

**IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA PRODUCTIVIDAD
LABORAL
Ensayo**

**PRESENTADO POR
CLAUDIA PATRICIA CELIS MORALES
Código d0101635**

**TUTORA
M.B.A. ANA ELSA VARGAS ESPINOSA**



**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD ESTUDIOS A DISTANCIA (FAEDIS)
PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
DIPLOMADO EN ALTA GERENCIA**

**Medellín
2014**

INTRODUCCIÓN

Cada día las organizaciones son conscientes de la necesidad de mantener un nivel de competitividad en el portafolio de productos que se ofrece, sin embargo es claro que ésta meta no solo se logra con inversiones en tecnología de punta, novedosas estrategias y sorprendentes campañas publicitarias, también se requiere un talento humano que complemente la estructura del ente para así lograr un desarrollo integral.

Este ensayo reflexivo busca exponer la importancia de mantener un clima organizacional adecuado en la organización para que talento humano que conforma la institución muestre sus mejores habilidades y disfrute desarrollando un rol que muy probablemente dará como resultado un gana gana para las dos partes.

Es importante tener en cuenta que el clima laboral se puede medir, donde las variables a evaluar son flexibilidad, responsabilidad, estándares, formas de recompensar, claridad, compromiso de equipo, liderazgo, comunicación, manejo de conflictos, motivación, calidad de vida, identidad, desafíos y cooperación.

El ensayo abordará diferentes autores para entender cuáles son sus componentes, los factores que determinan una verdadera situación de satisfacción laboral y como los directivos a través de diversas estrategias de gestión inducirán modelos de comportamiento a través de planes fundamentales como la misión y promoverá las características del liderazgo que debe primar en la organización.

El objetivo definido es identificar las ventajas que puede generar un clima laboral adecuado, respondiendo al interrogante ¿El adecuado manejo de conflicto, y el procesos de negociación mejora la productividad y satisfacción laboral como resultado de un clima laboral adecuado? El interrogante que se responde obedece al nivel de importancia del clima organizacional en el desempeño del talento humano y porque no en la productividad y creatividad.

De todo lo desarrollado se concluye que un nivel cálido de Clima Organizacional, surgen aspectos como la satisfacción laboral, aunado a la posibilidad de sentir por parte del empleado su desempeño y desarrollo profesional.

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

Consideraciones iniciales(Guillermo G. , 2007)Es importante tener en cuenta el papel fundamental que cumple el talento humano dentro de las organizaciones y aún más importante que cada uno de sus integrantes de la misma formen una cadena ordenada de eslabones para un adecuado funcionamiento, para esto es necesario la motivación que las empresas pueden brindar a sus trabajadores y es aquí donde está el clima organizacional, una de las tendencias que buscar brindarle el lugar que se merece al ser humano que cada día hace un aporte dentro de los entes económicos para que estos generen muy buenos resultados.

El clima organizacional para cada una de las instituciones se evalúa de manera diferente teniendo en cuenta que prima la percepción que se tiene sobre el ambiente laboral y el logro que se pretende cumplir dentro de cada una.

De acuerdo a lo anterior no es posible encontrar dos entes económicos que presenten un mismo modelo de clima organizacional, dado que una de las causas de sus diferencias es la cultura, nacionalidad, credo religioso y aspectos raciales e incluso el tipo de negocio.

La cultura hace parte importante ya que busca que un grupo de personas compartan ciertos comportamientos para mejorar el clima laboral y estos sean transmitidos a los nuevos integrantes de la organización.

En el clima organizacional se presenta un enfoque cognitivo donde se busca determinar la percepción individual sobre el ambiente de trabajo de tal manera que

desde el pensamiento se da origen al resultado de las situaciones o casos que se experimenta.

La percepción compartida que como su nombre lo indica es el nivel colectivo de la noción del clima con el fin de determinar los puntos en común.

La cultura organizacional cuenta con algunas variables para poder desarrollar en el institucion como son(http://es.wikipedia.org/wiki/Clima_organizacional, 2014):

- La forma en que la organización lleva a cabo sus actividades, trata a sus empleados, clientes y la comunidad en general.
- El grado en que se permite la autonomía y la libertad en la toma de decisiones, el desarrollo de nuevas ideas, y la expresión personal.
- Cómo se ejercita el poder y como fluye la información a través de su jerarquía.
- La fuerza del compromiso de los empleados hacia los objetivos colectivos.

Concepto de clima organizacional: Se puede expresar de manera general, como el ambiente generador por las emociones de los miembros de un grupo u organización(Guillermo G., 2007).

Sin embargo no es fácil generar un concepto definitivo de lo que es el clima organizacional ya que las diferentes percepciones son válidas y una no puede excluir la otra, por tanto lo más conveniente es mencionar algunas de las definiciones que se han dado con este tema.

- **Francis Cornell** : Mezcla de interpretaciones o percepciones que las persona hacen en una organización de sus trabajos o roles con relación a los demás compañeros.
- **Litwin y Stringer:** Característica relativamente permanente que define el ambiente interno de cualquier empresa, el cual lo experimentan todos los miembros de la organización e influencia su comportamiento

- **Tagiuri y Laitwin:** Calidad relativamente duradera en el ambiente interno de la empresa, que influye en la conducta de las personas y que puede ser descrito en términos de valores de un grupo particular.
- **Schneider y Hall:** Conjunto de percepciones globales de la persona sobre el medio interno organizacional, resultado de la interacción de las características personales y de la organización.
- **Forehand y Gilmer:** Conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.
- **Halpin y Crofts:** La opinión que el empleado se forma de la organización.

Para este ensayo se considera el clima organizacional como las emociones que se generan al vivir una serie de situaciones dentro de una organización con otros individuos que desencadena en manifestación de comportamientos.

Factores del clima organizacional: Los factores son elementos que contribuyen a evaluar el clima laboral e identificar la estructura que lo conforma relacionados en las siguientes

dimensiones (<http://www.usergioarboleda.edu.co/empresa/1/.../componentesliderazgo.doc>, 2014):

Estructuración de la tarea.- Hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. Su fundamento tiene una relación directa con la composición orgánica, plasmada en el organigrama, y que comúnmente conocemos como Estructura Organizacional.

(<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>, 2001)

Teniendo en cuenta que la estructura representa una serie de parámetros en la organización los cuales sus miembros perciben en el desarrollo de actividades se puede correr el riesgo que se genere una fatiga organizacional ocasionando resultados negativos ya que los directivos centran su visión en generar directrices mientras los trabajadores carecen un ambiente libre para trabajar.

Responsabilidad:(<http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>, 2007).Es el nivel de riesgo que asume una persona a la cual se le ha delegado una toma de decisión en los procesos que desarrolla. Es de anotar que la responsabilidad se establece en la conciencia y es desarrollada los primeros años de vida en la educación del hogar y adelante se tendrá presente en todas las situaciones de la vida.

- **Recompensa y reconocimientos:** Representa el **incentivo** que se recibe a cambio de haber desarrollado un proceso impecable en el rol asignado o fruto de los resultados conseguidos en la organización, descartando así todo tipo de ingresos producto de un contrato laboral legal o reconocimientos preestablecido por la institución.Es importante conocer la teoría de los dos factores de **Herzberg** donde su primer punto es el factor higiénico o extrínseco que parte de las emociones producidas por elementos externos como el salario, directrices, condiciones físicas de trabajo, relacionamiento al interior de la empresa lo que genera insatisfacción al estar ausentes.

El segundo punto es el factor motivacional o intrínseco que corresponde al contrario del primero ya que corresponde a un nivel alto de satisfacción para el individuo desde las actividades que desarrolla e involucran los sentimientos de crecimiento y desarrollo personal, reconocimiento profesional y la necesidad de autorrealización.

Es importante considerar que aunque los factores higiénicos generan desmotivación ante su carencia es relevante dentro de la organización velar por mantener un nivel estándar que le brinde un equilibrio al ambiente laboral, con respecto a los factores intrínsecos son los que sus miembros deben tener presente y desarrollados día a día en los roles encomendados ya que corresponde a la ganancia personal que puede brindar a futuro grandes frutos y ayuda ser tolerantes a entorno que no se puede modificar.

- **Desafíos o retos de tipo profesional:**Corresponden a los riesgos que el individuo desea emprender como cuestión personal y que pueden relacionarse con el cumplimiento de objetivos dentro de la organización,

teniendo en cuenta que la misma debe delimitar desde un principio los desafíos a los cuales estará enfrentado como parte del rol a desarrollar.

- **Relaciones:** El grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo, la confianza, todo ello son aspectos de suma importancia. La calidad en las relaciones humanas dentro de una empresa es percibida por los clientes.
- **Cooperación:** Es el trabajo en equipo que busca un apoyo constante para el cumplimiento de objetivos al interior de la organización, se refiere a las políticas promulgadas por la organización, donde trascienden los valores y principios de la organización.
- **Manejo del conflicto:** Son las diferencias de pensamiento entre los integrantes de un grupo por temas laborales, sociales, personales entre otros.
El conflicto siempre estará presente en las relaciones de los seres humanos. Lo más importante es saber cómo se maneja y cómo atenuar el impacto que genera en el clima organizacional.
- **Identidad:** También llamado sentido de pertenencia que busca defender con orgullo todos los componentes de la organización y brindar un apoyo constante en las actividades que contribuyan al cumplimiento de objetivos.
Es importante que cada uno de los miembros de la organización sienta que son un elemento muy importante que contribuye al crecimiento de la empresa sin importar las actividades que se les asignen ya que su labor es muy valiosa y definitivamente conforma el verdadero trabajo en equipo, de esta manera se logra establecer un sentido de pertenencia donde cada individuo llega a considerar la institución como propia.

Liderazgo.- Es considerado uno de los factores de gran importancia a la hora de evaluar el clima organizacional debido a que se requiere un guía que le impregne la energía necesaria a los demás individuos para que estos a su vez le den funcionamiento a la cadena de actividades estructuradas y así generen los resultados requeridos. De acuerdo a la participación en el diplomado de Alta Gerencia se logró establecer que un líder exitoso se requiere desarrollar ciertas

competencias.www.usergioarboleda.edu.co/empresa/1/.../componentesliderazgo.doc

Es necesario como parte inicial del liderazgo comprender a su interlocutor y posteriormente hacerse entender frente a sus receptores ya que de esta manera resulta más fácil idear la forma más adecuada de dirigir un equipo ya que se ha comprendido como expresar los conocimientos e ideas para que se logre un gran trabajo en equipo.

Como segunda instancia un líder debe tener la capacidad para asumir retos por complejos que parezcan, también la toma de decisiones y la generación de ideas de manera innovadora.

Un líder debe estar atento a las necesidades del equipo para el mejoramiento de la confianza de tal manera que los trabajadores puedan realizar ciertos momentos “sacrificios” en un momento de contingencia como salir un poco más tarde entre otros lo que evidencia el compromiso que se tiene con la organización.

Otras de las tareas que debe desarrollar un líder es la disminución al máximo del estrés en el ambiente laboral.

El liderazgo cuenta con unos componentes como lo son: la **autoconciencia** que busca comprender las emociones y el efecto en los demás, la segunda **autocontrol** marca la importancia de pensar antes de actuar, la tercera la **motivación del logro** representa la pasión para trabajar por razones más allá del dinero y status que evidencia la persistencia por cumplir las metas propuesta, la cuarta **Empatía** es la habilidad de comprender las emociones de los demás y por ultimo **Habilidades Sociales** habilidad de manejar y construir relaciones que logre una simpatía.

Comportamientos en el clima laboral: (García Villamizar, 2007) Es importante conocer que los comportamientos de los seres humanos prevalecen a lo largo del tiempo y entre

cada uno siempre presenta diferencias a pesar de tener características en común como la religión, cultura, credo, nacionalidad entre otros.

Partiendo de la realidad que son las personas quienes definen los aspectos que conforman el clima organizacional relacionamos algunos que permitirá mejor conocimiento del tema.

- **Valores traducidos en toma de decisiones:** Representan las convicciones básicas que se adquieren inicialmente los primeros años de vida en el hogar, hacen partes de las actitudes y motivaciones del ser humano. Los valores permiten mejorar su dignidad para convivir en la sociedad y una vez compartidos se convierten en principios, que todo el grupo social reconoce, acepta y cumple de manera incondicional.
- **Actitudes:** Corresponde a los comportamientos de evaluación que pueden ser positivos o negativos con respecto a las situaciones, personas, eventos y refleja la forma de cómo se siente el individuo frente algún caso. La actitud es la puerta de inicio para emprender una actividad, proceso o proyecto ya que permite generar un juicio anticipado de manera positiva o negativa con que el individuo está dispuesto desarrolla la tarea establecida.
- **Motivación:** Se reconoce como la voluntad que el ser humano desarrolla por un ideal o persona condicionados por la habilidad del esfuerzo para cumplir sus propias necesidades. Mediante la motivación el individuo es capaz de impregnar mayor o menor dedicación en los roles a desarrollar acompañado de las herramientas que se presentan en el entorno.
- **Roles:** Es el papel que se le asigna desempeñar a cada individuo dentro de la organización asumiendo actitudes y comportamientos acordes al mismo.
- **La comunicación:** Es la forma en que los individuos pueden dar a entender lo que se siente, lo que se quiere pedir entre un emisor y un receptor. Esta fuente de expresión es la que determina que el mensaje que se quiere compartir entre los interlocutores llegue satisfactoriamente, sin embargo es claro que contenido del mensaje debe ser claro, de manera amable y con sentido lógico para que se logre el efecto esperado.

- **La percepción:** Se puede definir como la información que detecta los sentidos de acuerdo al entorno que lo rodea. Se puede decir que la percepción no tiene forma estándar dado que cada individuo la maneja de manera diferente y está indicada para que las apreciaciones personales difieran sobre un mismo tema.

Los comportamientos del clima sirven de guía para evaluar y hacer seguimiento al ambiente de trabajo en cada una de las situaciones que se presentan con el fin de establecer las posibles fallas en el proceso y lograr una solución.

Investigaciones sobre el Clima Organizacional: Es importante conocer que el tema de clima organizacional ha sido abordado por varios investigadores que buscan establecer los puntos básicos que determinando un buen clima laboral los cuales se relacionan a continuación.

1. Puntos Básicos Para Un Clima Organizacional Adecuado

FOREHAND Y GILMER	FRIEDLANDER Y MAGULES	GAVIN	LAWLER ET AL
Tamaño de la organización.	Empeño.	Consideración	Competencia/eficacia.
Estructura organizacional	Obstáculos y trabas	Obstáculo	Responsabilidad
Complejidad sistemática de la organización.	Intimidación	Recompensa	nivel práctico/concreto
Estilo de liderazgo.	Espíritu de trabajo	Espíritu de trabajo.	riesgo
Orientación de fines.	Actitud	Confianza y consideración	impulsividad.

		n de parte de los administradores	
	Acento sobre la producción	Riesgos y desafíos	
	Confianza		
	Consideración		

(<http://www.soyentrepeneur.com/factores-esenciales-para-crear-un-buen-clima-laboral.html>, 2009)

2. Factores esenciales de un buen clima organizacional

LIKERT	LITWIN Y STRINGER	MEYER	PAYNE ET AL
Métodos de mando	Estructura organizacional.	Conformidad.	Tipo de organización
Naturaleza de las fuerzas de motivación.	Responsabilidad	Responsabilidad.	Control.
Naturaleza de los procesos de comunicación	Recompensa	Normas.	
Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción.	Riesgo.	Recompensa	

Toma de decisiones.	Apoyo	Claridad organizacional.	
Fijación de los objetivos o de las direcciones	Normas	Espíritu de trabajo.	
Procesos de control	Conflicto.		
Objetivos de resultados y de perfeccionamientos	Adiestramiento y desarrollo		Adiestramiento y desarrollo

(<http://www.soyentrepreneur.com/factores-esenciales-para-crear-un-buen-clima-laboral.html>, 2009)

Al observar el anterior cuadro considero que se repiten algunos factores por los diferentes autores que generarían un común denominador a la hora de establecer un clima organizacional adecuado como lo son la responsabilidad, la motivación, incentivos y estructura organizacional.

Adicionalmente así los demás factores no se repitan entre los autores podemos decir que en el clima laboral se describe con elementos que carácter positivo, que mantengan la tendencia motivacional donde se tiene en cuenta todos aspectos de la empresa

Propósitos de la medición del Clima Organizacional: Al implementar la evaluación del clima organizacional este cumple con una serie de funciones como son:

- Contribuye a la definición de pautas y normas
- Permite que se genere una estabilidad y unidad en la organización.
- Evidencia los comportamientos de los miembros de la organización para que
- se logre un control y seguimiento.
- Define límites.
- Generación de identidad en el grupo lo conforma.

NIVEL DE IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Es importante en la revisión del clima laboral generar una declaración de cambio que le permitirá definir un paso inicial en la estructuración del este tema para determinar el punto de partida en la evaluación del clima.

Adicionalmente la institución debe presentar un norte en común donde los líderes desarrollen capacidad para orientar el desempeño individual y colectivo hacia el logro de los objetivos de la Organización, garantizando alto sentido de contribución.

Las personas deben desarrollar capacidad de autogestión para liderar, en el día a día, el logro de la estrategia.

El clima laboral presenta gran relevancia en la organización ya que es uno de los pilares que permite el cumplimiento de metas, la armonía entre el equipo de trabajo y el sentido de pertenencia.

El fomento de la satisfacción: El personal es clave en este tema ya que se genera lazos de confianza entre las dos partes al igual que la participación activa en los temas de la empresa.

RESULTADOS DEL CLIMA LABORAL

Considero que un clima organizacional acertado genera un crecimiento personal entre los integrantes de la institución, también se pueden presentar crecimiento profesional y un sentido de pertenencia fuerte por la institución.

Adicionalmente se evidencia un crecimiento como organización, mejor posicionamiento en el mercado, manejo del servicio al cliente con mejor calidad humana y emprendimiento constante en la ampliación en el portafolio de servicios.

VALORES CORPORATIVOS

Dentro del clima laboral tener valores corporativos ayuda a recordar la premisa bajo la cual se encuentra direccionada la organización alguno de los valores que se pueden acentuar como ejemplo tomando como referencia una entidad de servicio son:

- **Calidez:** El compromiso que tenemos de crear experiencias gratas con todas las personas con las cuales nos relacionamos.
- **Cercanía:** Es la convicción que tenemos por reconocer al otro como ser humano, interesarnos por sus emociones, escucharlo y construir una relación de largo plazo.
- **Inclusión:** Construir, con nuestras acciones, una banca en la que todos seamos importantes para hacer una sociedad justa y equitativa.
- **Respeto:** Sensibilidad que reflejamos en nuestro comportamiento para situarnos en el lugar del otro, interesarnos por sus emociones, ser receptivos con sus necesidades y hacer de la confianza la base fundamental de nuestras relaciones.

Estos elementos deben estar promulgados en los planes estratégicos de la organización, específicamente en la misión donde deben resaltarse los valores y principios, la comunicación abierta, los procesos óptimos, el respeto por las personas y los clientes, entre otros. Igualmente serán parte importante en las decisiones el contar con la manifestación de políticas que apoyen y reconozcan los esfuerzos del trabajador además de facilitarle procesos de formación y retos aunados a este crecimiento.

FORMAS DE TRABAJO

Las formas de trabajo son muy diversas en cada organización y por tanto validas siempre y cuando torne colaborativo, eficiente y orientado al cumplimiento de metas

donde los individuos toman las decisiones de manera oportuna, acertada, descentralizada y simple.

El enfoque de trabajo puede desarrollarse en red y con acompañamiento efectivo de los Directivos. Puede constituirse en rutinario o en diverso y para los tipos de tarea, acentuando el proceso de supervisión y los protocolos

Los miembros de la institución debenejecutar sus procesos de manera eficiente, recurrente, autónoma y efectiva para dar respuesta al Direccionamiento Estratégico.

Los Individuos y equipos deben coordinan acciones de manera efectiva, de tal forma que los resultados se enriquecen debido a la sinergia entre los equipos de trabajo.

Es importante gestionar los posibles errores asumiéndolos e incorporándolos como una lección aprendida.

Interacción con los clientes: Sin importar el tipo de organización siempre tendremos una serie de persona a quienes vamos a ofrecer un bien o servicio para lograr una fidelización producto de un ambiente laboral agradable que busca experiencias memorables positivas con sus clientes.

- En laorganización comprender las necesidades de los clientes y las traducen en soluciones integrales es una premisa.
- Cada integrante debe ser impecable en el cumplimiento de las promesas.
- Genera valor a los clientes haciéndole fácil la interacción y los procedimientos.

Comunicaciones y relaciones:

La comunicación es un factor fundamental en las buenas prácticas del clima laboral ya que permite establecer lo que cada individuo desea expresar y a partir de esto se establece una relación cercana, directa, sencilla y abierta con los diferentes grupos de interés donde se evidencia:

- Expresar libremente las emociones, pensamientos y sentimientos.
- La comunicación y el relacionamiento entre jefes y colaboradores no es jerárquica, es efectiva, cercana y de confianza.
- Las conversaciones que se llevan a cabo en la Organización son directas, cálidas y respetuosas. El ambiente facilita que los individuos den y reciban retroalimentación de manera asertiva.
- Todos los miembros evalúan sus acciones y las de los otros. Comprenden este proceso como la posibilidad de enriquecerse a través de una retroalimentación justa y objetiva.
- Todos los individuos de la Organización utilizan un lenguaje que promueve la cercanía, el respeto y la sencillez. Generador de acciones que potencian el alto desempeño colectivo.

Concepto del ser humano.

El ser humano presenta relevancia ya que las relaciones entre individuos están basadas en la confianza y nuestros líderes obren con respeto y amor hacia sus equipos y sus clientes.

- Los líderes, equipos e individuos no le teme al error, toma las equivocaciones como oportunidades de aprendizaje.
- Los individuos de la institución son seres humanos conscientes de su realidad. Como colaboradores se han empoderado de su desarrollo, bienestar y participación. Conjuntamente con la Organización, constituyen un ambiente socialmente sano y económicamente sostenible.
- Cada persona se hará cargo de su transformación para trascender, y el Grupo hará todo lo necesario para ayudarlo en su desarrollo personal y laboral.
- Los individuos se han hecho responsables por vivir felices.

Estilo de liderazgo

Líder desde el ser y para el ser, que acepta su vulnerabilidad y se hace cargo de ella, que practica la responsabilidad incondicional en sus acciones, decisiones y relaciones, que construye para sí y para otros el sentido del enfoque humanista del negocio financiero.(Forero L. , 2010)

Dentro de las tareas que debe desarrollar un líder encontramos:

- Responsabilizarse de su desarrollo, buscando el equilibrio entre su vida personal y laboral.
- Acepta su vulnerabilidad y hace cargo de ella.
- Asume el impacto de sus acciones en los demás.
- Practica la conversación y la escucha como sus principales herramientas para relacionarse con otros, propiciar el aprendizaje, desarrollar el equipo y lograr un alto desempeño.
- Acompaña y facilita el desarrollo integral del equipo teniendo en cuenta que este desarrollo se de en un contexto de calidad de vida saludable.
- Comprende la estrategia del negocio, la incorpora a la visión del equipo y la vuelve realidad a través de la acción.
- Logra el equilibrio entre el logro de resultados y la construcción de relaciones.
- Modela con el ejemplo, es coherente y fuente de inspiración.

ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DESDE LA DIRECCIÓN

Es importante que desde la dirección de la organizacional se tome conciencia que definitivamente el logro de resultados en la misma radica en tener un gran equipo

de trabajo representado en el talento humano, sin embargo esto no quiere decir que sus integrantes deban ser en su totalidad profesionales con mucha preparación académica y mucho tiempo de experiencia aunque es indispensable tener una parte de estos componentes como un complemento.

El equipo de trabajo debe desarrollar una motivación apoyada en las herramientas que la empresa pueda brindar y así contribuir a lograr un clima laboral agradable fundamentado en valores.

Una empresa al desarrollar un clima laboral adecuado permite evidenciar que sus colaboradores presenta un equilibrio entre y vida profesional y laboral(no se vuelve una cruz realizar su rol), el servicio al cliente sigue un proceso con inteligencia emocional con el fin de manejar una muy buena comunicación.

La motivación natural del equipo de trabajo genera la posibilidad de asumir grandes retos con el fin de obtener satisfacciones personales dejando de lado los beneficios materiales que se puedan presentar.

MANEJO DEL CONFLICTO ORGANIZACIONAL

El conflicto nace del desacuerdo en un grupo de personas que presentan relación dentro de las actividades de la organización. En varias ocasiones no se evidencia que las diferencias presentadas dentro de un equipo de trabajo se expresen como normalmente se espera en forma verbal o escrita, si no también se puede percibir a través del comportamiento del individuo donde refleja la inconformidad frente a una situación presentada.

(http://ges.galileo.edu/fs/download/conflicto_organizacional.pdf?file_id=886512, 2007)

Es claro que el conflicto es un estado natural en el ser humano y siempre se va a presentar en todos los momentos por tanto sería falso afirmar que se puede eliminar dentro de la entidad.

A través del nacimiento de un conflicto se puede dar la percepción de una imagen negativa, de incumpliendo en los resultados, de errores administrativos, sin embargo se puede tomar como la oportunidad de alerta para generar una revisión en la toma de decisiones y en los procesos desarrollados pueden presentar falencias que anteriormente no se había logrado detectar.

¿Porque surgen los conflictos Organizacionales. Escasez de recursos, sobreposición de funciones

Dentro del conflicto hay unas clases que son importantes mencionarlas para ampliar conocimiento de este tema y aplicar la solución correspondiente de acuerdo al caso.

- **Conflicto Intrapersonal¹¹**: Surgen como consecuencia de insatisfacciones y contradicciones “dentro” de las personas.
- **Conflicto Interpersonal¹¹**: Surgen de enfrentamientos de intereses, valores, normas, deficiente comunicación, entre las personas.
- **Conflictos Laborales u organizacionales¹¹**: Surgen de problemas vinculados con el trabajo, y las relaciones que se establecen en este, entre individuos, grupos, departamentos.

Es importante diseñar varias soluciones frente a una situación de conflicto donde se puede disminuir sustituyendo el factor de competencia con el fin de equilibrar los ánimos.

ELEMENTOS DEL CONFLICTO

- **Características Personales:** Hace referencia a los comportamientos propios de la persona que se encuentra involucrada en el conflicto y que el mismo se desarrollara de acuerdo a la personalidad.
- **Emociones:** Son los sentimientos que despierta estar involucrado en un conflicto ya sea de manera positiva o negativa.
- **Contexto:** Determina un límite para afrontar la situación presentada con las posibles consecuencias generada y acciones a tomar.
- **Historia:** Corresponde al proceso o cambios que ha sufrido el conflicto y que sirve de referencia para generar una posible solución.
- **Terceros:** Son aquellas personas que rodean o se involucran en la situación propia entre dos partes.
- **Recursos:** Son las herramientas que permite dar tramito al conflicto para una posible solución. Se dividen en dos grupos los externos (tiempo, dinero, cercanía de los centros de poder, procedimientos de trabajo, bienes), los internos (paciencia, inteligencia, la fuerza, capacidad para relacionarse, creatividad a buscar otros recursos).

FUENTES DEL CONFLICTO

Se encuentran enmarcadas en 3 grupos:

Variables Estructurales:

- **Jurisdicciones ambiguas:** Corresponde a los límites confusos que presenta cada parte desde su jurisdicción.
- **Metas Opuestas:** Se genera cuando las partes difieren en sus intereses.

- **Dependencia de una parte:** Aplica para los grupos que delega el desarrollo de actividad o proceso en el otro.
- **Grado de asociación de partes:** Relaciona el grado interacción y conocimiento entre las partes para la toma de decisiones y relacionamiento.
- **Regulaciones comportamentales:** Contiene las reglas, políticas y procedimientos estandarizados.

Variables Comunicacionales:

Presenta falencias en la comunicación donde la percepción y la escucha difiere por tanto da origen a interpretaciones erradas.

En la variable de comunicación organizacional se presenta algunas causas del conflicto como son:

- Radio pasillos
- Excedente de información
- Inadecuada elección del canal
- Superposición de mensajes

En la variable de comunicación interpersonal se presenta algunas causas del conflicto como son:

- Dobles mensajes
- Malos entendidos
- Distorsión de mensajes.
- Problemas semánticos.

Variables Personales

Corresponde a los valores con que cada individuo adquiere en casa y las características de la personalidad.

Dependiendo de la historia de individuo se genera una solución al conflicto de manera positiva o negativa.

MANEJO DE LA NEGOCIACION

Para alcanzar los resultados deseados de forma integral, la empresa debe llegar a acuerdos con los empleados que permanezcan a través del tiempo, lo cual solo se consigue negociando una propuesta de valor para el empleado que arroje un resultado ganar-ganar. Edmundo Barón (2006).

https://www.ulpgc.es/hege/almacen/download/38/38191/tema_1_estretegias_de_gestio_n__la_negociacion.pdf (2005)

Esta propuesta de valor debe estar establecida a todo lo ancho y lo largo de la organización, para lograr un buen clima, cada paso de la misma implica negociación, donde el negociador debe tomar en cuenta las relaciones interpersonales y las motivaciones de cada grupo, ya que cada persona o grupo de ellas persigue objetivos individuales distintos.

Las personas hacen que las cosas sucedan, le dan vida al capital de la empresa y crean valor a través de la interacción con los demás compañeros de trabajo y los accionistas externos (clientes), por lo tanto es crucial llegar a convenios desde el reclutamiento -pasando por todos los sub-sistemas de recursos humanos- hasta el plan de desarrollo de carrera y sucesión donde la empresa logre el equilibrio entre un buen clima y resultados financieros satisfactorios

La negociación hace parte del ambiente laboral ya que representa un factor motivacional de acuerdo a lo pactado en la misma ya desde allí se puede evidenciar cierta clase de beneficios para los miembros de la organización que los motivan a realizar con mayor disposición las actividades requeridas.

Resulta fundamental realizar una cuidadosa preparación de la negociación que permita a la empresa presentar un equipo compuesto por quienes contando con conocimientos teóricos y ayudados por la experiencia posean la intuición que les

permita percibir rápidamente las características de la negociación y actuar en forma adecuada.

Dentro de la negociación es importante tener en cuenta las relaciones interpersonales y las motivaciones del grupo ya que los intereses pueden ser diferentes.

El conflicto y la negociación están mediatizados por relaciones de poder el cual presenta algunas características:

- **El poder es relacional:** Corresponde al poder que ciertos individuos o entidades tiene con respecto a otros y puede crecer o decrecer dependiendo la interacción.
- **Surge de la dependencia de recursos:** Es el llamado intercambio que obliga a las partes a llegar a un acuerdo dado que una parte depende de la otra por los recursos que las mismas puedan necesitar.
- **El poder implica libertad para la toma de decisiones:** Se requiere un equilibrio en el momento de una negociación ya que de lo contrario se convertiría en una imposición de aspiraciones.
- El poder es un potencial, de forma que puede existir sin que se utilice.

Tipos De Negociacion:

Se dividen en dos tipos:

- **Negociación distributiva:** Ocurre cuando una de las partes gana y otra pierde, también se le denomina el pastel fijo, este tipo se presenta en casos de negociación salarial, promoción y los resultados negativos normalmente por los costos generados y el conflicto de interés.
- **Negociación Integrativa:** Busca generar satisfacción entre todas las partes con el fin de distribuir de manera óptima los recursos. Se presenta en casos de relaciones interpersonales y el clima laboral.

<http://cursoco.weebly.com/conflicto-negociacion-acuten-y-comportamiento-entre-grupos.html> (2007)

Cuando existen diferencias entre jefe y subordinado, el jefe debe intentar aplicar algunos comportamientos y ser un líder que escucha a tu interlocutor y tener empatía con este con el fin de comprender las peticiones. En este caso se debe aplicar la clase de poder dependencia de los recursos ya que las dos partes deben tener presente que el uno depende del otro y que los dos son fundamentales en la solución del conflicto.

CONCLUSIONES

Con este ensayo se evidencia la importancia del manejo del conflicto en la organización, además de exponer las diferentes clases de conflictos y como se pueden abordar para su respectiva solución. La negociación efectiva a través de una buena comunicación establece el primer proceso en la solución de los mismos.

Existen muchas teorías acerca del conflicto, lo que sí es evidente es que forma parte de la naturaleza humana y que en las organizaciones es un fenómeno normal, que nos permite aprender y tenerlo como punto para desarrollar alguna mejora en los procesos organizacionales, especialmente la comunicación.

Aceptar que dentro de la sociedad existen diferencias, es uno de los factores determinantes, para reconocer que los conflictos hacen parte de nuestro diario vivir, el cual genera cambios en nuestro modo de aceptar que debemos estar prestos a la solución, y a aprender de ellos, lo que para nosotros como administradores implica desarrollo y evolución

Se identificaron los factores que constituyen el clima organizacional y con los cuales se permite realizar una evaluación al interior de la institución para determinar el nivel del clima organizacional que se percibe a través de cada uno de los integrantes.

Fue posible exponer los puntos básicos que establecen un clima organizacional adecuado indicado por una serie de autores que indagaron sobre el clima laboral, por lo cual es importante señalar la importancia de la adecuada distribución de recursos y de responsabilidades, de tal manera que se determinen pautas de manejo que disminuyan

los roces y las alteraciones en cada una de las acciones emprendidas para el logro de los objetivos en ejecución de los presupuestos

El conflicto deja aprendizajes, tanto desde el punto de vista personal como organizacional. Dado que las experiencias y los acuerdos establecidos siempre buscan un resultado práctico que sustente los principios y fundamentos de las actuaciones de los involucrados

La mediación es uno de los factores importantes que debe desarrollar la gerencia o administración de una organización, especialmente aquellos que se agudizan en determinadas épocas, en determinados procesos, convirtiéndose en una valiosa información para los directivos de la empresa. Un ambiente laboral adecuado deberá ser el resultado de varias acciones y políticas que la organización promueva, respalde y sobre todo esté consciente de su relevancia para el buen desempeño de la organización.

Dentro de la organización es importante mantener una cultura que permita un adecuado clima laboral como parte de este proceso ya que al fomentar la misma se logra conformar un gran equipo de trabajo encaminados a un objetivo en común.

La motivación que el equipo de trabajo desarrolle dentro de la organización hace parte de los aspectos fundamentales de la vida laboral, por tanto tener en cuenta las ideas, sugerencias u observaciones que cada uno de los colaboradores brinde sin importar la posición o el rol que desempeñe en el ente económico hace parte del valor agregado que representa el talento humano dentro de una empresa.

Es necesario comprender que el conflicto hace parte de los componentes que presenta el clima organizacional y que como tal se requiere conocer los factores que lo originan y de esta manera abordarlo con las herramientas adecuadas para así lograr una estabilidad en el ambiente laboral.

Para obtener resultados positivos dentro de la negociación se debe partir por desarrollar una empatía dentro de las partes con el fin de generar una serie de peticiones que la una no atropelle a la otra y así generar una negociación integrativa donde se evidencia un acuerdo en la toma de decisiones.

RECOMENDACIONES

Es indispensable diagnosticar y monitorear el clima laboral en todos sus aspectos y con todos y cada uno de sus integrantes sin omitir ninguno de los niveles jerárquicos de la empresa, esto con el fin de que el líder o director general pueda evaluar e intervenir los aspectos que se encuentren fallando, así mismo pueda emprender políticas de desarrollo de la cultura del respeto y el buen trato por parte de los directivos y supervisores y aplicar herramientas de control de todo los factores que intervienen en el ambiente laboral.

Como parte de la solución es conveniente crear dentro de la estructura de la empresa un mapa principios y de comunicación corporativa, donde se evidencia un objetivo principal, y un responsable para controlar y trabajar el clima laboral desde los cuatro frentes principales como son las personas, la estructura, la estrategia y los procesos.

Para toda organización se torna indispensable el manejo de la comunicación de forma corporativa e intencional, así como el desarrollo del liderazgo proactivo y con niveles altos de conocimientos en los procesos de negociación y en el análisis de los factores generadores de buen clima organizacional y disminución de factores generadores de conflictos.

La negociación, es el camino que nos dirige a una adecuada mediación, la mediación, nos conduce a la resolución de los conflictos, una adecuada negociación basada en un Gana-Gana es indispensable para obtener resultados positivos, que nos dejen un aprendizaje fuerte a la resolución de los conflictos existente y una fuente de mejora continua.

El producto elaborado de la adecuada negociación debe ser sostenible, la debemos evaluar con frecuencia y de ser necesario ajustarlo, con el objetivo de beneficiar el ámbito laboral o de convivencia dado el caso.

Es necesario comprender que en la medida en que mayores sean los conflictos, y menor la atención que se preste, la inversión en recursos para llegar a una solución será directamente proporcional a la magnitud de los conflictos.

La creación de comités de convivencia laboral, crea un factor de mediación, el cual genera en los trabajadores la confianza de pensar que la organización se preocupa por su bienestar, el cual no solo debe ser material, iluminaciones, mobiliario, sino que debe tratar de reducir al máximo los niveles de estrés que puedan generarse.

Tomar la decisión de medir el clima laboral dentro de la empresa permite localizar las situaciones desfavorables que puede alterar la productividad, relacionamiento y ánimo dentro de los equipos de trabajo; adicional a estos se brinda la oportunidad de afrontar dichas situaciones a tiempo generando mejores resultados.

Establecer una adecuada comunicación dentro de los colaboradores sin importar su rango en la empresa permite a los líderes evidenciar a ser humano está detrás de su rol que tiene aspiraciones, ideas, conflictos y soluciones que pueden ser aportes importantes para dentro del desarrollo de la entidad.

Como parte esencial de un clima laboral adecuado es necesario establecer reconocimiento a aquellos colaboradores que desarrollan con dedicación y empeño un sentido de pertenencia por la empresa que hacen parte, ya que esto es tomado como una de las herramientas que contribuye a la motivación en las organizaciones.

Sugiero como propuesta incorporar en las organizaciones un espacio que permita evaluar y monitorear el clima laboral entre todos sus integrantes, esto a través de un líder que realice un diagnóstico teniendo en cuenta los factores o herramientas que se han establecido en la investigación del tema con el fin de iniciar un proceso de solución frente a las fallas encontradas.

Como parte de la solución es conveniente crear dentro de la estructura de la empresa un mapa de la cultura donde se evidencia un objetivo principal, de ahí en adelante trabajar el clima laboral desde 4 frentes como son las personas, la estructura, la estrategia y los procesos.

BIBLIOGRAFÍA

Forero, & L. (2010). Liderazgo por valores. En L. Forero, *Liderazgo por valores* (págs. 15 -45). Bogota: Ediciones Diagnostica Internacional.

Guillermo, G. (07 de 10 de 2007).

http://www.unicauca.edu.co/porik_an/imagenes_3noanteriores/No.12porikan/articulo6.pdf.

http://accorh-consultor-wjlemus.blogspot.com/2011/06/clima-organizacional-y-objetivos-de-la_03.html.
(03 de 06 de 2011).

http://es.wikipedia.org/wiki/Clima_organizacional. (08 de 08 de 2014).

http://ges.galileo.edu/fs/download/conflicto_organizacional.pdf?file_id=886512. (2007).

<http://www.buenastareas.com/ensayos/Impacto-De-La-Negociaci%C3%B3n-Efectiva-En/1982317.html>.
(2010).

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>. (06 de 2001).

<http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>. (s.f.).

<http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>. (23 de 03 de 2007).

<http://www.soyentrepreneur.com/factores-esenciales-para-crear-un-buen-clima-laboral.html>. (07 de 08 de 2009).

<http://www.usergioarboleda.edu.co/empresa/1/.../componentesliderazgo.doc>. (14 de 09 de 2014).

(2009). *Mapa de la cultura*. Bogota: Bancolombia.

SoyEntrepreneur.com. (2014). Recuperado el 12 de septiembre de 2014, de Factores esenciales para crear un buen clima laboral: <http://www.soyentrepreneur.com/factores-esenciales-para-crear-un-buen-clima-laboral.html>

Wikipedia La enciclopedia libre. (08 de Agosto de 2014). Recuperado el 12 de Septiembre de 2014, de http://es.wikipedia.org/wiki/Clima_organizacional