mejores resultados, a ser creativos o experimentar con nuevas ideas, sacar a relucir problemas que se encontraban ocultos con el fin de enfrentarlos y resolverlos, para que de esta manera las personas se comprometan con el resultado de haber participado en su solución.

Así también Newstrom manifiesta que las desventajas de un conflicto se dan cuando dura mucho tiempo, por lo que adquiere una alta intensidad o se centra en asuntos personales, por lo tanto, en el ámbito interpersonal la cooperación y el trabajo en equipo se deterioran aumentando la desconfianza entre ellos, y por el otro lado en el ámbito individual los trabajadores pueden sentirse derrotados, lo que aumenta los niveles de tensión personal.

Es por ello por lo que Manuel Fernández (1999, 42), los clasifica de la siguiente manera: factores positivos y negativos del conflicto.

Tabla 5. Factores positivos derivados del conflicto

N°	FACTORES POSITIVOS DERIVADOS DEL CONFLICTO
1	El conflicto es un motor de cambio personal y social. Este cambio puede lograrse a través de la confrontación con altos costos para las partes implicadas, o puede lograrse a través de un proceso de solución de problemas, lo que resultaría recompensables para ambas partes.
2	Estimula el interés y la curiosidad. Lo que supone frecuentemente un reto a las propias capacidades.
3	El conflicto demarca un grupo frente a otros y contribuye a establecer la propia identidad personal y grupal.
4	El proceso de resolución del conflicto a nivel social es análogo al proceso del pensamiento creador, ya que en ambos casos tienen lugar tres elementos psicológicos claves: a. La aparición de un apropiado nivel de activación para salvar el problema. b. El desarrollo de las condiciones que permitan la reformulación del problema cuando se llega a un callejón sin salida. c. El concurso activo de diversas ideas que se pueden combinar flexiblemente en modelos nuevos y variados
5	Puede facilitar la comunicación abierta y honesta entre los participantes sobre temas relevantes para ambos.
6	Fomenta el reconocimiento de la legitimidad del otro y de la honestidad de sus intereses y reivindicaciones, tratando de hallar respuestas satisfactorias para ambas partes
7	Conduce a la confianza y actitud amistosa entre las partes haciendo sobresalir las semejanzas más que las diferencias.

Fuente: *El Grupo y sus Conflictos. 1999.*

Elaboración: tomado de Manuel Fernández Ríos.

Tabla 6. Factores negativos derivados del conflicto

N°	FACTORES NEGATIVOS DERIVADOS DEL CONFLICTO
1	La comunicación se reduce y se hace más insegura. Los canales de comunicación no se usan o se utilizan para intimidar al otro.
2	Se estimula la idea de que la solución es una cuestión de fuerza. Ambas partes tratan de aumentar a su favor la diferencia de poder.
3	Se forma una actitud hostil y sospechosa que incrementa la sensibilidad a las diferencias y disminuye la conciencia de las similitudes. Las normas de relación interpersonal se vuelven inaplicables y cada cual se comporta con el otro de un modo que él mismo calificaría de ultrajante.
4	Como consecuencia de lo anterior se producen juicios erróneos basados en falsas percepciones, tanto respecto del oponente como de uno mismo. Estas falsas percepciones son debidas entre otras causas a la necesidad de congruencia cognitiva, conformidad social, a la intensificación del propio conflicto, etc., que introduciendo stress y tensión más allá de los niveles óptimos, dan lugar a: a. Reducción de las alternativas percibidas. b. Disminución de la perspectiva temporal de las acciones. c. Produce polarización del pensamiento. d. Origina respuestas estereotipadas. e. Aumenta la susceptibilidad a producir o esperar rumores. f. Incrementa la actitud defensiva. g. Reduce los recursos intelectuales disponibles.

Fuente: *El Grupo y sus Conflictos. 1999.*

Elaboración: tomado de Manuel Fernández Ríos.

En conclusión, será inevitable el surgimiento de un conflicto cuando las personas se relacionan en sus trabajos. Lo importante de ello será que le saquemos partido al conflicto, mirándolo de una manera positiva para convertirlo en una oportunidad de mejora personal y organizacional.

7.9 Causas de los conflictos interpersonales en el ámbito laboral

Analizar el conflicto es indagar en relaciones no pacíficas, es por ello por lo que las organizaciones deben aunar esfuerzos para sacarle provecho a situaciones que pueden afectar o favorecer al individuo y a la organización.

Actualmente se reconoce que es necesaria cierta ansiedad y conflicto para que nos comportemos con más efectividad, ya que hace varias décadas los conflictos se consideraban nocivos y debían evitarse para el provecho de una organización, pero hoy por hoy los conflictos deben enfocarse como una parte normal del comportamiento humano, el mismo que puede explotarse como medio de promover y realizar el cambio.

Pero muchos han sido los factores que han ocasionado que las relaciones interpersonales no sean armoniosas en el ámbito laboral, y así lo manifiesta John W. Newstrom (2011, 272) al decir que los conflictos no solo se derivan por los diferentes intereses de ambas partes, sino que también surgen por interdependencia de las labores, ambigüedad de papeles, políticas y reglas, diferencias de personalidad, comunicación ineficaz, competencia de recursos escasos, tensión personal y diferencias subyacentes en actitudes, creencias y experiencias.

Y de la misma manera opina José María Acosta (2011, 15) al mencionar las causas más comunes para la aparición de un conflicto interpersonal, los cuales son:

Tabla 7. Causas de los conflictos

N°	Causas de los Conflictos Laborales
1	Objetivos incompatibles
2	Intereses contrapuestos
3	Diferencias en las metas personales
4	Recursos limitados que han de ser repartidos
5	Percepción diferente de prioridades
6	Interdependencias de actividades
7	Información incierta que lleva a planteamientos diferentes
8	Intereses o percepciones diferentes a corto y a largo plazo)
9	Malentendidos
10	Falta de sinceridad
11	Diferencias personales en los valores o percepciones
12	Problemas personales
13	Falta de cooperación, real o imaginaria
14	Competitividad excesiva
15	Desacuerdo en la forma de alcanzar las metas acordadas
16	Defensa partidista del propio sistema de creencias y opiniones
17	Miedo
18	Negligencia
19	Educación culpabilizante

Fuente: *Cómo tratar con personas conflictivas. 2011.*

Elaborado: tomado de José M.^a Acosta.

Pero a la misma vez los conflictos interpersonales se pueden distinguir entre dos grupos, los mismos que según por su origen pueden percibirse como objetivas y subjetivas (Acosta José 2011, 15-6).

Objetivas: hechos reales ante lo que es ineludible tomar partido.

Subjetivas: percepción de la realidad según el punto de vista de cada uno.

Por lo tanto, José Acosta cita algunos ejemplos de estos dos grupos:

Tabla 8. Los conflictos según su origen de percepción

Objetivas
<ul style="list-style-type: none">• Desacuerdos sobre políticas y prácticas
<ul style="list-style-type: none">• Competencias por unos mismos recursos
<ul style="list-style-type: none">• Concepciones discrepantes sobre las funciones o los roles
<ul style="list-style-type: none">• Estructura que incita a la competencia
<ul style="list-style-type: none">• Invasión del papel o función
Subjetivas
<ul style="list-style-type: none">• Necesidades personales insatisfechas
<ul style="list-style-type: none">• Necesidades personales incompatibles
<ul style="list-style-type: none">• Sentimientos negativos entre las partes (temor, ira, desconfianza, rechazo, desprecio, resentimiento etc.)
<ul style="list-style-type: none">• Diferencias y semejanzas de los estilos personales

Fuente: Cómo tratar con personas conflictivas. 2011.

Elaborado: tomado de José M.^a Acosta.

En conclusión, todo dependerá de la actitud de cada individuo ante algo o alguien que vaya a afectar nuestro entorno o nuestra actividad laboral, pero seremos nosotros quienes le daremos el resultado final, el cual puede resultar favorable o por el contrario constituirse en una situación conflictiva.

CAPITULO III

8. Planteamiento del problema

En un mercado empresarial cada vez más globalizado y competitivo, las empresas requieren de colaboradores totalmente dispuestos a desempeñarse óptimamente en sus puestos de trabajo, para ello el ambiente es un factor clave, debido a que las condiciones de trabajo en las que trabajan los empleados, definen su satisfacción y productividad, las empresas empiezan a descubrir que la mejor manera de encarar problemas de competitividad es a través de la adecuada gestión del talento humano y eso implica un buen clima organizacional.

Al hacer mención del clima organizacional, se está hablando de toda condición bajo la cual el trabajador labura, ya sea física, emocional o psicológicamente, esto abarca una serie de aspectos como: calidad de vida en el trabajo, capacitación y desarrollo, comunicación, liderazgo, relaciones interpersonales, autoestima, incentivos y prestaciones, motivación laboral, entre otros, que propician una mejora en el ambiente laboral de una organización y por ende se traduce en un beneficio para la empresa, tanto en su imagen corporativa como en sus utilidades por medio de la satisfacción del cliente.

En la organización estudiada, la problemática identificada radica en la necesidad de incrementar la satisfacción de los trabajadores debido a que se presentan problemas como: rotación de personal, deficiencias en la atención al cliente, poca motivación laboral y bajo desempeño en algunas tareas que hacen a sus funciones, y por ello es necesario, diagnosticar el clima organizacional así como diseñar una propuesta formal de trabajo asociada a lo anteriormente manifestado, para la consecución de un equilibrio organizacional, que mejore los ambientes de trabajo e incremente la productividad y satisfacción de los colaboradores, generando una ventaja comparativa que beneficie a toda persona involucrada en la empresa: desde los propietarios hasta los clientes tanto internos como externos.

En base a toda esta problemática, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál y cómo es el clima organizacional en la DGA del Poder Judicial de Corrientes?

8.1 Objetivo general:

- Conocer las causas que impactan en el clima organizacional y dotar a la organización de herramientas útiles a través de implementación de nuevas técnicas e identificar los elementos que generan conflictos laborales para aplicar posibles soluciones.

8.2 Objetivos de investigación:

- Recomendar capacitaciones específicas para los empleados en áreas críticas de mayor deficiencia.
- Implementar programas de motivación.
- Implementar un nuevo sistema de comunicación organizacional.
- Mejorar el sistema de Evaluación de Desempeño y de retroalimentación.
- Implementar el liderazgo participativo para los jefes.
- Detectar de qué manera los empleados pueden resolver los conflictos laborales.

8.3 Métodos empíricos de investigación:

Encuesta: Se aplicó una encuesta a los trabajadores de la organización con el objetivo de conocer las causas que influyen en la satisfacción laboral.

Entrevista semiestructurada: Se entrevistó a siete trabajadores de mayor experiencia con el fin de contrastar la información obtenida en la encuesta aplicada a los trabajadores.

Análisis de documentos: se realizó en formato digital o impreso y se procedió a recolectar los datos recogidos por medio de programas estadísticos, tablas y gráficos dinámicos en Excel y otras herramientas integradas.

CAPITULO IV

9. MARCO METODOLOGICO

Tipo de investigación	Descriptiva	Permite identificar las características, formas de conducta y actitudes del universo
		Permite definir claramente que va a medir y como va a lograr la medición
		Delimita y relaciona los hechos o variables que componen el problema de investigación
		Permite la aplicación de técnicas específicas de recolección de información, como observación, cuestionarios, entrevistas, informes y documentos ya elaborados en otras investigaciones
Universo	Totalidad de empleados que conforman la DGA dentro del poder judicial	Divididos en 8 departamentos y 1 mesa de entradas y salidas
Población	110 empleados en total	Integrantes de los dptos. de tesorería, contable, personal y liquidación, compras y licitaciones, mesa de entradas y salidas, área de capacitación, área de recupero y tasas judiciales, de suministro y bienes patrimoniales

Muestra	Total, de empleados estratificados por cargos, antigüedad, remuneración, otros.	Clases y cargos
Método	Deductivo	Permite que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explícitas
Fuentes y técnicas	Fuentes primarias	<p>Encuesta: principal fuente de información en nuestra investigación toda vez que permitirá conocer de forma masiva algunos rasgos que caracterizan las actitudes y opiniones que tienen los trabajadores del clima actual</p> <p>Entrevista con referentes de la organización orientada a obtener información de forma oral y personalizada sobre acontecimientos vividos y aspectos subjetivos de los informantes en relación con la situación que se está estudiando</p> <p>Análisis de documentos: esta técnica nos permite el conocimiento inicial de la organización a través del análisis de aquellos documentos que recogen información esencial sobre el funcionamiento de la organización.</p>

Definiciones de las variables	Se analizaron nueve variables que se considera permitirán hacer un mejor análisis de los resultados y tomarlas como base para el diseño de las estrategias de mejora	Sentido de pertenencia: frecuencia en que el empleado determina tareas y resultados
		Cooperación: procesos asociativos entre los miembros en el ejercicio de sus tareas
		Liderazgo: forma como se percibe ejercicio del liderazgo a partir de conductas del jefe
		Toma de decisiones: lineamientos y cursos de acción para cumplimiento de objetivos
		Relaciones interpersonales: comportamiento y actitudes frente al proceso de interacción
		Motivación: actitudes que se expresan en niveles de satisfacción, indicadores de motivación
		Control: si el trabajo realizado en un tiempo determinado sirvió para cumplir objetivos
		Comunicación: elemento clave en la organización juega papel primordial en la misma

10. ETAPA DIAGNOSTICA

10.1 Análisis de datos

Para realizar el análisis de la situación actual del Clima Laboral, se parte de los resultados de la encuesta aplicada en la organización, para evaluar la motivación de los trabajadores, del cuestionario con los empleados con más antigüedad y experiencias y del análisis de documentos de la organización.

La encuesta aplicada en oportunidad de la implementación del SGC identificó de manera general problemas en el clima organizacional de la entidad. En la organización pública que se estudia en este trabajo, se encontró insatisfacción en la mayoría de los trabajadores, debido a diferentes causas y motivos.

La situación de esta Dirección es la siguiente: cada departamento funciona en forma independiente, con diferentes jefes y esquemas de trabajo. Algunos bien organizados como el Departamento de Tesorería, que es uno de los que mejores resultados ha conseguido en lo que se refiere a grupos consolidados y con ganas de solucionar las demandas de los clientes externos e internos, con una gestión proactiva y buena disposición de sus empleados, buenas relaciones interpersonales lo que permite funcionar bien trabajando en equipo, buena comunicación y autonomía para aportar ideas nuevas tendientes a mejorar el servicio que ofrecen, con apoyo de un jefe que controla y supervisa, pero al mismo tiempo les brinda la posibilidad de crecer a sus empleados. Tienen responsabilidad solidaria y compartida en todas las labores salvo las específicas asignadas a cada uno. Otro de los departamentos donde se ve un esquema de trabajo parecido es el de Contable con un grupo homogéneo y organizado, pero un tanto estructurado en su hacer cotidiano y sin muchas ganas de innovar en sus tareas habituales, buena comunicación entre los compañeros y buena relación con el jefe pudiendo hablar y arreglar cualquier problema que se presente, buena predisposición para colaborar con compañeros y tareas de otros departamentos, situaciones de conflictos entre algunos compañeros con caracteres difíciles con problemas de comunicación y ciertas diferencias en la operatoria de trabajo.

En el departamento de Compras y licitaciones, no existe una buena comunicación entre los compañeros y entre ellos y su jefe, la atención hacia los demás departamentos es mala, poniendo todo tipo de obstáculos o excusas a la hora de colaborar con otras tareas que no sean las suyas, trabajo rutinario y sin cambios, comunicación deficiente con los clientes externos e internos, voluntad casi nula de solucionar problemas y de proponer mejoras o ganas de innovar reticentes a probar mejores alternativas en las labores de cada uno de los empleados, integración grupal con los demás departamentos nula, clima laboral tenso con un jefe autoritario y prepotente que no acepta sugerencias para cambios y con una mentalidad cerrada. En el departamento de Personal y liquidaciones existe un liderazgo autoritario sin posibilidades de participar o innovar en ningún proceso de cambio o mejora para el departamento, relaciones entre los compañeros distante, grupo no muy integrado, con roces permanentes con el jefe y entre ellos, lo que se traduce en un clima laboral tenso y con dificultades para la comunicación, tareas que son rutinarias y repetitivas. Y por último está la mesa de entradas que es la que recibe la documentación y papeles de trabajos que debe repartir y asignar a cada área y que está en contacto con todos los departamentos. En este lugar tampoco existe un clima armonioso de trabajo, hay discrepancias en la modalidad de las tareas, también problemas en la delimitación de las tareas y responsabilidades de cada uno, con roces permanentes entre los compañeros. No existe un jefe que ponga el orden de prioridades y responsabilidades y que trate de solucionar las diferencias diarias. Y el problema más grave es que entre todos los departamentos no existe una comunicación fluida ni se programan reuniones entre los jefes de departamentos para ponerse de acuerdo en cuanto a pautas direccionales u organizacionales, priorizando el trabajo en equipo, delimitando responsabilidades y unificando criterios.

También hemos podido detectar observando e interactuando en los departamentos, situaciones conflictivas entre los empleados, donde existe poca comunicación, situaciones de tensión que causan estrés, con peleas y discordias.

10.2 Análisis de Documentos

Esta técnica nos permite seleccionar y transformar la información disponible sobre un objeto de investigación en la información que se necesita (Hernández 2003). Nos permite el conocimiento inicial de la organización a través del análisis de aquellos documentos que recogen información esencial sobre el funcionamiento de la organización.

Se utilizaron los documentos del funcionamiento de la organización, que incluye, objetivos de trabajo con los principales indicadores, misión, visión de la organización y las funciones de los trabajadores, así como las resoluciones y reglamentos que rigen el trabajo en la entidad pública. Para su análisis se utilizó una Guía Estructurada (Anexo I). Debe tenerse en cuenta elementos de vital importancia dentro de los que se destacan (Fluctuación del personal, antigüedad, satisfacción, ausentismo, accidentabilidad, adaptación, innovación, reputación).

Esto nos permitirá conocer que desean, donde están, hacia donde van y como están, lo que posteriormente facilitará evaluar si existe correspondencia entre los objetivos propuestos por la organización, métodos utilizados para ello y si los trabajadores perciben la tarea y la cumplen acorde a lo planificado, o de lo contrario que causas intervienen en que este propósito no sea valorado ni realizado por el tal y cual está previsto y proyectar el plan de mejora.

Teniendo como punto de partida la guía estructurada para el análisis procedimos a realizar el mismo con los documentos relacionados.

10.3 Análisis del nivel de satisfacción de los empleados a través de la encuesta

Para la recopilación de la información requerida se aplicó, a la muestra seleccionada una encuesta de clima laboral (Anexo II). En el mismo, se reflejan los aspectos de mayor interés a diagnosticar en el trabajo, tomando en consideración, las acciones puntuales que están orientadas a desarrollarse en este proceso dentro de la organización. Para lo cual se le indica al trabajador, la importancia de su participación y como debe proceder a su ejecución.

La encuesta se aplicó en horario laboral presentándose para que sean contestados personalmente, los trabajadores prefirieron guardar su identidad y no proporcionar sus datos personales como son su nombre y puesto, lo cual fue completamente respetado.

Las preguntas de la encuesta fueron planteadas con la finalidad de obtener la información esperada y requerida, para poder encontrar las causas que provocan la insatisfacción laboral.

Presentación ordenada de los datos recabados de encuesta

Se procesó la encuesta por el paquete estadístico propio de oficina de estadística de la organización de los cuales seleccionamos los siguientes resultados que a nuestra consideración son los más significativos:

El 70,0% de los encuestados se encuentran insatisfechos en las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que se destacan.

El 68,0% de los encuestados se encuentran algo insatisfechos con las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan.

El 85,5% de los encuestados se encuentran insatisfechos con el salario que reciben.

El 62,5% de los encuestados se encuentran insatisfechos con los objetivos, metas y tasas de producción que deben alcanzar.

El 80,0% de los encuestados se encuentran insatisfechos con la ventilación de su lugar de trabajo.

El 75,0% de los encuestados se quejan de la temperatura de su local de trabajo.

El 70,0% de los encuestados se encuentran insatisfechos en las oportunidades de formación que le ofrece la empresa.

10.4 Análisis del nivel de satisfacción de los empleados a través de la entrevista

Para este análisis del nivel de satisfacción de los empleados de la organización se empleó una entrevista semi abierta (Anexo IV), para conocer y profundizar en la información necesaria para el diagnóstico sobre la satisfacción laboral de los trabajadores de la organización de estudio, complementando los resultados del análisis de la encuesta.

Para la realización de la investigación se consideró como población los trabajadores de la organización en estudio, realizándose en un ambiente de camaradería y sinceridad, donde el sujeto entrevistado pudo aportar datos a la investigación para un análisis más profundo de las causas que provocan la insatisfacción laboral existente en la organización.

La entrevista fue aplicada por la autora del estudio a la muestra seleccionada, siguiendo todos los requerimientos técnicos de la misma y sobre la base de una guía semi abierta y creada para este fin.

Resultados de la entrevista

A continuación, se muestran las respuestas que conforman la entrevista aplicada (Anexo II)

La mayoría de los entrevistados contestó que los empleados se sienten insatisfechos con su trabajo.

Todos los trabajadores contestaron que se encuentran insatisfechos.

Gran parte de los entrevistados ha visto reflejada la insatisfacción del colectivo de la organización por opiniones manifestadas y que coinciden con los datos que arrojó el cuestionario de Satisfacción Laboral.

La mayoría de los encuestados expresaron que la insatisfacción laboral afecta el Clima Organizacional.

Los entrevistados sugirieron que debían ser aplicadas medidas, reajustes y mejoras en la entidad con el fin de resolver la situación actual del clima organizacional, en la tienda.

10.5 Causas principales que afectan la satisfacción laboral en la organización

Después de un primer análisis de los resultados de las técnicas, instrumentos y herramientas utilizadas, podemos enumerar que existen factores que afectan la satisfacción laboral en la empresa y son los siguientes:

Inseguridad Laboral pero en la consecución de sus tareas: Los trabajadores sienten preocupación porque las órdenes de sus superiores no son claras en cuanto a pautas y modos de trabajo, y en cuanto a cómo manejar la información para los usuarios, lo que provoca descontento, desmotivación e inseguridad a los trabajadores en sus puestos de trabajo, ya que no se sienten seguros a la hora de evacuar consultas, porque sus jefes directos no le transmiten seguridad suficiente y cuando se produce un desacuerdo o mala información no son respaldados por sus superiores, ya que deslindan responsabilidades y no se hacen cargo de sus errores, repercutiendo esto en los usuarios que buscan soluciones a sus problemas.

Recompensas Injustas: los empleados consideran que su retribución económica no está acorde ni es suficiente para la calidad y cantidad de trabajo que realizan, pues hacen trabajos delicados y que requieren de mucha atención y sobre todo mucha responsabilidad ya que de ellos dependen muchas partes del proceso de gestión administrativa, desde mesa de entradas con recepción de documentación y expedientes que requieren trámites expeditivos, hasta pasar por los distintos engranajes de los departamentos como ser el de compras donde se licitan y compran los bienes y suministros de las reparticiones como así también el trabajo del departamento contable donde se imputan todas las partidas y se maneja la asignación y repartición de los recursos, también el departamento de personal y liquidaciones con todo lo que debe recopilar de información, el control para la correcta liquidación de sueldos y manejo de legajos y como último eslabón de esta cadena administrativa el departamento de tesorería que tiene toda la responsabilidad de los pagos y documentación pertinente, con controles exhaustivos en cada parte de la gestión desde el pago a proveedores, peritos, alquileres, estudios de ADN, viáticos y diferentes gastos como ser honorarios a peritos o a profesionales externos, todas y cada una de estas actividades realizadas en diferentes ambientes u oficinas, (no todas en condiciones favorables), provocan agotamiento físico y mental

a los trabajadores que creen que no es justo lo que reciben por el trabajo que realizan. La investigación realizada arrojó datos de que cuando el salario se ve como justo, con base en las demandas de trabajo, el nivel de habilidad del individuo y los estándares de salario de los trabajadores, favorecen la satisfacción.

El descontento en relación con los superiores: los empleados se sienten incómodos en su trabajo, al apreciarse signos de prepotencia y malas formas o modos para expresarse con el personal y con personas que no pertenecen a las dependencias, en algunos directivos de la organización, lo que provoca falta de comunicación y falta de estima para con ellos. Como observamos el comportamiento del jefe es uno de los determinantes para la satisfacción. Se puede decir que la satisfacción del empleado se incrementa cuando el jefe inmediato, así como sus superiores son comprensivos y amigables, les ofrecen seguridad, los halagan por el buen desempeño, y escuchan sus opiniones demostrándoles que les interesa cualquier aporte que ellos puedan efectuar y que contribuya al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Toma de decisiones centralizada: Los trabajadores se sienten insatisfechos, porque sus opiniones no son tomadas en cuenta y no participan en las decisiones relacionadas con su área, por lo que se anula de esta forma su contribución al mejoramiento y búsqueda de la excelencia en el servicio. La toma de decisiones se centra en la jefatura a cargo y no permite que sus empleados aporten nada de su experiencia o conocimiento, tampoco los dejan opinar o implementar cualquier clase de innovación para mejoras, lo que provoca problemas entre el personal y sus superiores. Cuando los trabajadores aportan ideas para mejorar los procesos en sus áreas de trabajo se crea un mayor sentido de pertenencia con respecto a su labor, estimula la satisfacción laboral y aumenta su productividad y rendimiento.

Falta de motivación: Los trabajadores que laboran en cada departamento de esta organización consideran que no existen políticas ni prácticas que incrementen su motivación al trabajo, sino que, por el contrario, los desmotivan al no sentir reconocimiento por parte de sus superiores ni alicientes para crecer dentro de la empresa. Cumplir con las promesas hechas a los trabajadores y reconocer sus logros e innovaciones es muy importante para que estos no se desanimen al seguir trabajando en la organización.

Clima laboral desfavorable: Los problemas generales y puntuales de la empresa provocan que existan conflictos de opinión y colectiva entre los trabajadores lo que da como resultado un ambiente laboral desfavorable, pesado y estresante con situaciones de roces y desencuentros constantes. Podemos decir que la gente obtiene del empleo mucho más que simplemente dinero o logros tangibles, no es de sorprender, por lo tanto, que tener compañeros amigables que brinden apoyo lleve a una mayor satisfacción en el trabajo.

Actividades rutinarias: Lo rutinario de las tareas provoca insatisfacción y falta de motivación para que los trabajadores sigan haciendo sus actividades con ganas y eficientemente. El estudio nos ha revelado que la falta de cambio en las rutinas de las actividades de los trabajadores provoca aburrimiento, monotonía y descontento lo cual influye en la disminución del entusiasmo e influye directamente en sus rendimientos.

Otras: Otras causas de insatisfacción reveladas en el estudio son las relacionadas con las condiciones ergonómicas que existen en la organización, como ser estar en oficinas con poco espacio y mucho volumen de papeles, con varias personas que exceden la capacidad del lugar, condiciones que provocan cansancio, estrés, fatiga y conductas de rechazo por estar muchas horas en un mismo espacio, sin ventilación suficiente, esto se traduce en muchas levantadas necesarias para tomar aire para regresar al mismo ambiente sofocante, circunstancia que se refleja en la cantidad y calidad de trabajo que se acumula y no se termina a tiempo. Otra de las causas de insatisfacción es la referente a la sobrecarga laboral, pues deben realizar desde su puesto de trabajo diferentes funciones que en muchos casos está por encima de la capacidad del trabajador, no solo lo que le concierne a cada una de las tareas de cada empleado sino la de otros empleados que por comodidad o por su pasividad no llegan a terminar con las suyas, entonces los que, si cumplen o se esmeran en terminar con sus tareas asignadas, se ven obligados a ayudar a sus compañeros que no son tan ágiles o habilidosos. Y por último la insatisfacción por la forma de reconocimiento para ascender en el escalafón administrativo y acceder a posiciones mejores dentro de la organización, se asignan puntos por capacitaciones y por calificaciones, pero ahora se puso más difícil acceder a un puesto jerárquico por puntaje porque pusieron un tope dentro de las categorías y los puestos de mayor jerarquía ya no pueden ser obtenidos por puntajes sino por concursos, que de hecho no

hay muchos en relación con la cantidad de empleados, dejando a la mayoría sin chances de ascender y obtener una mejor posición dentro del nuevo escalafón administrativo. Tampoco está muy claro la forma en que califican asignando los puntajes y el posicionamiento dentro del escalafón, hay mucho descontento en los trabajadores con esto, ya que se sienten relegados y cualquier persona que viene de afuera de la organización tiene mejores posibilidades de acceso a cargos jerárquicos que los propios empleados con muchos años de antigüedad y dedicación.

10.6 Conclusiones parciales

Como se pudo observar en los resultados del estudio, la insatisfacción laboral trae consecuencias negativas para la organización y causa una disminución en la eficiencia general.

Finalmente podemos aseverar que la insatisfacción laboral, está influyendo y haciendo que el Clima Organizacional de la organización no sea el deseado por los trabajadores y se ve reflejado en un mal desempeño laboral en todos los niveles. El recurso más importante que tiene toda empresa es precisamente el recurso humano, es el principal motor de las organizaciones, de ahí surge la importancia de procurar mantener un clima laboral agradable, proporcionar las mayores herramientas posibles para que los empleados se sientan cómodos y satisfechos en sus puestos de trabajo. Actualmente las empresas se preocupan cada vez más por tener empleados satisfechos y productivos, los directivos de las empresas procuran evitar la insatisfacción laboral porque saben que trae consecuencias negativas en su organización que repercute directamente en la calidad del servicio que están ofreciendo.

En relación con la parte de situaciones conflictivas que también afecta a la organización, la frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirle a una conducta agresiva, convirtiendo el clima laboral en un área de riñas y conflictos. En ocasiones la insatisfacción laboral puede conducir a que al empleado le afecte negativamente en todos los aspectos de su vida personal, afectando en su familia y en sus relaciones interpersonales.

Dentro de las causas que afectan el clima organizacional se destacan (Déficit de personal, bajo salario, inseguridad laboral, sobrecarga laboral, deficiente climatización y necesidad .de capacitación de los trabajadores).

La mayoría de los trabajadores expresaron insatisfacción a través de los instrumentos aplicados.

Basados en los resultados obtenidos con las técnicas aplicadas, se considera necesario el diseño de un Plan de Mejoras que posibilite resolver la situación actual de insatisfacción laboral.

CAPITULO V

11. Propuesta de aplicación

11.1 OBJETIVO GENERAL:

Proveer a la organización de las herramientas necesarias para mejorar el clima laboral, de acuerdo a la última evaluación realizada.

11.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Señalar las intervenciones necesarias en cada área para mejorar el clima laboral.
- Definir sobre quien recae la responsabilidad de cada intervención propuesta.
- Elevar la ponderación obtenida en las áreas que se calificó inferior a lo esperado para la próxima evaluación de clima laboral.

11.3 Desarrollo de la propuesta de aplicación

El objetivo de proponer un plan para mejorar la satisfacción laboral y resolver las situaciones conflictivas es contribuir a mejorar el Clima Organizacional de la organización, así como resolver las problemáticas detectadas, partiendo del diagnóstico de satisfacción laboral realizado y enfocándonos en los temas más urgentes por resolver.

El aporte que se hará es aplicar un plan de mejora enfocado en la satisfacción laboral que contribuiría a establecer un clima organizacional favorable, con reuniones de trabajos, estableciendo líneas de conducta y de organización para lograr la armonía laboral. El plan también incluiría mejoras de las condiciones físicas, ambientales y actividades para propiciar la cohesión del grupo. También mejoras en los métodos, estilos de dirección y proceso de toma de decisiones. Establecer formas de reconocer y solucionar la motivación del personal y acciones que ayuden a disminuir los niveles de estrés. Y por último la creación de un área para resolución de conflictos y derivaciones de las situaciones críticas a un consultor externo o profesional especializado.

11.4 Etapa estratégica

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos a través de los métodos aplicados para determinar las causas que afectan la Satisfacción Laboral, proponemos el Plan de Mejoras basado en:

Promover el respeto: Un jefe que ordena y pide las tareas de forma brusca, con desprecio y levantando el tono de voz, demostrará falta de liderazgo y de empatía. Todo ello perjudica al ambiente laboral, a la productividad y a las relaciones personales. Para esto los líderes deben hacer cursos de coaching ontológico y poner en práctica pautas de conducta como la amabilidad, eliminar las conductas groseras de su rutina diaria, escuchar con una actitud proactiva, esfuerzo, voluntad, atención y concentración, brindar apoyo y no poner excusas responsabilizándose de sus acciones, y sobre todo evolucionar o sea estar abierto a los cambios.

Promover el respeto y tolerancia ante todo es de gran importancia para fomentar la armonía del equipo.

Buscar el feedback con los trabajadores: Que cada empleado se sienta persona y no un número dentro de una organización es muy importante. A las personas les gusta sentirse integradas y que su opinión se tenga en cuenta. Todo ello ayuda a sentir que se forma parte de un proyecto.

Como primer paso se puede pedir al empleado que haga una autoevaluación como forma de ver como perciben ellos su propio trabajo y desde esa base comenzar un feedback constructivo, se pueden sugerir cambios posibles en el flujo de trabajo y los procesos internos. Hay que resaltar las fortalezas del empleado buscar desarrollar sus habilidades es clave para ayudarlo a desempeñarse en un nivel superior. Ponerse en el lugar del empleado, del otro, ya que todos tenemos problemas personales, y los jefes deben ver que es lo que los afecta y ayudar o mostrarle empatía. Y por último elaborar un plan de acción de los pasos específicos a seguir creando una lista de objetivos a corto y largo plazo para solucionar los problemas.

Además, el feedback con los empleados se debe trabajar cuidadosamente y de forma constante. Hay que invertir tiempo y espacio para escuchar a tu equipo.

No es simple “postureo” sino que con ello se lograrán diversos objetivos: ideas para mejorar en distintas áreas de la organización, reconocimiento de problemas de forma más sencilla, identificación de los empleados que restan valor a tu empresa y elementos que frenan la evolución, además de percatarse de todo lo contrario: empleados de alto rendimiento (High – Performer) que aportan valor añadido al negocio o identificar empleados de alto talento potencial (High – Potential) que poseen un gran potencial tanto a nivel individual como colectivo y gran capacidad para asumir roles de liderazgo dentro de una organización con éxito.

Cuidar la igualdad en las relaciones con los empleados y también entre ellos es otro punto para tener en cuenta. Vigilar que no exista ningún tipo de discriminación, falta de criterio en las decisiones de equipo o falta de compañerismo, ya que ponen en peligro el ambiente de trabajo.

Trabajando cada uno de estos puntos, nos aseguramos casi seguro un alto grado de motivación de nuestro equipo.

Capacidad de liderazgo: La flexibilidad ante diferentes situaciones que se presentan en el ámbito laboral y que se traten de forma personalizada, genera un clima laboral positivo que fomenta el éxito del negocio.

Saber manejar de forma apropiada las crisis del día a día es vital. Mantener la calma, el orden, transmitir el mensaje adecuado y de forma correcta al equipo y mostrar seguridad en la gestión del problema son algunos aspectos que ayudan a que tus empleados tengan absoluta confianza en ti como líder.

Otro de los aspectos clave es conseguir implicación entre los empleados. Generarla es primordial a través de técnicas de liderazgo y unas condiciones laborales adecuadas para evitar, por ejemplo, el absentismo laboral o el bajo rendimiento.

Reconocimiento hacia los empleados: Cuando no se reconoce un trabajo bien hecho, el clima laboral se puede deteriorar progresivamente. Por ello es importante que la empresa cuente con un sistema de reconocimiento que premie y reconozca logros.

Lugar de trabajo adecuado: El lugar de trabajo es donde los empleados pasan la mayor parte del tiempo en su día a día. Por eso hay que considerar ciertos aspectos esenciales para que se sientan cómodos. Un lugar de trabajo amplio, con una buena distribución, buena iluminación, con un orden definido y limpio, permitirá al equipo trabajar correctamente y mejorará su bienestar y su rendimiento dentro de la empresa.

La decoración del lugar de trabajo puede ser una ayuda para crear un ambiente agradable. Pizarras donde los integrantes del equipo puedan compartir ideas y comentarios, cuadros inspiradores y sensación de marca a través de diferentes atributos son algunas posibles ideas.

Que los equipos y herramientas de trabajo no estén actualizados y no funcionen correctamente puede llegar a ser frustrante, además de dificultar que los empleados no puedan hacer su trabajo de manera eficiente.

Flexibilidad horaria: Ya son muchos estudios que corroboran que el horario tradicional de oficina de 9h de la mañana a 18h de la tarde tiende a ser cada vez menos eficiente a nivel productivo en las empresas. No todas las personas trabajan de manera productiva a las mismas horas y la flexibilidad horaria ayuda también a la conciliación familiar y personal. Los empleados agradecerán el gesto y se sentirán valorados de forma personalizada.

Otra de las opciones es poder ofrecer el trabajo telemático si el negocio lo permite. Poder trabajar desde casa una vez a la semana, por ejemplo. La idea es trabajar por metas y objetivos más que cubrir las horas del reloj.

Este grado de autonomía que se otorga a las personas favorece a conseguir un buen clima.

Procesos, tareas y organización: Es importante para los trabajadores disponer de protocolos y procedimientos claros en su trabajo. Tanto a nivel individual como a nivel organizacional tener estos puntos desarrollados facilitan la cumplimentación de objetivos y favorecen el buen ambiente laboral.

Fomentar el team building: Realizar actividades fuera del espacio empresarial reforzará la idea de equipo y compañerismo. Es una manera ideal para combatir el estrés en un ambiente más distendido. La integración es fundamental para mejorar el clima organizacional y el compromiso

con la organización. Así que, ¿Por qué no una jornada laboral divertida en un paintball, room scape o un asado en un quincho o lugar en el campo?

La diferencia entre poder trabajar estos puntos o no es la que nos permitirá tener o no un buen clima laboral. Recordemos que los empleados satisfechos y motivados son empleados productivos.

Trabajar rápido el clima laboral no quiere decir que obtengamos resultados a corto plazo, todo lo contrario, pero aportará grandes beneficios en todos los aspectos.

11.5 Etapa Táctica

Medida a implementar	Acciones	Responsable
Realizar un trabajo planificado para mejorar las condiciones físicas y ambientales de la organización.	<p>1- Mejorar la aireación y ventilación de los espacios, ya que los ambientes son muy cerrados, con pocas ventanas y sin luz.</p> <p>2- Poner mobiliario acorde con los espacios, funcionales, que no ocupen tanto lugar físico ya que hay departamentos con espacios reducidos y varios empleados en una misma oficina.</p> <p>3- Los equipos de informática también puestos estratégicamente para no obstaculizar el trabajo de escritorio, con monitores planos y teclados chatos para ocupar menos lugar.</p> <p>4- Suministrar los elementos necesarios para la actividad administrativa como ser útiles y materiales de trabajo indispensables para el trabajo diario.</p> <p>5- Analizar si la distribución de los espacios, la ubicación de las personas, el mobiliario, es la más apropiada para la realización del trabajo.</p> <p>6- Colaborar para mantener el lugar de trabajo limpio y ordenado.</p>	<p>Dirección de arquitectura</p> <p>Dirección de suministro y bienes patrimoniales</p>
Realizar un trabajo organizado para mejorar las actividades	<p>1- Desarrollar e incentivar la excelencia en la atención de las personas</p>	<p>Directora a cargo</p>

laborales	<p>a las que se atiende en cada departamento.</p> <p>2- Buscar soluciones concretas para cada problema que se presenta</p> <p>3- Realizar reuniones con los trabajadores para explicarles cualquier situación laboral que genere movimientos o cambios en la organización.</p> <p>4- Distribuir las funciones de acuerdo con el perfil de cada empleado y trabajar en la búsqueda de soluciones para las quejas o disconformidades de los trabajadores.</p>	Jefe de departamento de cada área
Lograr una correcta cohesión grupal para alcanzar los objetivos propuestos por la organización	<p>1- Implementar cursos de capacitación tendientes a mejorar la comunicación entre los empleados y los jefes.</p> <p>2- Diseñar actividades para capacitar a los trabajadores en habilidades y destrezas para poder resolver conflictos.</p> <p>3- Crear conciencia de lo importante que es trabajar en equipo y realizar actividad en común con el propósito de lograr ese tipo de trabajo.</p>	<p>Directora a cargo</p> <p>Directora RRHH</p>
Mejorar los métodos y manejos de dirección y los procesos de toma de decisiones	<p>1- Asistir o dar cursos sobre liderazgo sus técnicas y como aplicarlos en la organización para alcanzar el éxito.</p> <p>2- Cursos para jefes sobre reuniones eficaces y para los empleados sobre escucha activa.</p> <p>3- Escuchar las diferentes opiniones de los mismos integrantes de cada área para la toma de decisiones.</p> <p>4- Mantener un feedback constante entre jefes y empleados</p> <p>5- Desarrollar talleres con especialistas sobre técnicas para manejar los cambios y el temor a tomar decisiones.</p>	<p>Directora a cargo</p> <p>Directora RRHH</p>
Implementar un programa para directivos y empleados sobre	<p>1- Cursos sobre temas que influyen directamente en el clima laboral</p>	Directora RRHH

fomentar el clima organizacional adecuado y mejorar las relaciones interpersonales	como ser la motivación, satisfacción, estilo de dirección, estrés, situaciones de conflicto entre pares, actitudes). Estos cursos tienen que tener una parte teórica y otra práctica para dar soluciones a las problemáticas que existen entre empleados entre sí y entre ellos y los directivos. 2- Realizar actividades y discusiones en grupo sobre los factores que influyen en el clima organizacional o laboral.	
Establecer formas de reconocimiento que permitan una mayor motivación de los empleados o trabajadores	1- Dar premios o incentivos mensuales o anuales para estimular al empleado en sus tareas y estimularlos de esta forma a lograr mejores resultados en la organización.	Directora a cargo Jefe de departamento de cada área

Para poder mejorar el clima organizacional en la organización en cuestión, se propone llevar a cabo las siguientes actividades ya que son las áreas que presentaron deficiencias luego de realizar la encuesta a los empleados:

11.6 Programas de Capacitación

Antecedentes: En base a la investigación de campo realizada, se observó que la mayoría de empleados no conocen los programas de capacitación que se dictan en la organización. Por lo que se considera necesario implementar nuevos programas de capacitación especializados y darlos a conocer a los empleados de la organización.

Objetivo: Proveer a todos los empleados de la organización del entrenamiento necesario, en cada área de su especialidad para que estos sean capaces de desarrollar al máximo sus habilidades, obteniendo con esto una mejora en el desarrollo de todas las actividades internas y externas.

Responsables: El área de capacitación de Recursos Humanos, Jefes y Sub jefes.

Alcance: destinado a todos los empleados del Poder Judicial sean Magistrados, funcionarios y empleados de la organización.

Propósito: Ofrecer capacitaciones continuas para todos los empleados de la organización.

Descripción: Las capacitaciones propuestas, están diseñadas para que todos los empleados de la organización tengan acceso a las mismas. Además dichas capacitaciones son dirigidas a las áreas que tienen que ser mejoradas, debiendo ofrecer, éstos resultados a corto plazo.

Se han dividido las capacitaciones de la manera en que se hizo el estudio ya que consideramos que es la mejor manera de identificar y mejorar las áreas deficientes, a través de la investigación. Se tomó en cuenta a todos los empleados, de todos los niveles.

Lineamientos: Las capacitaciones serán coordinadas por el área de capacitación o departamento de recursos humanos.

- Serán impartidas en horario de la tarde
- Se harán en grupos por la cantidad o cupo

Actividades: Las capacitaciones propuestas serán:

- Capacitaciones propuestas para Jefaturas de área.
- Capacitación propuesta para el personal administrativo.

Recursos: Los recursos que se necesitan son:

- Facilitador
- Computadora (de Informática) del lugar de trabajo
- Cañón (de Informática) del lugar de trabajo
- Salones de Capacitación del área de capacitación
- Material de apoyo (biromes, apuntes, fotocopias, marcadores)

Indicadores:

- Reducción del Nivel de quejas
- Mejores Resultados de las Evaluaciones de Desempeño

- Menos Accidentes
- Menos supervisión se minimizan errores

Tiempo: El tiempo aproximado para desarrollar todas las capacitaciones propuestas será de 10 meses a partir del mes de marzo del año en curso

Costo: El presupuesto está en Anexo detallado por gastos.

Aclaración: Sólo se consignan los gastos de los honorarios de los capacitadores que vienen de otros lugares, hay muchos cursos que los disertantes son de la misma organización y trabajan ad honorem dentro de la escuela judicial. También se tiene en cuenta los gastos de alojamiento y pasajes de los capacitadores y gastos de materiales didácticos varios como así también los gastos de refrigerio en cada intervalo de los cursos.

La organización proveerá el cañón, la computadora y el material didáctico. Las capacitaciones serán en las instalaciones de la organización, en el área de capacitación

Beneficio: Contar con personal capacitado que ofrezca una mejor calidad de trabajo. Logrando con esto una mayor eficiencia en todas las áreas de la organización.

11.7 Programas de Motivación

Antecedentes: En base a la investigación de campo realizada, se observó que la mayoría de empleados no conocen los programas de motivación que tiene la organización ya que estos no existen. Por lo que se considera necesario implementar nuevos programas de motivación que apliquen a todo el personal.

Objetivo General: Implementar programas de motivación para que los empleados de la organización estén incentivados en el desempeño de sus funciones.

Responsables: El área de capacitación, Jefes y sub jefes

Propósito: Crear e implementar programas de motivación en el que se involucre a todos los empleados de la organización.

Descripción: La motivación laboral es una herramienta muy útil a la hora de aumentar el desempeño de los empleados ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos para que lleven a cabo sus actividades y que además las hagan con gusto, lo cual se traduce en un alto rendimiento del personal.

Los programas serán coordinados por el área de capacitación o Recursos Humanos y llevarán el control de que estos se cumplan.

Los Jefes tendrán dentro de sus objetivos utilizar estos programas para motivar a los empleados.

Recursos:

- Papelería
- Premios
- Personal encargado de elaboración de la presentación de los programas

Indicadores:

- Reducción del Nivel de Quejas
- Mayor Grado de Participación de los empleados
- Mejores Resultados de las Evaluaciones de Desempeño
- Trabajo en equipo
- Mejor ambiente laboral
- Cumplimiento de Metas y Objetivos

Tiempo y costo: Se recomienda que estos programas de motivación sean implementados de la siguiente de la forma:

Los primeros días de los meses de marzo, abril, julio y septiembre del año en curso

Costos: detallado en Anexo

11.8 Técnicas para Mejorar la Comunicación

Objetivo: Implementar un nuevo sistema de comunicación, del cual todos los empleados sean parte, implementando comunicación cruzada, entre jefes y Empleados.

Responsables: La unidad de Comunicaciones de la organización, el área de capacitación de la organización, Jefes, subjefes y Dirección de RRHH

Descripción

Cuando una organización no comunica bien, el discurso se pierde y las líneas estratégicas dejan de estar claras. Si no hay una buena comunicación entre los colaboradores, cada cual entenderá las cosas de foma diferente y la inexistencia de un discurso común los desorientará. Para que la Comunicación en la organización sea eficaz y se presente como organizada debe tener una clara finalidad, es decir estar vinculada a objetivos, y a un plan en su conjunto.

Debe de ser MULTIDIRECCIONAL, con esto queremos decir que arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, y transversal.

Es necesario introducir tecnologías informáticas simples de comunicación, esta debe ser amigable para todos los empleados, es necesario dejar atrás la idea que el uso de Internet o correo electrónico, es solo para los ejecutivos de alto nivel; es una herramienta con la que todos los empleados de la institución deben de contar ya que facilita la comunicación entre los mismos, de distintos departamentos y su costo es bastante accesible.

Es necesario también crear programas de comunicación ascendente, esto con la finalidad de que los Gerentes y Jefes conozcan todas las necesidades de sus empleados, Cada departamento debe formular sus propios objetivos, en función al plan estratégico de la empresa, Lo importante es crear en los empleados la necesidad de llegar a estos. Esto se puede lograr si hacemos a todos los empleados, partícipes de la creación de los mismos, y dejar que los empleados logren estos objetivos con libertad, creatividad y mucha responsabilidad.

Se trata de hacer parte a todos los empleados de este nuevo concepto para la Organización, una nueva forma de administrar al personal donde se integran todos los recursos: Capital, producción, Recurso Humano, Tecnología y equipo. Todo esto haciendo uso de una comunicación eficiente para lograr los objetivos de la organización.

Es necesario educar a los jefes para tener “la puerta abierta” un jefe que se encierra en su despacho y delega responsabilidades, aumentará el aislamiento, por lo que la comunicación entonces presenta ciertos fallos.

Es esencial entonces lograr una exitosa comunicación interna para lograr que todos los niveles de la empresa se sientan protagonistas y no sólo espectadores, ya que al conocer lo que hace y lo que piensa hacer la organización, se sentirán que forman parte de ella, o sea que todos los empleados trabajen bajo el mismo nombre, el de la organización

Actividades: Se pondrá en práctica la cultura de comunicación ascendente para que mejore el clima organizacional en la organización. Se le dará una charla a todo el personal sobre la importancia de la comunicación y el papel clave que juega en la empresa.

La dirección general de informática se encargara de instalar el equipo, el Internet y software necesarios para mejorar la comunicación en la organización

Indicadores

- Reducción del Nivel de quejas
- Mejores Relaciones Laborales
- Trabajo en equipo
- Cumplimiento de metas y objetivos
- Menos accidentes
- Buena Moral

Recursos

- Equipo informático
- Internet
- Software
- Salón de capacitación para darla breve charla de importancia de la comunicación a los empleados.

Tiempo: A partir de los primeros de mayo del año en curso

Costo: detallado en Anexo

11.9 Evaluación de Desempeño y Feed-Back para mejora continua

Objetivo: Actualizar la evaluación de desempeño y retroalimentación de manera que proporcione una descripción exacta y confiable de la forma en que el empleado debe llevar a cabo sus funciones para mejorar el Clima Organizacional

Responsables: Jefes y el área de capacitación

Descripción: El sistema de evaluación y desempeño estará directamente relacionado con el puesto y debe ser práctico y confiable. Este tendrá niveles de medición completamente verificables.

Las evaluaciones que se recomiendan son:

- Prueba (A los tres meses de haber ingresado en la empresa)
- Semestral
- Anual
- Otros (Cualquier otro tipo de evaluación que se debe hacer al empleado).

Actividades: Las evaluaciones serán realizadas por el Jefe superior

Las evaluaciones que se harán son:

- Prueba (A los tres meses de haber ingresado en la empresa)
- Semestral
- Anual
- Otros (Cualquier otro De prueba, Semestral, Anual y Otros)

Las evaluaciones deben ser firmadas por el empleado como constancia que se le brindó la retroalimentación de su desempeño.

La retroalimentación de la evaluación debe ser dada al empleado no mas 15 días después de realizada la evaluación.

Indicadores

- Mejor desempeño de los empleados en sus evaluaciones
- Cumplimiento de metas y objetivos
- Seguimiento a las recomendaciones de la evaluación del desempeño anterior.

Tiempo: Se comenzaran a partir de Julio del año en curso según la calendarización anual de las evaluaciones, se recomiendan dos por año.

Costo: detallado en Anexo

11.10 Formación de Liderazgo participativo

Objetivo: Lograr que los jefes desarrollen y practiquen el liderazgo participativo para contribuir a un clima organizacional agradable.

Responsable: El área de capacitación o rrhh

Descripción: Se capacitará a los jefes para que estos adquieran conocimientos del liderazgo participativo y lo pongan en práctica. El curso será impartido por una persona del departamento del área de capacitación o recursos humanos que asistirá a algún seminario de Gerencia con Liderazgo. Este curso les ayudará a los gerentes y jefes a ejercer un liderazgo más visionario, creativo, natural y efectivo en situaciones de desarrollo estratégico, cambio organizacional, trabajo en equipo y búsqueda de alta productividad y motivación.

Actividades: En junio una persona del área de capacitación o de Recursos Humanos asistirá al seminario de Liderazgo.

La persona de Recursos Humanos que asista será “facilitador” del seminario y será impartido a los Jefes.

El área de capacitación y Recursos Humanos planificarán el calendario de los cursos.

Se realizará el seminario en varios grupos de 10 a 15 integrantes.

El temario que se les impartirá a los jefes es muy aplicable a la realidad y tendrá casos prácticos.

Recursos

- Facilitador
- Salón de Capacitación
- Computadora
- Cañón
- Material de apoyo

Indicadores

- Mejor Desempeño de los empleados
- Se aumenta la participación de grupo
- Los empleados están informados

- Se cumple con los objetivos y metas
- Buena Moral
- Mejor Comunicación

Tiempo: Se propone comenzar los seminarios para todos los jefes y subjefes en el mes de agosto del año en curso

Costo: detallado en Anexo

La computadora y el Cañón utilizados serán de la misma dirección de informática de la organización.

11.8 Etapa presupuestaria

Capacitador	3700 por capacitación	37.000
Cantidad de capacitaciones	10 por rubro	-----
Materiales de trabajo	Bolígrafo, fotocopia y apuntes	15.000
Refrigerio o coffe break	Incluye café o jugo y chipacitos o facturas	40.000
Pasajes disertantes	De 3500 a 5000	50.000
Otros (gastos de hospedaje de los capacitadores)	5000 por dos días	50.000
Alquileres de equipos o filmaciones	3500 por cursos	35.000
Total, de gastos estimativos	-----	227.000

11.12 Diagrama de Gantt

ACT IVID AD	Ene- 08	Feb- 08	Mar- 08	Abr- 08	May- 08	Jun- 08	Jul- 08	Ago- 08	Sep- 08	Oct- 08	Nov- 08	Dic- 08
Programas de Capacitación												
Capacitación Magistrados			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Capacitación funcionarios			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Capacitación Personal Administrativo			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Programas de Motivación												
Actividades de integración		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Premios de reconocimiento				■	■	■	■	■	■	■	■	■
Beneficios sociales							■	■	■	■	■	■
Flexibilidad laboral				■	■	■	■	■	■	■	■	■
Técnicas para Mejorar la Comunicación					■	■	■	■	■	■	■	■
Evaluación de Desempeño Feed Back Y Seguimiento							■	■	■	■	■	■
Liderazgo Participativo								■	■	■	■	■

12. Conclusiones del trabajo

El clima laboral es una variable clave en el desempeño de una organización, y aun cuando no puede ser visto o tocado, el clima de una empresa se percibe, se vive y afecta todos los aspectos de la empresa.

En la presente investigación se estudió el caso de la organización pública en la parte de la dirección de administración del poder judicial, organización dedicada a impartir justicia y en el caso particular de la parte administrativa justamente administrar los recursos que tiene de la mejor manera posible, distribuyendo equitativamente los bienes y recursos con los que cuenta, como así también el manejo de los otros departamentos. La investigación empleó dos instrumentos de recolección de información, uno enfocado en la perspectiva de los trabajadores y el otro en la del personal directivo y un tercero que consiste en la encuesta de clima laboral.

El clima laboral percibido por los trabajadores de esta organización fue evaluado en términos globales por medio de cuestionarios varios y reuniones con los empleados, con un 65.62 dentro de la escala del cero a cien, esto nos indica que existen diversos aspectos que requieren ser mejorados al interior de la organización. Se deben mejorar los procesos de planeación, evaluación de resultados, se deben incrementar los programas motivacionales y de capacitación y se deben mejorar los sistemas de comunicación y tipo de liderazgo.

Paralelamente se pudieron identificar algunas características positivas como la relación cordial entre algunos compañeros, el ambiente de trabajo y en general toda la estructura física de la empresa, así como un respeto hacia el personal directivo. Estas particularidades, desde la apreciación de los trabajadores, sugieren la presencia de bases adecuadas para implementar cambios de fondo en aquellas áreas consideradas como adversas para la conformación de un clima favorable. Por supuesto que también surgieron malas relaciones o relaciones nulas dentro del ambiente laboral, dañino y nocivo para el desempeño de las tareas cotidianas, diferencias de criterios con los jefes de departamentos en cuanto a la forma de hacer el trabajo y otras diferencias evidentes pero que tienen solución si se tratan a tiempo.

Al analizar integralmente los resultados de la información proporcionada por los trabajadores se observó la existencia de un tipo de clima autoritario-paternalista pues la alta dirección ostenta cierto grado de confianza en los empleados; sin embargo, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima, delegando sólo aquellas medidas de menor importancia a escalones inferiores lo cual genera una rigidez ante cambios y necesidades imprevistas.

Por otra parte, los resultados relacionados con la percepción de los directivos arrojan una autoevaluación general en sus habilidades de gestión de 70.4, lo cual nos permite inferir que existen anomalías directivas vinculadas directamente con el clima laboral que repercuten a su vez en la calidad de las prácticas administrativas.

De acuerdo con la percepción de los directivos de la empresa, su mayor fortaleza se encuentra en las habilidades vinculadas con aspectos de carácter personal, es decir, con sus capacidades y habilidades personales para desempeñar sus funciones. En contraste, el aspecto evaluado con una menor puntuación fue el de la realización de tareas, que se refiere de forma general, a la gestión estratégica de la organización (planeación, realización y evaluación de las actividades), lo que nos da una clara idea de las necesidades de mejora de la empresa.

Se recomienda realizar el estudio del Clima Organizacional en la organización estudiada para esta tesis, realizar un taller con los Directivos de la empresa u organización con el objetivo de acordar las formas de aplicación del plan de mejoras propuesto y convocar a una reunión con los trabajadores de la Dirección General de administración y los directivos para la discusión de los resultados obtenidos.

13. Bibliografía

- Aguado R. (2005). Clima Organizacional, Un acercamiento a su identificación. (En red) Disponible en: www.avantel.net/~rjaguab/identi.html
- Aguilar, M. (2003). Clima, Cultura, Desarrollo y Cambio Organizacional. México. (En red) Disponible: www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climcultcanborg.htm
- Alvarado, L. (2004). Incentivos laborales y rotación de personal en los departamentos de ventas de las empresas dedicadas a la distribución e importación de filtros automotrices. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Altuve, A. (2005). Correlación entre clima organizacional y desempeño de los empleados de una empresa litográfica. Tesis Inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Arévalo, J. (2000). Importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto militar. Venezuela. (En Red) Disponible en: www.monografias.com/rh/docs/climamilitar.htm.
- Aspurú, A. (2004). Estudio del clima laboral en la fuerza de ventas, caso: Institución bancaria del sector privado. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Balam J. y Velásquez R. (2003). Clima Organizacional. (En Red) Disponible en: www.monografias.com/trabajos14/climaorganizacion/climaorganizacion.shtml
- Baldizón, R. (2005). Análisis del clima organizacional en empresas guatemaltecas de la industria manufacturera que utilizan el cuadro de mando integral. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Bustos, P., Miranda, M. y Peralta, R. (2005). Clima Organizacional (En Red) Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>
- Casasola, A. (2005). Evaluación del clima organizacional de una empresa farmacéutica. Tesis Inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

- Caballeros, H. y Achaerandio, L. (Eds.). (2003) Guía General para realizar trabajos de investigación en la URL. Guatemala: Edita.
- Castro, L. (2004). Percepciones acerca del clima organizacional: resumen de una investigación. (En Red) Disponible en: www.ut.edu.co/profesores/lcq/abstract.htm
- Centeno, D. (1999). La comunicación oral y su influencia en el clima organizacional en una institución bancaria. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Chiavenato, I. (2001) Administración de Recursos Humanos. (3ª Ed.) Colombia: McGraw Hill.
- Chuy, E. (2003). Evaluación del clima organizacional y programa para su mejora en una facultad de una institución privada de educación superior. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Davis K., Newstrom J. (1999) Comportamiento Humano en el Trabajo. (2ª Ed.) México: McGraw-Hill.
- Dessler G. (2001) Administración de Personal. (2ª Ed.) México: Pearson Educación.
- Díaz, M. (2005) Factores que inciden en el clima laboral. (En Red) Disponible en: <http://www.gerenteweb.com/documentos/recursos/drh1510041.php>
- Díaz, M. (2004) ¿Cómo aplicar los cuestionarios de medición del clima laboral en una empresa? (EnRed) Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/aplicuesticl.htm>
- Díaz, M. (2004) Modelo de cuestionario de medición de clima laboral. (En red) Disponible en: <http://www.gerenteweb.com/documentos/recursos/drh0302041.php>
- Dos Consultores S.A. de C.V. (2005) Clima Organizacional. México. (En red) Disponible en: http://www.dosconsultores.com/esquema_clima.php
- Duran, M. (2005) Periódico Virtual De Gerencia. Artículo: Mejores empresas para trabajar: la importancia del clima organizacional en el éxito de las empresas. (En Red) Disponible en: <http://www.degerencia.com/articulos/corg/mejoresempresas.html>

- Escat, R. (1998). Clima Organizacional. (En red) Disponible en: <http://www.gerenteweb.com/documentos/rh/co98.php>
- Estrada, M. (2004). Guía de acciones motivacionales que utilizan los hoteles cinco estrellas de la ciudad de Guatemala hacia el personal operativo para mejorar el clima organizacional. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Gasalla, J. (2002) La nueva dirección de personas, marco paradójico del talento directivo. España: Ediciones Pirámide.
- Goncálves, A. (1997). Dimensiones del Clima Organizacional. (En Red) Disponible en: www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm
- Grupo Hay (2004) Instrumento de medición de clima organizacional. Venezuela (En red) Disponible en: <http://www.hayandino.com>
- Hernández, M. (2003). Diagnóstico de satisfacción laboral en una empresa textil peruana. Perú. (En red) Disponible en: <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpyZVFFAZZBoVNBVuF.php>
- Hernández, R., Fernandez C. y Baptista P. (2003) Metodología de la investigación. Mexico: McGraw Hill.
- Herrera, E. (2005). Factores que afectan el Clima Organizacional en una empresa de la industria metal-mecánica. Tesis Inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Kolb, D. Psicología de las Organizaciones. Prentice Hall S.A., 1992, México D.F.
- Lozano, C. (2002). Revista Web Copamex. Clima Organizacional ¿Activo o Pasivo Oculto? (En red) Disponible en: www.coparmex.org.mx/contenidos/publicaciones/entorno/2002/may02/c.htm
- Maisch, E. (2004). Pautas Metodológicas para la realización de estudios de clima organizacional. Venezuela (En Red) Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales2/rrhh/1/opciones.htm>
- Martínez L. (1997). Clima Organizacional. (En red) Disponible en: <https://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>

- Molina, C. (2002) ¡Mejora tu calidad profesional! México: Limusa Noriega Editores.
- Mondy y Noé L. (1997) Administración de Recursos Humanos. México: Prentice-Hall.
- Nieves, M. (1996) El desempeño del docente en la universidad autónoma de Venezuela. Venezuela. (En red) Disponible: <https://www.monografias.com/trabaj3/clima-univenezuela.html>
- Newstrom, J. y Davis, K., (1999) Comportamiento Humano en el Trabajo. México: McGraw Hill.
- Palma, S. (2000) Motivación y Clima Laboral en personal de entidades universitarias. Perú. (En red) Disponible en: http://www.urp.edu.pe/urp/modules/facultades/fpsicologia/articulos/clima_lab_en_universidades.php
- Palomino R. (2001). Ser Humano y Trabajo. Clima Organizacional. (En red) Disponible en: www.sht.com.ar/archivo/temas/clima.htm
- Pérez D. (2005) Estrategias para mejorar el clima organizacional en confitería El Loro C.A. sucursal La Concordia. Tesis inédita. Instituto Universitario Gran Colombia, Colombia.
- Periódico Virtual El Molino No.5 Proyecto DFID Colombia. (2005) (En red) Disponible en: www.paisrural.org/molino/5/culturayclima.htm
- Periódico Virtual El Molino No.7. Proyecto DFID Colombia. (2005) (En red) Disponible en: www.paisrural.org/molino/7/un-acercamiento.htm
- Riera, M. (2003). El clima organizacional y su relación con el contrato psicológico. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Robbins, S. (1998) Fundamentos de Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. (1999) Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall.
- Rodas, M. (2004) Evaluación del clima organizacional del personal operativo de una planta de producción. Caso: Alimentos Ideal S.A. (IDEALSA) ubicada en el departamento de Escuintla. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

- Rodríguez, A. (1999) Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones. España: Ediciones Pirámide S.A.
- Schultz, D. (1991) Psicología Industrial. México: McGraw-Hill.
- Spector, P. (2002) Psicología Industrial y Organizacional. México: Manual Moderno.
- Stevenson, N. (2000) La motivación del personal de su empresa. España: Prentice Hall.
- Valdez, A. (2004). Validación de los resultados de la medición de los factores en el clima organizacional de una corporación financiera fusionada evaluados en el año 2000 y 2003. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Werther W. (1997) Administración de personal y recursos humanos. México: McGraw-Hill.
- Zepeda, F. (1999) Psicología Organizacional. México: Addison Wesley Longman, de Pearson.

14. Resultados de la encuesta por rubro y por área

Tabla 9 - DEPARTAMENTO DE TESORERIA

RESULTADOS DE LA ENCUESTA	Porcentaje de satisfacción		
	N/C	Insatisf.	Satisf.
COLABORACION	0,00	42,86	57,14
COMUNICACIÓN	3,57	33,93	62,50
CONDICIONES DE TRABAJO	0,00	82,14	17,86
FORMACION	7,14	67,86	25,00
LIDERAZGO	14,29	30,95	54,76
SATISFACCION EN EL PUESTO DE TRABAJO	8,16	38,78	53,06

Tabla 10 - DEPARTAMENTO CONTABLE

RESULTADOS DE LA ENCUESTA	Porcentaje de satisfacción		
	N/C	Insatisf.	Satisf.
COLABORACION	2,22	15,56	82,22
COMUNICACIÓN	6,67	10,00	83,33
CONDICIONES DE TRABAJO	0,00	16,67	83,33
FORMACION	6,67	43,33	50,00
LIDERAZGO	8,89	13,33	77,78
SATISFACCION EN EL PUESTO DE TRABAJO	10,48	15,24	74,29

Tabla 11 - MESA DE ENTRADAS Y SALIDAS

RESULTADOS DE LA ENCUESTA	Porcentaje de satisfacción		
	N/C	Insatisf.	Satisf.
ITEMS A EVALUAR			
COLABORACION	0,00	0,00	100,00
COMUNICACIÓN	0,00	0,00	100,00
CONDICIONES DE TRABAJO	0,00	2,27	97,73
FORMACION	2,00	1,00	97,00
LIDERAZGO	2,36	0,47	97,17
SATISFACCION EN EL PUESTO DE TRABAJO	3,57	0,00	96,43

Tabla 12 - DEPARTAMENTO DE LICITACIONES Y COMPRAS

RESULTADOS DE LA ENCUESTA	Porcentaje de satisfacción		
	N/C	Insatisf.	Satisf.
ITEMS A EVALUAR			
COLABORACION	0,00	2,78	97,22
COMUNICACIÓN	2,08	4,17	93,75
CONDICIONES DE TRABAJO	0,00	41,67	58,33
FORMACION	4,17	0,00	95,83
LIDERAZGO	0,00	0,00	100,00
SATISFACCION EN EL PUESTO DE TRABAJO	10,71	3,57	85,71

Tabla 13 - DEPARTAMENTO DE PERSONAL Y LIQUIDACIONES

RESULTADOS DE LA ENCUESTA	Porcentaje de satisfacción		
	N/C	Insatisf.	Satisf.
ITEMS A EVALUAR			
COLABORACION	0,00	1,96	98,04
COMUNICACIÓN	1,47	0,00	98,53
CONDICIONES DE TRABAJO	0,00	26,47	73,53
FORMACION	0,00	8,82	91,18
LIDERAZGO	1,96	11,76	86,27
SATISFACCION EN EL PUESTO DE TRABAJO	0,84	10,08	89,08

Tabla 14 - DEPARTAMENTO DE SUMINISTRO Y BIENES PATRIMONIALES

RESULTADOS DE LA ENCUESTA	Porcentaje de satisfacción		
	N/C	Insatisf.	Satisf.
ITEMS A EVALUAR			
COLABORACION	5,56	9,26	85,19
COMUNICACIÓN	1,39	12,50	86,11
CONDICIONES DE TRABAJO	8,33	55,56	36,11
FORMACION	5,56	19,44	75,00
LIDERAZGO	3,70	18,52	77,78
SATISFACCION EN EL PUESTO DE TRABAJO	3,97	14,29	81,75

Tabla 15 - AREA DE CAPACITACION

RESULTADOS DE LA ENCUESTA	Porcentaje de satisfacción		
	N/C	Insatisf.	Satisf.
ITEMS A EVALUAR			
COLABORACION	0,00	0,00	100,00
COMUNICACIÓN	1,39	4,17	94,44
CONDICIONES DE TRABAJO	0,00	13,89	86,11
FORMACION	5,56	5,56	88,89
LIDERAZGO	0,00	0,00	100,00
SATISFACCION EN EL PUESTO DE TRABAJO	0,79	7,14	92,06

Tabla 16 - AREA DE RECUPERO Y TASAS JUDICIALES

RESULTADOS DE LA ENCUESTA	Porcentaje de satisfacción		
	N/C	Insatisf.	Satisf.
ITEMS A EVALUAR			
COLABORACION	0,00	5,56	94,44
COMUNICACIÓN	2,08	0,00	97,92
CONDICIONES DE TRABAJO	0,00	70,83	29,17
FORMACION	12,50	12,50	75,00
LIDERAZGO	11,11	2,78	86,11
SATISFACCION EN EL PUESTO DE TRABAJO	9,52	2,38	88,10

Anexo I

Guía Estructurada para el Análisis de Documentos

Organización y funcionamiento:

1. Misión y Visión (Elaboradas y Divulgadas en página del Poder judicial de Corrientes)
2. Objetivos de trabajo (Elaborados y divulgados ídem anterior)
3. Matriz FODA (Elaborado y divulgado en manual de Calidad publicado en página)
4. Planes de trabajo (Elaborado y divulgado en Manual de Calidad publicado en página)
5. Manual de Calidad (Publicado en página del Poder Judicial de Corrientes)
6. Dirección de la página web de la organización www.juscorrientes.gov.ar

Anexo II - Entrevista a trabajadores de más experiencia

Se da a conocer una de las entrevistas a modo de ejemplo:

1. ¿Cree que los empleados de la organización se sienten insatisfechos con su trabajo?
2. ¿Usted también está insatisfecho(a) con su trabajo?
3. ¿Cómo ha visto reflejada la insatisfacción laboral de los empleados de la organización?
4. ¿Usted cree que la insatisfacción laboral afecta el Clima Organizacional?
5. ¿Qué sugiere usted para contribuir a la mejora de la satisfacción laboral en aras de propiciar un clima organizacional favorable?

1. Pienso que no se sienten satisfechos porque no son reconocidos por sus jefes en sus tareas.
2. Sí estoy insatisfecho porque siento que todo lo que hago no alcanza para estar a la altura de lo que los jefes quieren o buscan.
3. Se ve reflejada en el constante ausentismo, pedido de licencias, pedidos de traslados a otras unidades judiciales, desgano, descontento, fobias.
4. Si estoy seguro de que es así porque existen personas que no se dirigen la palabra, otras que se ignoran, otras que se dirigen con insultos o desgano sin importar las consecuencias de sus actos y sin respeto alguno hacia sus propios compañeros.
5. Mi sugerencia es crear espacios comunes con algunas actividades compartidas para integrar a los equipos de trabajo y socializar por medio de reuniones ya sea dentro o fuera del trabajo con los compañeros y también con los mandos medios y jefes superiores. Hablar con los superiores sobre el descontento general y falta de ganas por la falta de incentivos y reconocimientos hacia los trabajadores.

Anexo III – Encuesta de Clima Laboral (Sistema Gestión de Calidad)

	No contesta (0)	Muy Insatisfecho (1)	Insatisfecho (2)	Satisfecho (3)	Muy Satisfecho (4)
1-COLABORACION					
Considera que existe un buen ambiente de trabajo	0	1	14	58	37
Son buenas las relaciones con sus compañeros de trabajo	2	2	7	52	47
Cuenta con la colaboración de sus Superiores	2	5	5	48	50
2-COMUNICACION					
Al unirse al Juzgado, recibió suficiente información sobre el área donde trabaja y la función que realiza	2	3	10	52	43
Los comunicados internos le proporcionan información útil	5	2	10	54	39
Puede comunicarse abiertamente con sus jefes	1	1	4	44	60
Puede comunicarse abiertamente con las demás áreas	3	0	9	46	52
3-CONDICIONES DE TRABAJO					
Las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación permiten desempeñar el trabajo con normalidad	1	31	23	34	21
Dispongo de los materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo	2	15	21	52	20
4-FORMACION					
Recibe formación para actualizar sus conocimientos para el desarrollo de las tareas	4	3	20	54	29
Los planes de formación se adecuan a sus necesidades de desarrollo profesional	10	2	22	51	25
5-LIDERAZGO					
El responsable le proporciona periódicamente información sobre el desempeño del personal	8	2	10	50	40

El responsable es claro y específico cuando define los objetivos de trabajo	4	1	7	56	42
El responsable se preocupa por mantener un buen clima laboral	8	1	15	41	45
6-SATISFACCION EN EL PUESTO DE TRABAJO					
Tiene la oportunidad de desarrollarse profesionalmente y ascender	9	3	6	55	37
Tiene la oportunidad de proponer nuevas formas de realizar el trabajo	7	1	10	56	36
El trabajo que realiza contribuye a conseguir los resultados de la dependencia	3	1	0	61	45
Recibe reconocimiento por el cumplimiento de los objetivos	8	10	11	42	39
Recibe reconocimiento por el cumplimiento en tiempo y forma de sus tareas	9	8	15	41	37
Considera que la remuneración que percibe está acorde con el trabajo que realiza	6	10	13	57	24
Tiene la información suficiente para realizar su trabajo	2	2	8	60	38

15. ANÁLISIS DE LA ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

Gráfico 1 - DEPARTAMENTO DE TESORERIA

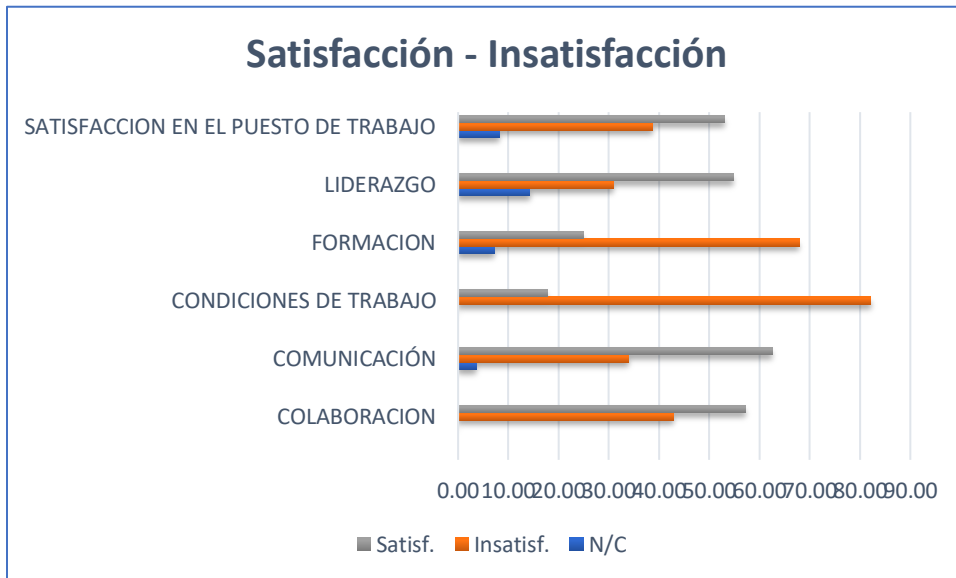


Gráfico 2 - DEPARTAMENTO CONTABLE

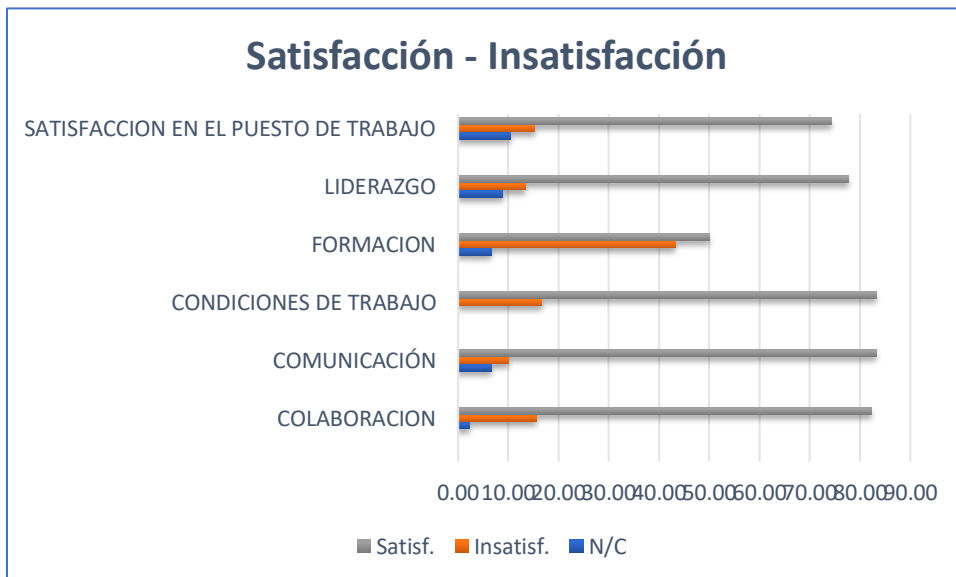


Gráfico 3 - MESA DE ENTRADAS Y SALIDAS

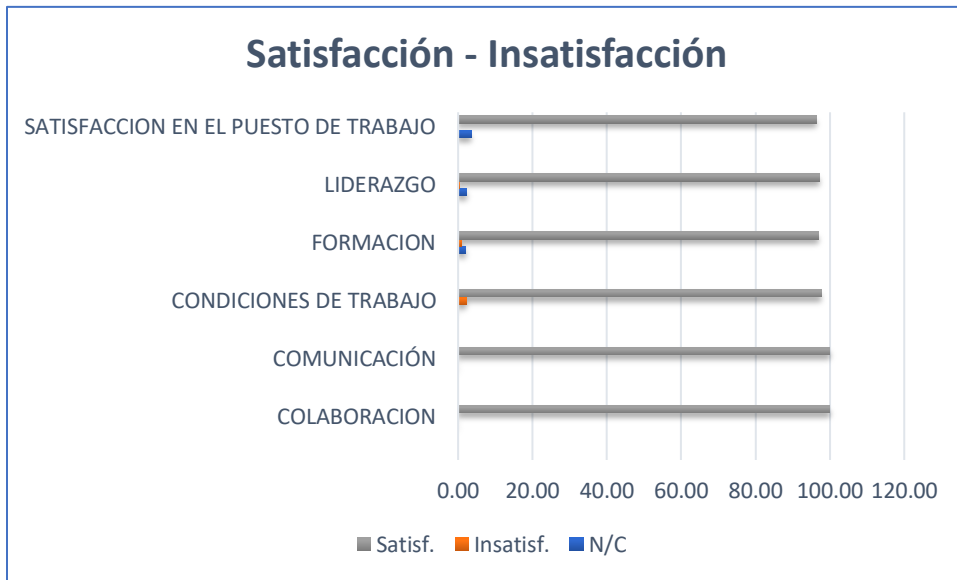


Gráfico 4 - DEPARTAMENTO DE COMPRAS Y LICITACIONES

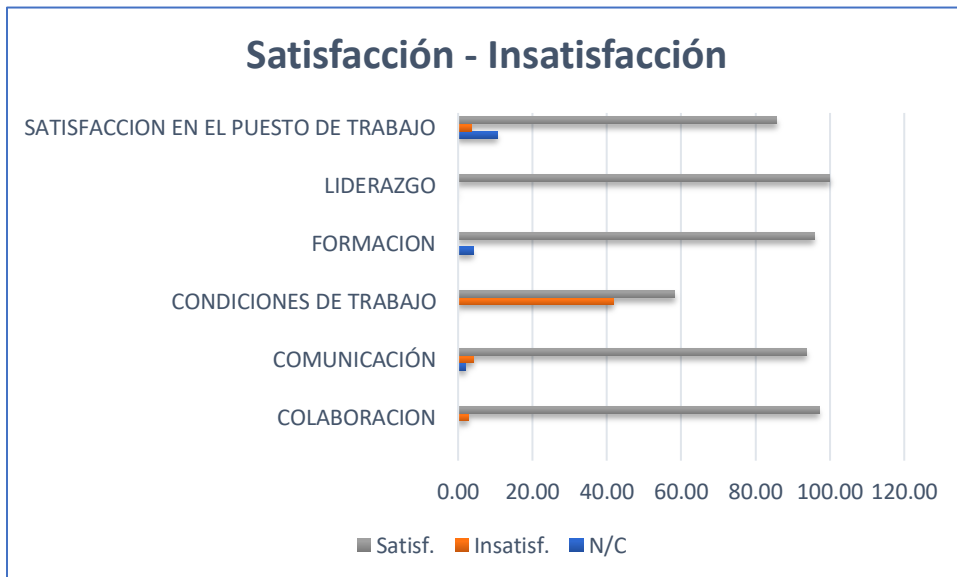


Gráfico 5 - DEPARTAMENTO DE PERSONAL Y LIQUIDACIONES

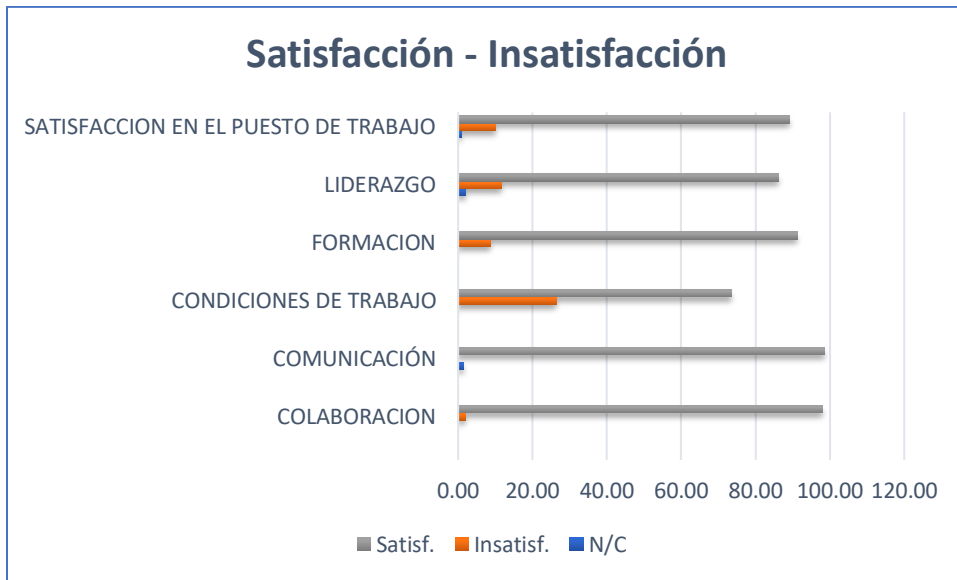


Gráfico 6 - DEPARTAMENTO DE SUMINISTRO Y BIENES PATRIMONIALES

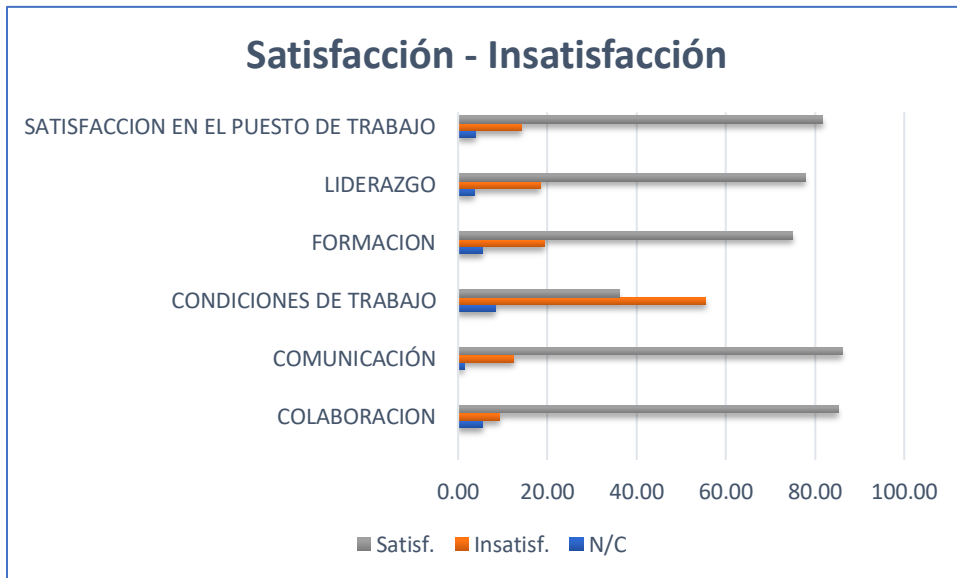


Gráfico 7 - AREA DE CAPACITACION

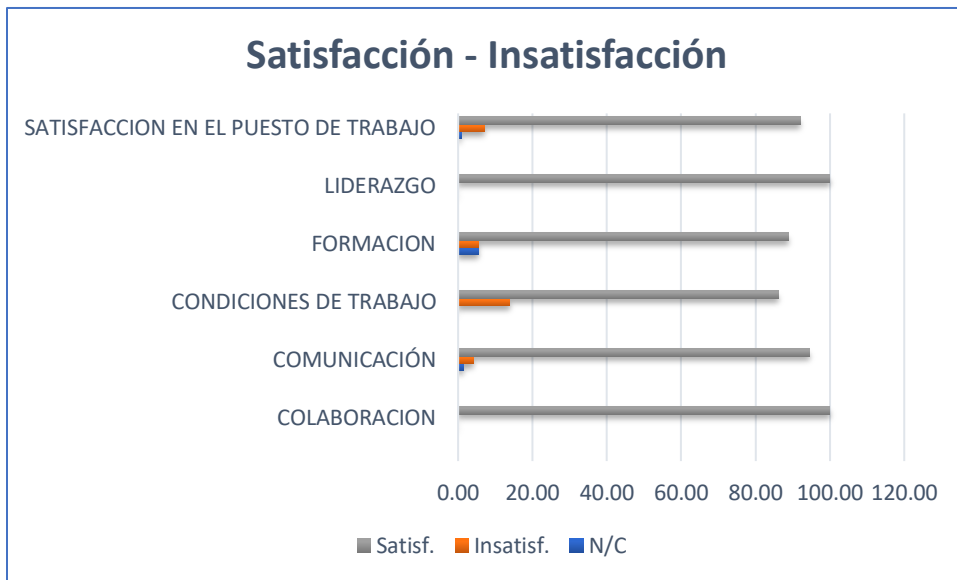
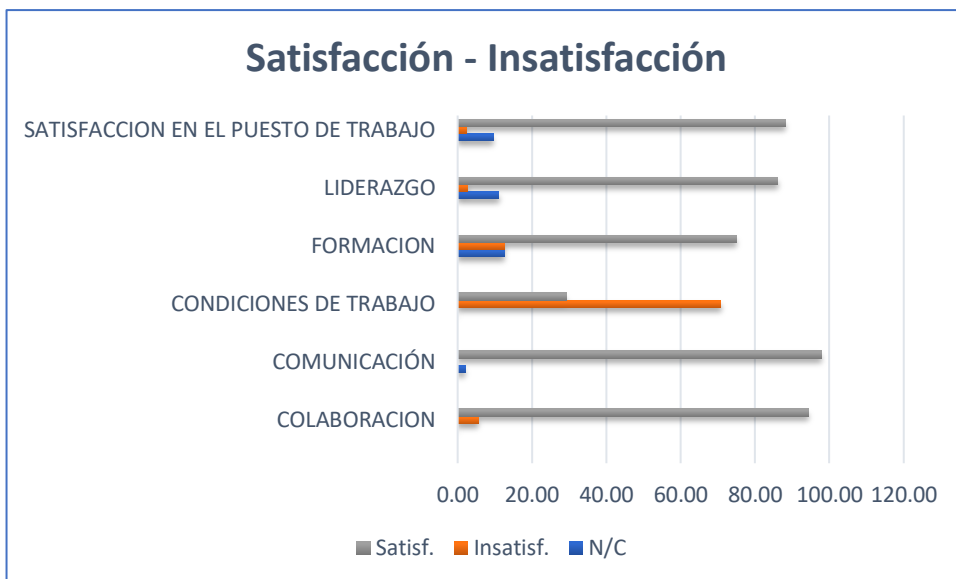


Gráfico 8 - AREA DE TASAS JUDICIALES



ANEXO E – FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO A LA UNIVERIDAD SIGLO 21

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

Autor-tesista <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i>	Ferragud, Cynthia Elizabeth
DNI <i>(del autor-tesista)</i>	21734216
Título y subtítulo <i>(completos de la Tesis)</i>	“Propuestas para mejorar el clima laboral y resolución de situaciones conflictivas”.
Correo electrónico <i>(del autor-tesista)</i>	cynthiaferragud@gmail.com
Unidad Académica <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Siglo 21

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

Texto completo de la Tesis <i>(Marcar SI/NO)^{1[1]}</i>	SI
Publicación parcial <i>(Informar que capítulos se publicarán)</i>	

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

Lugar y fecha: _____

Firma autor-tesista

Aclaración autor-tesista

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica:

_____certifica que la tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

Firma Autoridad

Aclaración Autoridad

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado

^{1[1]} Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63. Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.