

EL CONFLICTO; UNA PATOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES

Ensayo

MARIA EUGENIA VILLEGAS PEÑA

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ, D.C
17 de octubre de 2009**

EL CONFLICTO; UNA PATOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES

Ensayo

MARIA EUGENIA VILLEGAS PEÑA

**FANETH SERRANO
PROFESORA**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ, D.C
17 de octubre de 2009**

TABLA

	Pág.
INTRODUCCIÓN	4
1. POSTURA DE LA ORGANIZACIÓN DE ACUERDO A PROGRAMAS DE LEY	5
1.1 Factores psicosociales intralaborales que deben evaluar los empleadores	6
1.2 Factores psicosociales extralaborales que deben evaluar los empleadores	8
2. ASPECTOS DEL CLIMA LABORAL	10
CONCLUSIONES	13
BIBLIOGRAFÍA	14

INTRODUCCIÓN

La globalización en la vida empresarial enmarca conceptos de competitividad generando cambios dinámicos en los social, económico, demográfico, tecnológicos y cultural. Dichos cambios van acompañados de una dinámica de clima laboral y estímulos que alientan al buen desempeño del activo más valioso de las organizaciones el talento humano.

A medida de los años se observan falencias en las organizaciones; esto se debe a dos principales factores; las empresas por su afán de generar competitividad asumen que las personas se pueden acomodar como fichas de ajedrez y no han estructurado tácticas que le permitan una buena estrategia al diseñar un plan de clima laboral donde se observa que hay una imposición de escenarios laborales, y las personas por su parte generan resistencia al cambio haciendo los procesos mas difíciles para ambas partes.

Se tiene como objetivo abordar la postura de la organización al momento de la elaboración de los planes de clima laboral con su respectiva implementación, mostrando los programas que por ley se deben hacer para la protección del trabajador generando un buen clima laboral.

Se identificarán algunos aspectos que se deben tener en cuenta para generar un buen clima laboral a partir de la responsabilidad que tiene la gerencia de talento humano.

1. POSTURA DE LA ORGANIZACIÓN DE ACUERDO A PROGRAMAS DE LEY

Según la resolución 002646 del 17 de julio del 2008 se definen responsabilidades para las organizaciones en la identificación, evaluación, prevención y monitoreo en la detección de patologías causadas por el estrés ocupacional estableciendo disposiciones legales¹.

La aplicación de esta ley según la resolución debe ser acogida por todos los empleadores ya sean públicos o privados, y todos los trabajadores dependientes o independientes, los contratantes de personal bajo la modalidad de contrato civil, comercial o administrativo² teniendo en cuenta todos los factores y ámbitos de riesgo que pueden verse involucrados en la actividad que desempeñen los trabajadores generado un buen clima laboral.

Como se menciona anteriormente las organizaciones están obligadas a evaluar las actividades que desempeñan sus funcionarios, ya sean de producción, comercialización, transformación, venta o distribución de bienes o servicios, estableciendo probabilidades de ocurrencia de enfermedades, lesiones o daños, identificando posibles factores de riesgo ya sean físicos o psicológicos.

¹ El Ministerio de la Protección Social considerando en el literal c) de artículo 2° del Decreto 614 de 1984, señala como objeto de la salud ocupacional, proteger a la persona contra los riesgos relacionados con agentes físicos, químicos, biológicos, psicosociales, mecánicos, eléctricos y otros derivados de la organización laboral que puedan afectar la salud individual y colectiva en los lugares de trabajo; Que en los términos del numeral 12 del artículo 10 de la Resolución 1016 de 1989, una de las actividades de los subprogramas de medicina preventiva y del trabajo es diseñar y ejecutar programas para la prevención y el control de enfermedades generadas por los riesgos psicosociales.

² A las agremiaciones o asociaciones que afilian trabajadores independientes al Sistema de Seguridad Social integral; a las administradoras de riesgos profesionales; a la Policía en lo que corresponde a su personal no uniformado y al personal civil de las Fuerzas Militares.

Por ello las organizaciones deben velar por unas condiciones de trabajo que promueven la salud y el bienestar de los empleados donde se involucren todos los aspectos intralaborales, extralaborales e individuales que están presentes al realizar una labor.

El estrés, la carga laboral, física, mental, psíquica o emocional, el acoso laboral son aspectos que las organizaciones están supervisando y no deben ser descuidados en ningún momento, ya que se pueden ver reflejados en la salud física y mental del empleado, y pueden generar efectos negativos en el oficio desempeñado, además de esto están contempladas en el decreto y pueden ser sancionados y castigados por la ley.

En la actualidad las organizaciones están implementando conceptos de competitividad no solo en lo comercial o en la productividad también están en aras de mejorar el bienestar de sus funcionarios para ello deben tener en cuenta los factores psicológicos intralaborales y extralaborales³ que los rodean, teniendo en cuenta que en la gran mayoría de organizaciones la fuerza productiva en el hombre y que ellos tiene necesidades y motivaciones diferentes que les permiten desempeñarse de forma óptima en sus actividades.

1.1 Factores psicosociales intralaborales que deben evaluar los empleadores:

Los factores intra laborales son todos los aspectos que hacen parte del diario vivir del trabajador, su forma y medio ambiente de trabajo por ello en la administración de la gestión organizacional se maneja e involucran todos los aspectos propios de la administración del talento humano, que

³ **Artículo 5º.** Factores psicosociales. Comprenden los aspectos intralaborales, los extralaborales o externos a la organización y las condiciones individuales o características intrínsecas del trabajador, los cuales en una interrelación dinámica, mediante percepciones y experiencias, influyen en la salud y el desempeño de las personas.

incluyen en el estilo de mando, las modalidades de pago, de contratación, la participación, el acceso a actividades de inducción y capacitación, los servicios de bienestar social, los mecanismos de evaluación del desempeño y las estrategias para el manejo de los cambios que afecten a las personas.

La responsabilidad y obligación en la administración del talento humano van más allá de lo anteriormente dicho, por lo cual se deben buscar mecanismos de apoyo en la comunicación a la hora de transmitir y generar cambios, existiendo factores a tener en cuenta como la tecnología que juega un papel muy importante en la modalidad de trabajo en las demandas cualitativas y cuantitativas de la labor que se esté desempeñando, identificando las características del grupo social de trabajo que comprende; el clima de relaciones, la cohesión y la calidad de las interacciones así como el trabajo en equipo.

Siendo así determinante las condiciones de las tareas desempeñadas a través de la responsabilidad y especificación de los sistemas de control y definición de roles, comprendiendo el esfuerzo fisiológico que demanda la ocupación, en términos de postura corporal, fuerza, movimiento y traslado de cargas que implica el uso de los componentes del sistema osteomuscular, cardiovascular y metabólico. Las condiciones del medioambiente de trabajo son aspectos físicos que también deben ser verificados en temperatura, ruido, iluminación, ventilación, vibración; químicos; biológicos; de diseño del puesto y de saneamiento, como agravantes de factores psicosociales; esta labor debe también en cierto modo ser acompañada de la ARP con quien se tiene el servicio.

El Departamento de gestión humana debe evaluar y hacer seguimiento a la aptitud del conocimiento y habilidades que tienen las personas en relación con las demandas de la tarea, los niveles de iniciativa y autonomía que le son permitidos y el reconocimiento, así como la

identificación de la persona con la tarea y con la organización identificando y controlando información detallada por áreas y cargos de la empresa sobre duración de la jornada laboral existencia o ausencia de pausas durante la jornada, diferentes al tiempo para las comidas; trabajo nocturno; tipo y frecuencia de rotación de los turnos; número y frecuencia de las horas extras mensuales y duración y frecuencia de los descansos semanales.

Deben existir programas que incentiven y den participación a los empleados, fuera de los beneficios que por ley tiene derecho, estos programas deben ser diseñados, estructurados y reglamentados a través de los programas de bienestar, programas de vivienda, educación, recreación, deporte y se deben destinar rublos para cada uno de las actividades que se realicen. Los programas de capacitación y formación permanente a trabajadores genera buena disposición y confianza.

1.2 Factores psicosociales extralaborales que deben evaluar los empleadores:

La responsabilidad de la organización debe ir más allá de las condiciones internas o intra laborales, también deben cuidar aspectos de suma importancia como es estar al tanto de la utilización del tiempo libre de sus funcionarios; este aspecto hace referencia a las actividades realizadas por los trabajadores fuera del trabajo, en particular, oficios domésticos, recreación, deporte, educación y otros trabajos; también debe ser evaluado el tiempo de desplazamiento y medio de transporte utilizado para ir de la casa al trabajo y viceversa.

Es obligación de la gerencia de talento humano indagar si pertenece a redes de apoyo social, familia, grupos sociales, comunitarios, haciendo una respectiva identificación de las características de la vivienda, estrato, si

es propia o en alquiler, sus vías de acceso, la clase de servicios con lo que cuenta y si su grupo familiar cuenta con servicios de Salud.

Como se ha mencionado anteriormente las organizaciones buscan ser competitivas en los bienes y/o servicios que ofrecen, pero en algunas ocasiones descuidan el activo mas valioso de la organización las persona, conllevando a un deterioro en las relaciones empleador-empleado. Esto se debe a que ven a los empleados como fichas de ajedrez que se colocan en el tablero de acuerdo a la conveniencia de ellos y su miopismo no permite ver las necesidades de los empleados abriendo cada vez mas la brecha que hay entre las dos partes.

Cuando la administración de talento humano es eficiente se analizan los aspectos anteriormente mencionados y realizaría ajustes que le permitan estabilizar y dar valor a los trabajadores y a su diario vivir (tanto intra como extra laboralmente) con incentivos y procesos de crecimiento en la organización. También es importante resaltar que entre más interesada esté la organización de la vida extra-laboral del empleado genera más estabilidad y confianza de las dos partes.

A lo que hace referencia esta ley, es que todo ser humano que trabaje en organizaciones deben contar con la protección del empleador que se ve reflejada en la gestión de talento humano.

2. ASPECTOS DEL CLIMA LABORAL

El clima laboral está acompañado del cumplimiento de todos los aspectos mencionados anteriormente, donde se identifica el compromiso de las organizaciones en la generación del bienestar para los empleados. El medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano y debe cumplir ciertos aspectos⁴ para el buen desempeño de los empleados y de la organización, pero esto debe ser en doble vía, bienestar para la organización y bienestar para el empleado.

Se dice que es en doble vía ya que organización deben contar con verdaderos líderes, que tengan la capacidad de ser flexible ante los cambios y debe genera un clima de trabajo positivo que sea coherente con la misión de la empresa y que permita fomentar el éxito, dependiendo de la actividad en la que los empleados se desempeñen; deben contar con autonomía y debe ser aprobado y apoyado por la organización.

Existen dos variables que son críticas en la organización que se deben considerar en este punto; al existir más incentivos y reconocimientos en la organización para los funcionarios permitirá destacar la labor desempeñada estimulando el sentido de pertenencia, y como segundo punto es importante resaltar el sistema de remuneración.

Los salarios medios y bajos con carácter fijo no contribuyen al buen clima laboral, porque no permiten una valoración de las mejoras ni de los resultados. Hay una peligrosa tendencia al respecto: la asignación de un

⁴ (estos aspectos deben estar vigiladas por el área de gestión humana RRHH)

salario inmóvil, inmoviliza a quien lo percibe. Los sueldos que sobrepasan los niveles medios son motivadores, pero tampoco impulsan el rendimiento.

Las empresas competitivas han creado políticas salariales sobre la base de parámetros de eficacia y de resultados que son medibles. Esto forma un ambiente hacia el logro y fomenta el esfuerzo⁵. Teniendo en cuenta que los bajos niveles de rotación crea buena disposición y compromiso.

Hay factores fundamentales y determinantes en el clima laboral; todos los empleados deben ser tratados de igual forma sin importar raza o condición social, sin que haya algún tipo de discriminación. Ya que la organización es la encargada de diseñar e implementar una buena cultura organizacional en cumplimiento de la reglamentación que por ley; es de aclarar que también los empleados tiene responsabilidades que cumplir con la organización de forma organizada y sistémica.

Se entra en conflicto cuando los funcionarios no sienten apoyo de la organización y esta a su vez sienten que no hay sentido de responsabilidad ni pertenecía por parte de ellos, es de entender que las dos partes se necesitan y deben encontrar un punto de sinergia para que los resultados sean óptimos y superiores al promedio.

Hablar de competitividad hace en gran medida que las organizaciones trabajen en sinergia, entrando a estudiar y validar diferentes variables que permitan que se trabaje y a punte a un mismo objetivo, esta labor esta encaminada al mejoramiento continuo en procesos y servicios, del cliente interno como externo.

El departamento de Gestión humana lleva consigo una responsabilidad social muy grande ya que trabajar con personas es neurálgico ya, que la

⁵ <http://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti12.html>

organización debe entrar con principios de ser flexible (duro con las decisiones pero suave con las personas) por que todos los seres humanos no piensan, sienten ni reaccionan igual, partiendo de este principio todos no tienen las mismas necesidades de reconocimiento entre otros puntos, por ello la importancia de que la organización conozca todos los aspectos extralaborales de sus empleados.

Es también importante resaltar que la responsabilidad del clima laboral no es únicamente de la organización, los empleados también deben tener la actitud, disposición y adaptación a los nuevos procesos o incluso flexibilidad para el cambio; las organizaciones son sistemas dinámicos que están en constante cambio y crecimiento, por ello no son muy diferentes a los seres humanos; por lo cual se debe siempre estar pendiente de los procesos organizaciones siempre apuntando a un mismo objetivo, se ha demostrado que cuando mas motivados están, mas reconocimiento hay en su labor, cuando sus ingresos son mejores a los del sector, cuando la organización reconoce que esta en proceso continuo de mejoramiento y en crecimiento el empleado rinde y empieza a existir compromiso a su labor reflejándose en una sinergia que empieza a dar frutos creando valor a las dos partes.

CONCLUSIONES

Una buena gerencia debe estar plenamente identificada con la cultura organizacional que ha desarrollado. Una cultura en donde todo el recurso humano esté plenamente identificado con ella. Donde se desarrollen expectativas positivas de promoción, seguridad en el empleo, horarios justos, que todos los empleados cuenten con servicios médicos, buscando estímulos al buen desempeño de los empleados.

De igual forma es importante que las organizaciones cumplan todas las normas de ley entregando tranquilidad a los empleados laboral y no laboral generando calidad de vida para los empleados y sus familias, hay que tener en cuenta que ambas partes están interesadas en ganar, la organización necesita personal con disposición de crear valor a sus funciones y los empleados están interesados en tener reconocimiento no solo monetarios sino público, por lo cual es importante que exista ganancia y que el departamento de talento humano busque las herramientas y metodología para que haya un buen entorno y ambiente laboral.

Un buen gerente debe estar atento a todos los cambios del mercado y debe siempre buscar ser competitivo no solo en productos y/o servicios, también en las relaciones interpersonales de la organización y debe velar por el bienestar de su fuerza productiva dando valor a la organización y a la vida profesional y familiar del activo más valioso "las personas", su mayor fuerza productiva, por lo cual concluyo que el sistema y la dinámica de las organizaciones y de las personas es muy similar están en constante cambio y evolución, por lo cual debe haber compromiso mutuo, en doble vía para generar cambios positivos en la organización y en la vida laboral, profesional, personal y familiar de los empleados.

BIBLIOGRAFIA

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Tesis y otros trabajos de grado. Bogota; INCONTEC ., 1996.132p. NTC.1489

MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL. Resolución 002646 de 2008, artículo 83 de la Ley 9ª de 1979 y el numeral 12 del artículo 2º del Decreto-ley 205 de 2003.

<http://www.elmundo.es/sudinerro/noticias/noti12.html>