

UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGIA
ESCUELA DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Licenciatura en Comportamiento Organizacional

Trabajo final de graduación

Escritura de caso:

El conflicto como oportunidad para reorientar a una organización

Presentado por:

Ana Lucia Granados Ramírez

San José, Abril 2006

Dedicatoria

Dedico este esfuerzo a mis padres: doña Carmen y don Joaquín por darme a lo largo de mi vida las bases y la guía para ser mejor persona. Y por quedarse viviendo en Orosi, mi pueblo querido.

Agradecimiento

Agradezco al todo poderoso por brindarme una nueva oportunidad de poner en practica mis conocimientos adquiridos a lo largo de mi trayectoria académica.

A todos mis amigas y amigos, con los cuales he compartido espacios en mi vida que han hecho que aun permanezcamos juntos.

Índice

Introducción	v
Resumen/Abstract	6
Antecedentes	8
Definición del Problema	13
Análisis Externo	15
Análisis Interno	15
Definición de Objetivos	17
Alternativas de Solución	18
Primera Solución	18
Segunda Solución	18
Tercera Solución	19
Escogencia de la Solución	19
Planes de Acción	20
Bibliografía	23

Introducción

La organización Cultura Activa, atraviesa un momento de cambio en el que necesita que todos sus miembros estén en sintonía con los retos que se aproximan y que van a proyectarlos hacia el éxito y el crecimiento. La cotidianidad de un lugar de trabajo es el esfuerzo mismo de hacer las labores con el máximo esfuerzo y hacia el alcance de metas y beneficios mutuos, *“pero como en toda organización, las diferencias surgen en cualquier momento, ya que las personas nunca tienen objetivos e intereses idénticos; lo cual siempre producen alguna especie de conflicto”¹*.

La dinámica del sistema en la organización, en los tiempos actuales, exige creatividad a la hora de administrar los conflictos y sus efectos, y ha ayudado la nueva visión de tomar en cuenta al conflicto para tomar la oportunidad que representa, ya pasaron los tiempos donde al conflicto se le silenciaba sin resolverlo y mas bien se abre la nueva administración hacia el como fuente valiosa de información que puede reflejar tanto las debilidades como la fortaleza de la organización.

En el caso que a continuación se detalla, se muestra una negativa combinación entre el pobre liderazgo y la postergación de la resolución de conflictos entre compañeros, que perfilan un ambiente de desmotivación y muy lejano del que se requiere para encaminar la organización hacia la superación de barreras y el desarrollo de la organización y de sus miembros.

¹ Chiavenato, I. (2002) Gestión del Talento Humano. McGraw Hill. Bogota

Caso: El conflicto como oportunidad para reorientar a una organización.

Ana Lucia Granados Ramírez²

Resumen:

Cultura Activa es una organización sin fines de lucro establecida en Pérez Zeledón. El objetivo principal de esta organización es recibir voluntarios extranjeros, quienes a cambio de su trabajo en la comunidad reciben clases de español.

Actualmente, la organización está enfrentando un problema de comunicación. El director de la organización y el personal no se están comunicando efectivamente lo que ha provocado desmotivación y una pobre resolución de conflictos. Estos problemas no han sido resueltos pues incluyen factores personales y laborales.

El reto de la organización es superar su panorama actual y encaminarse hacia mejores resultados. En este sentido, se necesita un personal más comprometido y que se adapte en forma constante a los cambios que demanda el trabajo. Así, el presente artículo muestra el proceso de ajuste necesario para que la dirección y el personal puedan enfrentar el futuro de la organización con una nueva visión.

Descriptor: Motivación-Liderazgo-Resolución de Conflictos
--

Abstract:

Cultura Activa is a non-profit organization based in *Perez Zeledón*. The main objective of this organization is to receive international volunteers that in exchange of their work will receive Spanish classes.

In the present, the organization is facing a communication problem. The director and the staff are not communication effectively with each other resulting in a lack of motivation and a poor conflict resolution. This problems have not been solve yet mainly because they include personal and work related factors.

² Bachiller en Psicología. Candidata a Licenciada en Comportamiento Organizacional. Ulacit. Correo electrónico: analugra@yahoo.com

The challenge of the organization is to overcome the present situation and to direct themselves to better results. In order to do this, it is necessary to have a staff with a deeper sense of commitment and constantly adaptable to changes that this kind of work demands. Thus, the present article shows the process of making the necessary adjustments so the director along with the staff can face the future of the organization with a new vision.

Descriptors: Motivation-Leadership-Conflict resolution

ANTECEDENTES

Cultura Activa es una organización internacional sin fines de lucro y sin ningún nexo político o religioso. Tiene como propósito ejecutar programas de enseñanza del idioma español para personas voluntarias alrededor del mundo en conjunto con las iniciativas sostenibles de las comunidades, dando la oportunidad de trabajar hombro a hombro con las personas de la zona, mientras aprenden otro idioma. Cultura Activa se fundó en Argentina a raíz del sueño de su fundador Roque da Silva, quien por su propia experiencia desea que otros tengan la oportunidad de dar trabajo a cambio del aprendizaje. Existen 5 programas en toda América, localizados en los siguientes países: Argentina, Brasil, México, Chile y Costa Rica. En nuestro país la sede se ubica en el centro de la ciudad de Pérez Zeledón, ocupa una casa grande que se compone de habitaciones con camarotes, área de comedor y sala, zona verde, área de oficina, una bodega de materiales, cocina y se encuentra todo dispuesto para recibir un máximo de 45 residentes.

La organización esta conformada por 11 personas, específicamente por el Director, cuatro profesores de español, la Administradora, dos cocineras, un guarda de seguridad, un chofer y una encargada de limpieza.

La organización brinda a los extranjeros todas las comodidades de hospedaje y alimentación mientras se encuentran dentro del programa, las personas voluntarias están regidas por el siguiente horario de lunes a viernes

7:00 a 7:45 a.m.	Desayuno
8:00 a 12 MD	Trabajo voluntario
12:30 a 1:30 p.m.	Almuerzo
2:00 p.m. a 7:00 p.m.	Clases de español
7:00 a 7:45 p.m.	Cena
7:45 p.m. a 11:00 p.m.	Tiempo Libre
11:00 p.m.	Hora limite para llegar al albergue

Los sábados y domingos son días libres para los residentes, tanto en cuestiones de trabajo como en clases, y los utilizan para actividades turísticas en el país.

A su llegada a la casa se les entrega una llave de la habitación y la llave de un casillero donde se deben guardar los objetos de valor y dinero.

En lo referente al personal, el cual se denomina “staff”, esta conformado por las siguientes personas:

- Director, Roberto Castro.

Es licenciado en literatura inglesa, bachiller en administración de empresas y estudiante de maestría en relaciones internacionales. Tiene mucha experiencia en el trabajo con extranjero, el fue escogido por el señor Roque da Silva ya que lo tuvo como empleado en Argentina y decidió que era la persona indicada par ser el director de Costa Rica. Es así como a la cabeza de Cultura Activa-Costa Rica goza de una reputación como persona accesible, educada y con una visión amplia del mundo. Le agrada que sus empleados estén contentos en su lugar de trabajo y que cada día se identifiquen mas con su labor. Sin embargo, aunque insta a las personas a expresarse y a opinar, se contradice en muchas ocasiones donde su punto de vista prevalece pese a la experiencia de sus colaboradores, quienes acatan sus órdenes aunque no estén de acuerdo.

- Administradora, Carolina Rojas.

Carolina tiene solamente 9 meses de laborar para Cultura Activa. Posee un bachiller en psicología y estudia administración en recursos humanos, además de estudios avanzados en el idioma ingles. Ella a pesar del corto tiempo que tiene en la organización, ha podido adaptar un estilo diferente de administración por medio del cual todos se han visto beneficiados, ya que hay mas orden, pero que también muchas veces sujeta a las ordenes de Roberto no puede plantear con mas propiedad. Coordina la logística de la organización y sus cambios al inicio tuvieron mucha resistencia, pero luego aceptados sin mayor problema. Es preactiva y aunque ha notado debilidades en le personal,

trabaja en el desarrollo de fortalezas que reviertan los puntos débiles ya que esta muy interesada en la formación de un verdadero equipo.

- Profesores del idioma español, Sofía, Marcela, Carlos y Yadira

Este equipo tiene a su cargo todas las actividades referentes a la enseñanza del inglés, y del trabajo de los voluntarios. Coordinan el trabajo de cada voluntario con una organización contraparte. Por medio de actividades por las tardes, cada residente de acuerdo a su nivel, reciben las lecciones con un profesor específico. Son personas identificadas con la organización y sus relaciones son muy buenas y cordiales con el resto de los compañeros ya que siempre motivan a ayudar y a participar. Este equipo de profesores fue contratado al mismo tiempo y tienen 8 meses de laborar para Cultura Activa.

- Cocinera de día, Rosa Valencia

Empezó sus labores hace un año. Fue recomendada por un familiar de Roberto, y su trabajo lo realiza con dedicación y sus alimentos siempre obtienen reconocimiento. Tiene un horario de 6:00 a.m. a 2:00 p.m. Es una persona obediente y creativa, madre de familia, pero su forma de comportarse en algunas ocasiones da la impresión de que esta enojada y en desacuerdo con todo. A partir de consejos de Carolina, doña Rosa ha cambiado su forma de ser y ha mejorado su disposición hacia sus compañeros y residentes. Pero ella ha tenido roces importantes con la cocinera de la noche, doña Emma. Muchos problemas son de trabajo pero que han trascendido a lo personal.

- Cocinera de noche, doña Emma Solano

Inició sus labores al mismo tiempo que la sede de Cultura Activa. Ella tiene un horario de 3:00 p.m. a 7:00 p.m., su trabajo es exclusivo para la preparación de la cena. Es una señora pese a su alegría, que demuestra mucha ansiedad hacia las situaciones, y esto le ha traído problemas ya que ella quiere controlar el trabajo de los otros, y su continuo reporte de quejas, le ha traído muchos disgustos y rechazo por parte de los compañeros. Aunque muchos reportes son valiosos, otros son con mala intención. Sus comidas son admiradas

también, pero por la hora la cantidad de personal disminuye y la mayoría de las veces solo esta ella con los residentes, situación que la desmotiva.

- Chofer, Ronald Cartin

Ronald tiene dos años con la organización. Es un joven que no estudia actualmente y aunque se le ha instado a estudiar ingles, ha abandonado la idea en repetidas ocasiones. Tiene mucha disposición para ayudar en labores que no son de su cargo, pero ha sido reportado por su pasividad excesiva y por cometer errores al conducir. Tiene una estrecha relación con doña Rosa, y es buena con el resto de los compañeros. Ronald es un trabajador que solo hace lo que le indican y aduce a olvidos sin querer lo que muchas veces pone a correr al resto del personal.

- Guarda de seguridad, don Gonzalo

Don Gonzalo trabaja en un horario de 7:00 p.m. a 7:00 a.m.. Su trabajo es exclusivamente para resguardar la sede y la seguridad de los residentes, tiene a su cargo velar por el buen comportamiento de los residentes durante la noche, así como alguna emergencia o situación especial. Es una persona muy colaboradora y tiene habilidades como el canto y el teatro, a pesar de esto, es callado, tiene buenas relaciones con los compañeros, pero ha manifestado que prefiere las relaciones a distancia ya que así se evita problemas. En algunas ocasiones se le ha llamado la atención, ya que omite información importante y este es un reclamo constante por parte de Carolina.

Todos los empleados de Cultura Activa se rigen por una serie de normas que guían:

1. Informar a la administración sobre cualquier incumplimiento de las responsabilidades del personal.
2. Ingresar a las instalaciones a la hora indicada, de acuerdo con el horario establecido.

3. Presentarse aseadamente, con ropa cómoda y limpia.
4. No vender objetos, implementos, libros, ropa, o cualquier otro accesorio en las instalaciones de Cultura Activa.
5. No fumar en las instalaciones.
6. Salvo permiso de la administración, no se permite utilizar el teléfono para resolver asuntos personales, o recibir visitas.
7. No introducir o ingerir alcohol en las instalaciones.
8. No se tendrá música estridente en las instalaciones, la música que se utilice será para crear un ambiente sano, de cambio y transformación personal.
9. Cualquier artículo o pertenencia de los residentes que haya sido olvidada o dejada en nuestras instalaciones deberá ser reportada al Director o Administrador de la organización.
10. Respetar a los/las compañeros/as de trabajo como personas individuales y adultas, con capacidad de tomar decisiones para sus vidas. El respeto entre el personal es absolutamente necesario en todo momento y comentarios irrespetuosos no serán tolerados.
11. Mantener una buena relación con el equipo de trabajo y las personas voluntarias, tanto laboral como de comunicación, evitando comentarios innecesarios acerca de su vida o de su vida fuera de la institución.
12. Dedíquese a trabajar para el lugar sin que se lo indiquen. Note lo que sucede y siente cuando observa a quienes no lo hacen. Sin juzgar, intente comprender lo que está pasando.
13. Antes de finalizar cada día de trabajo, entre todas y todos revisarán el espacio y lo dejarán mejor de cómo lo encontraron.
14. El trabajo constituye un proceso de transformación y crecimiento personal, usted decide si quiere dar el paso para que suceda.

1. DEFINICION DEL PROBLEMA

Don Roberto se capacitó en Argentina, con el señor Roque da Silva, fundador de Cultura Activa. Tiene solo un año al frente de Cultura Activa y aunque su labor se puede catalogar de exitosa ya que sus colaboradores resaltan constantemente las buenas cualidades de Roberto, tales como paciente, ordenado, con el don de escucha, etc., no obstante se conoce que en ocasiones de tensión y de toma de decisiones, el realiza comentarios negativos sobre su personal y esto les transmite falta de confianza, mas que todo por que es el que promulga la unión del equipo ante la adversidad. Esto es contradictorio para el personal y en estos momentos prefieren mantenerse al margen de la situación para no motivar mas el mal animo de Roberto. A esta situación se añade su periódica comparación del personal costarricense y el argentino, sin tomar en cuenta los logros del primero, y esto desmotiva mucho a los empleados, quienes en ocasiones han manifestado que es mejor cuando el no esta, ya que trabajan con más tranquilidad y soltura. Sienten que él los vigila y Carolina percibe estos sentimientos por parte de todo el personal pero ella también los experimenta.

Se añade a esta situación de Roberto, varios sucesos, los cuales se detallan:

1. Desaparición de dinero de un residente
2. Faltas de disciplina en cuanto al horario
3. Conflictos personales entre doña Rosa y doña Emma
4. Fallas en la limpieza de las habitaciones
5. Retrasos en las lecciones de español
6. Infracción de ley por mal estacionamiento del carro de la organización
7. Quejas por parte de los residentes por sus lugares de trabajo
8. Problemas con residentes por faltas de disciplina

A partir de estos sucesos y su percepción de la situación, Roberto ha aumentado su atención y vigilancia y se le nota muy enojado por lo que expreso a Carolina su

insatisfacción sobre la marcha de la organización y particularmente sobre la disposición de algunos empleados para realizar el trabajo correctamente y en armonía con los compañeros.

Esto tiene a Cultura Activa en un proceso de reajuste en el cual el personal muestra gran tensión y el director mucha molestia. Tanto así que esta pensando en decisiones radicales tal como los despidos. Uno de los días en los cuales la tensión era mas evidente, llamó a reunión a su equipo mas cercano, quienes son la administradora y los profesores de español, y con un tono de voz alto, dijo lo siguiente:

- *¡Esto es un caos!*
- *¡El albergue es un asco!*
- *¡Con este equipo yo no me veo cumpliendo mis metas!*
- *¡Esto no es un equipo!*
- *¡Hay muchas rencillas entre los empleados y esto nunca va a cambiar!*
- *¡Hay cosas que se han dicho mil veces y no veo cambios!*
- *¡Las personas no son las indicadas en el puesto!*
- *¡Dentro de un mes creo que va a ser despedido el resto del personal si no hay un cambio inmediato.!*
- *¡Viene Roque da Silva en dos meses y me siento decepcionado. El cree que tengo control sobre la organización pero no es así!*

Estas declaraciones dejaron sin palabras al resto del grupo y aunque la administradora estuvo de acuerdo con algunos problemas, le expreso la necesidad de ver los cambios positivos y reprender las actitudes negativas pero siempre analizando el contexto en el cual se desarrollan las cosas para tomar una decisión con mas elementos. El Director agradeció estos puntos pero se noto irritado al ser cuestionado, y le propuso a la administradora de que ella encontrara una forma de resolver los conflictos antiguos y presentes haciendo al mismo tiempo que los empleados replantearan sus funciones y compromiso para con la organización.

2. ANALISIS EXTERNO

- Según lo externado por Roberto en dos meses llegará el fundador y él quiere que la sede este en las mejores condiciones, pero este suceso no esta siendo bien transmitido por Roberto ya que en lugar de infundir motivación, crea un ambiente de miedo con ciertos comentarios

- La condición socioeconómica de la zona es difícil, la cual obliga a los hombres a emigrar a Estados Unidos y esto afecta a dos colaboradoras cuyos hijos y esposos se fueron a trabajar y aún no recuperan lo invertido por lo cual ellas viven en una ambiente de preocupación por su estabilidad laboral, y de continuos cambios de animo a raíz de vivir solas con sus hijos pequeños. Carolina siempre ha tenido buena disposición para otorgar permisos y esto nunca ha traído ningún problema ya que se entiende la situación

- El estilo de liderazgo de Roberto, creado a partir de sus experiencias de estudio en el extranjero y alimentado por una personalidad rígida y dominante en ocasiones, hacen que aunque trate de tener empatía con el personal en algunas ocasiones, mientras que en otra se convierte solamente en observador sin participar del trabajo cotidiano que podría estimular la interacción.

3. ANALISIS INTERNO

- Las relaciones personales entre compañeros son cordiales, aunque desde el inicio de la relación laboral de las cocineras, entre ellas se ha notado cierto roce cotidiano que se ha incrementado y conlleva a problemas mayores como chismes, faltas de respeto, etc.

- Se ha detectado que estas dos personas tienen cierta personalidad que las limita para adaptarse al cambio y a las criticas, lo que dificulta el proceso de comunicación, la cual en muchas ocasiones es interpretada como queja o regaño. La capacidad de adaptarse es un elemento importante dentro de la construcción del clima organizacional con ella el empleado muestra apertura al cambio y disposición para trabajar en pro de las metas. Uno de los factores que afecta el

efectivo desempeño de los empleados de Cultura Activa es lo que se puede nombrar como mala salud mental, ya que impera el nerviosismo y la resistencia ante los cambios, además de la costumbre de hacer comentarios a espaldas de los compañeros. Al ser un lugar pequeño con poco personal, las posibilidades de que la dirección se entere de estas prácticas son muy altas, además algunos empleados denuncian los chismes, y a pesar de las llamadas de atención no se obtiene un ambiente abierto a la franca comunicación.

- No se ha dado un oportuno seguimiento a los conflictos por falta de tiempo de Carolina y de interés por parte de Roberto, quien manifiesta que las cosas se tienen que resolver en una tarde, y no presta mas atención al asunto, y este va perdiendo importancia.

- El personal tiene la visión de que el conflicto es sinónimo de caos y en su afán de evitarlo, ocultan información valiosa sobre situaciones entre ellos, y que observan entre otros compañeros, roces que quizá son cotidianos pero que adquieren una gran magnitud alimentado de murmullos.

4. DEFINICION DE OBJETIVOS

Cuando se trata de una organización que se dedica a fines humanitarios, o que sus esfuerzos no logran un beneficio económico, se tiene una percepción de estas como un lugar donde no se suscitan mayores conflictos a raíz de que todas las personas que la conforman, comulgan con sus ideales y objetivos comunes y estos son en la mayoría de los casos, pacíficos. Pero la realidad dicta otra cosa ya que las organizaciones son sistemas con dinámicas muy similares entre sí en la cual el conflicto es una fuerza activa que puede ser negativa o positiva.

Analizando el conflicto como un espacio de oportunidad para un mejor desempeño o erradicar comportamientos y actitudes, la organización debe abrir el espacio a la tranquilidad y darse una oportunidad para fragmentar el suceso a fin de conocer protagonistas y motivo raíz.

De esta forma, los objetivos de enseñanza que se esperan lograr en el estudiante son los siguientes:

- Reafirmar el concepto de conflicto y su resolución como una oportunidad de innovación para la empresa más que un problema que se debió haber evitado.
- Estimular la capacidad para Identificar y describir los factores internos y externos que podrían estar influyendo directa o indirectamente en la situación planteada en el presente caso.
- Reconocer la influencia que tiene el líder dentro de su equipo de trabajo, así como el papel que juega éste en la toma de decisiones requeridas para la resolución de conflictos.
- Desarrollar la capacidad para la utilización de técnicas creativas de comunicación y definición de los canales adecuados para mantener buenas relaciones con el recurso humano y optimizar su contribución en la resolución de conflictos de trabajo.

5. ALTERNATIVAS DE SOLUCION

- **Primera Solución**

Diseñar y ejecutar un programa de relaciones con los empleados y uno de administración de conflictos. Basados en información extraída del libro “Gestión del Talento Humano” donde explica que como parte de la labor de un director o gerente de una organización se encuentra el tener relaciones valiosas con sus subordinados, se establece esta propuesta de solución con la cual es posible establecer relaciones con los empleados que permitan una serie de cambios de percepción sobre el papel del director dentro de la organización, se fortalecerían valores tales como la confianza, el respeto mutuo, la canalización de la información por la vía correcta. Es necesario añadir en forma paralela un programa de administración de conflictos ya que se detectan focos de conflictos pasados que no están resueltos efectivamente y que pueden traer consecuencias negativas para problemas futuros. Se acude a la entrevista individual como una estrategia para que se de la confrontación entre el empleado y el director, siendo la administradora la persona que recopilara la información y brindara soporte y participará de la búsqueda de soluciones y del establecimiento de compromisos.

- **Segunda Solución**

Determinar el estilo de liderazgo que la organización necesita y coordinar actividades de capacitación tanto para el Director como para la Administradora. Se considera que implementado este plan mejoraran las relaciones con los empleados ya que se estaría usando un método, lo que cambiaría radicalmente la situación actual donde el liderazgo se da basado en sentido común. Sería oportuno aprovechar el recurso que se tiene en la zona de Pérez Zeledón el cual es la Escuela Regional de Formación de Lideres, quien tiene un programa llamado “*Los primeros pasos en el liderazgo*”, esta empresa de servicios cuenta con programas por medio de los cuales las personas indicadas se capacitan y

conforme avanza esta formación se analiza la dinámica de grupo que prevalece en la organización para la cual se labora. Y así se pueden implementar soluciones reales de acuerdo a las características del equipo. La organización permite la inversión en capacitación para todos sus empleados y este es un recurso que no se había utilizado hasta el momento y se considera es el momento idóneo. Inclinos hacia la idea de que el líder tiene que poseer capacidad innata y fortalecerse con formación par que pueda responder adecuadamente a las situaciones es que se plantea esta solución.

- **Tercera solución**

Despedir a los protagonistas del conflicto para así contratar personal nuevo que pueda ser entrenado conforme con los objetivos y valores de la organización. Esta posible solución obliga a realizar un análisis financiero, así como la justificación de la acción, ya que la organización recibe el dinero para operar en forma mensual y todos sus gastos deben ser respaldados. Su beneficio inmediato es que la reorganización de personal brinda libertad para seleccionar a otros funcionarios, que puedan ser entrenados y proyectados desde el inicio hacia el trabajo en equipo en comunión con los valores de la organización. El director y la administradora deberán reunirse y valorar caso por caso de las personas a las cuales se les debe despedir, para así elaborar un informe detallado en el aspecto financiero y humano, a fin de que sea estudiado por el fundador de la organización y de ahí tomar una decisión definitiva.

6. ESCOGENCIA DE LA SOLUCION

Se selecciona la primer solución como la respuesta efectiva a los problemas en el momento actual que es el que aboga por una estrategia pronta y con beneficios duraderos. Se considera que aunque las otras dos constituyen opciones viables en este momento se presenta una combinación de elementos tanto personales como organizacionales , por lo que es urgente reestablecer la comunicación, la

cooperación, la protección, la asistencia y la disciplina y el conflicto. Y además en forma paralela, analizar la situación actual para implementar un sistema de programa de administración de conflictos el cual funcione de plataforma para resolver los problemas del pasado y que pueda ser adaptado para las situaciones conflictivas presentes y futuras

7. PLANES DE ACCIÓN

Para establecer un plan de acción para Cultura Activa que le ayude a salir del cúmulo de conflictos y a restablecer un espacio que propicie el mejor desempeño de los trabajadores, se tomará como punto de partida la teoría Y, propuesta por McGregor sobre la naturaleza humana, la teoría Y se nutre de convicciones positivas que llevan a los gerentes a asumir una posición democrática y consultiva Chiavenato, (2004, p. 362). Como guía facilitadota se usará la lista propuesta por Milkovich y Boudreau de las principales decisiones de los gerentes de línea para diseñar un programa de relaciones con los empleados (Chiavenato, 2004, p. 364) El repaso de esta lista se hará en forma individual, en un horario adecuado para los trabajadores, en un ambiente relajado y cómodo y se tendrá para el desarrollo de la reunión la siguiente estructura:

1. Comunicación: se comunicara y repasará la filosofía de la organización, además de pedirles sugerencias y opiniones sobre los temas laborales de su interés o en los cuales en alguna circunstancia no haya quedado algún punto claro
2. Cooperación: se les solicitara la cooperación personal y grupal para la toma de decisiones y se los promoverá a una iniciativa de control amparados a las reglas de la organización
3. Protección: se conversara sobre la infraestructura, sus condiciones de trabajo
4. Asistencia: Se tratara de conocer la realidad individual para así saber en que momentos el empleado necesita ayuda especial, tanto a nivel laboral

como personal y como el líder puede actuar de una forma considerada para hacer mas llevadera la situación difícil.

5. Disciplina y conflicto: la organización tiene normas claras para imponer la disciplina y en este punto se ahondara sobre las situaciones particulares en las cuales se ha involucrado el trabajador a fin de que tome conciencia de sus actos de una manera responsable y pueda comprometerse a un cambio. En este punto se hará especial énfasis en la resolución de conflictos que hayan surgido en el pasado y que aun influyan en las relaciones. Luego de haberlos identificado se pueden implementar técnicas como la negociación y confrontación.

Esta dinámica será realizada por el director y la administradora como el primer paso para acercar a las partes en medio de un ambiente de conocimiento y haciendo ver al trabajador que el compromiso que adquiere es valioso y que al igual hay un compromiso por parte de la Dirección y la Administración para con el todo el personal en lo que necesiten, y así contribuir a crear un ambiente sano y renovado. Definir los plazos de seguimiento, que pueden oscilar entre un mes y dos meses, para medir las actitudes y sondear cambios en el ambiente y en las relaciones interpersonales, se considera conveniente fijar fechas para reuniones similares a fin de comentar debilidades y fortalezas.

Una vez realizadas las intervenciones individuales se debe tomar la información que estructura a los conflictos para analizarla y así trabajar en la instauración de los procedimientos adecuados para la administración de conflictos bajo un enfoque mixto, el cual consiste en “la administración del conflicto, tanto en los aspectos estructurales como en los del proceso, e implica intervenciones en la situación estructural y en el episodio del conflicto” (Chiavenato, 2004, p. 379). De esta forma por medio de la adopción de reglas para solución de conflictos y la creación de equipos de integración. El equipo de integración estará formado por

la administradora y un profesor de español, que estarán con la función de “enlace” entre las partes. El estilo a aplicar será el que aboga por la colaboración o de solución de problemas (Chiavenato, 2004, p. 382), ya que en este momento se necesita reconciliar diferencias por medio del análisis de diferencias y la resolución para un beneficio mutuo. Va a requerir en la organización una apertura a la confrontación y a la voluntad de tratar temas pasados o presentes y destacar la importancia que merece la resolución oportuna y efectiva de los conflictos.

Bibliografía

Chiavenato, I. (2004). *Gestión del Talento Humano*. México: Editorial Mc Graw Hill

Gestiopolis. (2006). Conflictos en los Grupos de Trabajo. Recuperado el 12 de marzo del 2006 de

<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/no%206/conflicto.htm>

Gibson, J., Ivancevich, J y Donnelly, J. (2001) *Las Organizaciones*. México: Editorial Mc Graw Hill

Solis, V. (2003). *Propuesta de Inserción de la Psicología en la Administración de Organizaciones*. Tesis de licenciatura no publicada. Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.