

La Resolución de Conflictos Laborales: Un verdadero desafío para el área de Talento Humano en las empresas



Estudiante

Eduardo Caicedo García

Cod. d0102426

Universidad Militar Nueva Granada

Facultad de Ciencias Económicas

Programa administración de empresas

Bogotá

2015

Contenido

Introducción	3
La Resolución de Conflictos Laborales: Un Verdadero Desafío para el área de Talento Humano en las Empresas	5
Etapas del Conflicto Laboral en las Empresas.....	7
Consecuencias Conflicto Laboral.....	8
La Tensión en las organizaciones	9
El área de talento humano y su importancia en la prevención y solución de conflictos	12
Gestión del talento humano frente a la resolución de conflictos.....	13
Caso Productos RAMO S.A	19
Bibliografía	21

Introducción

En la actualidad las empresas juegan un papel fundamental en la economía, pues gracias a ellas se satisfacen las diferentes necesidades del ser humano, sin embargo cualquier compañía sin importar su tamaño o razón social, afrontan en el desarrollo de sus actividades diferentes problemáticas internas y externas, es el caso de los conflictos laborales, estos aparecen en cualquier circunstancia dentro de las compañías y en cualquier lugar del mundo, pues es de saberse que los conflictos hacen parte del ser humano, pues cada individuo siempre afrontará conflictos internos que al exteriorizarlos provocan dificultades en su entorno, esto conlleva a desestabilizar el clima organizacional y las relaciones laborales, lo cual entorpece el desempeño de los trabajadores.

A través de la historia, los conflictos laborales se han identificado en empresas a nivel mundial generando que éstas opten por diferentes estrategias para la resolución de problemáticas entre los trabajadores, esto conlleva a que las empresas se vean obligadas a atender de manera oportuna las diferencias laborales y busquen su pronta solución.

Cuando se habla de conflictos es primordial saber los orígenes, en general estos surgen de creencias, valores y la educación que las personas hayan tenido a lo largo de su vida, pero también depende de los intereses u objetivos que la persona tenga dentro de la compañía, dado que a veces esto provoca que tenga comportamientos ajenos a los que realmente tendría, solo en pro de alcanzar lo que desea. El conflicto es un proceso que es originado por un individuo que se siente agobiado o frustrado por otro, donde éste siente que son afectados sus intereses personales, y ocasiona una situación de incompatibilidad donde cada individuo busca defender su posición y sus objetivos. Es por ello que los conflictos laborales se toman como una problemática perjudicial para la empresa y es por eso que en la actualidad estás procuran mantener un clima organizacional equilibrado.

Es así, como por medio de este ensayo se pretende dar a conocer de manera general, la situación actual de las empresas frente a esta problemática, de dónde surgen los conflictos y cómo son afrontados por estas compañías, como también se analizará la incidencia que tienen los conflictos laborales en las personas, entendido desde su percepción psicológica, y la afectación en su lugar de trabajo. Finalmente, se hará un análisis general y se propondrán algunas recomendaciones que permitirán analizar la problemática y dar solución a los problemas que surgen día a día en dichas compañías.

La Resolución de Conflictos Laborales: Un Verdadero Desafío para el área de Talento Humano en las Empresas

Los conflictos laborales hacen parte del desarrollo del clima organizacional en una compañía, sin embargo es de saber que este influye directamente en las personas que trabajan en dicho lugar y hace parte de su personalidad y de la manera cómo se afrontan diferentes situaciones y circunstancias en la vida. Es así como antes de hacer referencia a los conflictos laborales y todo lo que ello implica, se describirá su origen y su efecto en cada persona.

Desde el comienzo de la humanidad los conflictos han existido y en muchos casos han llegado hasta la agresión, pues esto hace parte del actuar de cada individuo. En la antigüedad los problemas se solucionaban de manera poco ortodoxa y jovial, pues se arreglaban con acciones que en muchos casos eran agresiones e incluso la muerte, y este comportamiento era aceptado, dado que no se contaba con educación y parámetros sociales establecidos. En la actualidad, esto ha cambiado y ahora la solución de conflictos es mucho más cordial, amable y de acuerdos establecidos, lo que permite en la mayoría de los casos mejorar de manera progresiva las situaciones que se presenten entre varios individuos.

Es necesario definir que es un conflicto, de acuerdo con el concepto de algunos autores:

Según Robinns (1999) es_ *"Un proceso que empieza cuando una parte percibe que otra parte ha afectado, o está por afectar negativamente, algo que le importa a la primera parte"*. (p. 434).

Newton (1999) define conflicto como: *"Toda situación en la que dos o más partes se sienten en oposición. Es un proceso interpersonal que surge de desacuerdos sobre las metas por alcanzar o los métodos por emplear para cumplir esas metas"* (p. 337).

Evert Van de Vliert (1998), argumenta. *El conflicto puede definirse como la situación donde dos partes o entidades sociales tienen puntos de vista diferentes o tienen intereses apartados, como también “Se dice que dos individuos, un individuo, un grupo o dos grupos, están en conflicto en tanto que al menos una de las partes siente que está siendo obstruido o irritado por la otra”*

El conflicto es un parámetro que se maneja en cualquier compañía, y es fundamentado por emociones personales como es el egoísmo, envidia, creencias, posturas, respeto, tolerancia, lo cual desencadena disputas entre diferentes individuos ya sea de la misma área de trabajo o niveles de la misma, esto ocasiona que la empresa comience a tener un clima organizacional inadecuado que perjudica a corto, mediano y largo plazo los intereses generales de la empresa.

Todas las organizaciones tienen conflictos laborales, pues esto hace parte del comportamiento organizacional, sin embargo estos problemas deben manipularse con cierto conocimiento y tacto o las consecuencias pueden ser desastrosas, puede disminuir la eficacia y la eficiencia, generando el declive del buen funcionamiento de la empresa en general.

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

Etapas del Conflicto Laboral en las Empresas

1. Contraposición o potencial incompatibilidad

En la actualidad surgen este tipo de conflictos, cuando en las compañías se presenta una comunicación inadecuada, o cuando en la organización la estructura no está bien definida, en cuanto a funciones, niveles de autoridad, pero también se presenta cuando hay comportamientos personales como voz irritante, grosería al responder, carácter fuerte, lo que puede ocasionar un conflicto posterior que sea manifestado.

2. Conocimiento o personalización

En esta etapa se siente el desarrollo del conflicto, es decir da sus primeros frutos representados en acciones contundentes que comienzan por deteriorar relaciones y funciones de los trabajadores de las empresas.

3. Intensión

En esta etapa el conflicto ya ha tomado vuelo y se ve la incidencia en la eficiencia de los trabajadores, y las consecuencias que esto contrae como el mal desarrollo de sus actividades, discusiones en tonos altos e interrupción de las jornadas laborales.

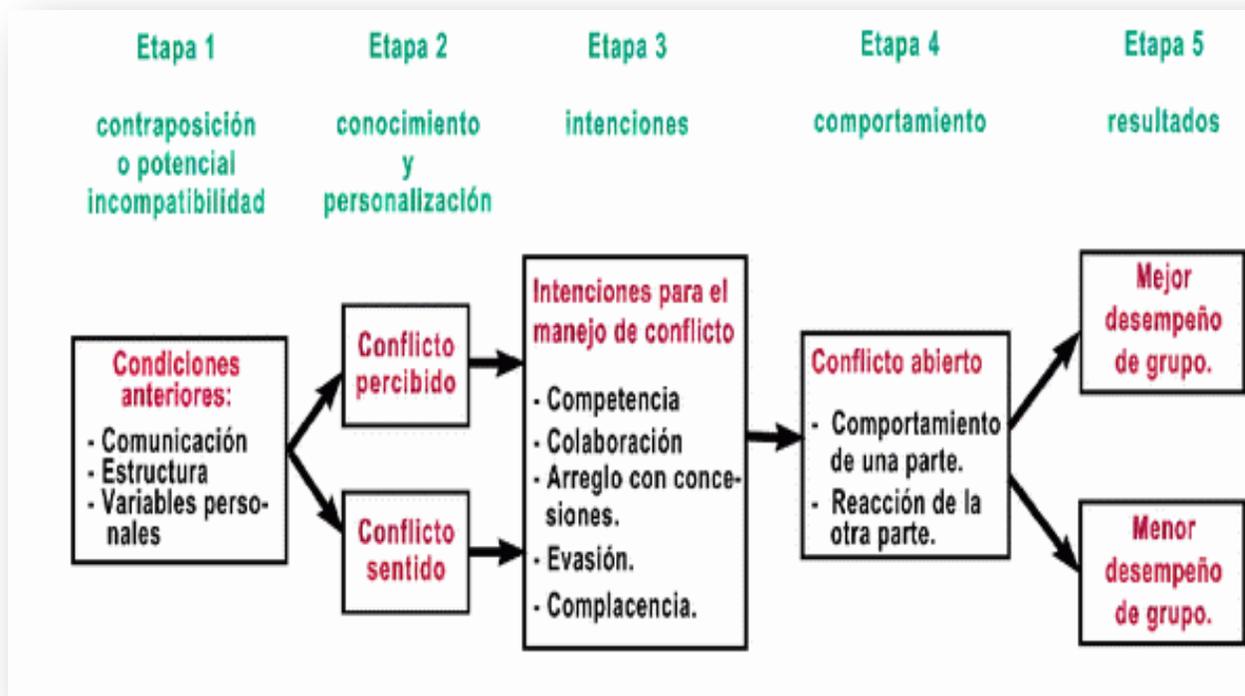
4. Comportamiento

En esta etapa del conflicto se evidencia la oposición de los individuos y hay agresiones fuertes, como el declive del buen funcionamiento de la compañía, lo que contrae problemáticas que pueden afectar a la empresa.

5. Resultados

Las consecuencias de un conflicto laboral depende sustancialmente, como las personas y el líder lo han manejado, pues pudo tomarse como una oportunidad de mejoramiento y/o del desempeño del grupo o pueden perjudicar al mismo.

En la siguiente figura, se muestran las etapas descritas anteriormente:



Fuente: Alvarado Hoyarse O. (2000). *Administración de personal: aproximación al campo educativo*, lima.

Consecuencias Conflicto Laboral

El conflicto laboral en una compañía trae consecuencias, algunas de ellas bien manejadas permiten que la organización evolucione y cambie sus procesos de manera positiva. El conflicto hace que los directivos de la compañía realicen un análisis exhaustivo de las situaciones que llevaron a dicha problemática, lo que permite encontrar y dimensionar el estado del conflicto para así buscar soluciones.

Entre algunos de los aspectos positivos, se destacan:

1. Estimula la motivación entre los trabajadores, lo que hace que cada persona de lo mejor de sí.
2. Abre las puertas al cambio, pues re direcciona la empresa al mejoramiento continuo, lo que permite la solución de problemas por medio de varias alternativas
3. “El conflicto a veces limpia la atmósfera. Algunos desacuerdos pueden permanecer olvidados en un estado latente y no expresado.”¹, lo cual permite la libre expresión y la descarga de ánimos que finalmente pueden llevar a una solución.
4. Permite la cooperación e integración para alcanzar un objetivo común, cuando se generan conflictos basados en grupos de trabajo o niveles dentro de la compañía.

Sin embargo, entre las consecuencias negativas de los conflictos laborales, encontramos:

- Los conflictos están basados en emociones, lo que no permite pensar con claridad, por lo tanto las decisiones que se tomen dentro del conflicto podrían estar erróneas.
- Los procesos de la organización se ven afectados directamente, provocando interrupciones, caos y desorden, por lo cual la productividad y la eficiencia dentro de la compañía disminuye.
- Se anteponen los objetivos personales antes que los objetivos organizacionales.
- Provoca rotación continua de personal y el ausentismo laboral.

La Tensión en las organizaciones

La tensión según la ciencia de la psicología es “Una condición dinámica por la que un individuo enfrenta una oportunidad, restricción o exigencia relacionada con lo que desea, y cuyo resultado percibe que es incierto pero importante” (Robinnns, 2000). Lo que nos indica

¹ L.R.Pondy (Organizational Conflict, conceptos and modelos administrativa; Sáciense Cuartel, vol. 12, 1967.

que la tensión en las organizaciones corresponde al actuar de varios individuos y en la actualidad gracias a los cambios y la evolución del ser humano, se encuentran más a menudo, pues las personas poseen diferentes condiciones personales y problemas internos, que hacen que tengan tensión en sus relaciones personales, y el trabajo es una de las más importantes en los seres humanos adultos.

Los factores que pueden incidir de manera más detallada en la tensión que provocan conflictos laborales, pueden ser ambientales, organizacionales e individuales, tal y como se muestra a continuación:

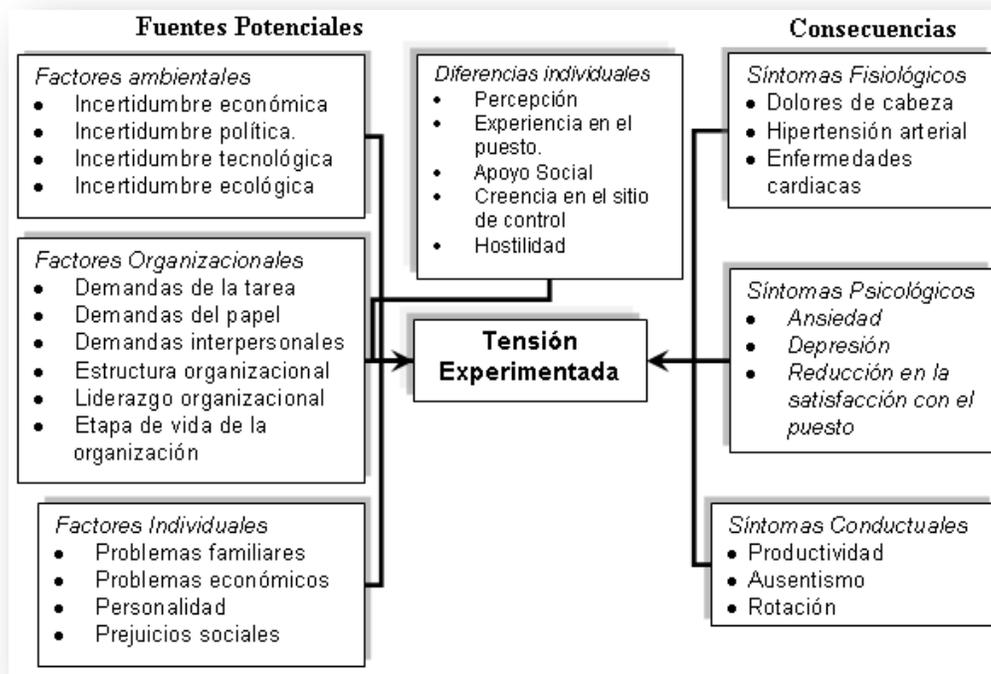
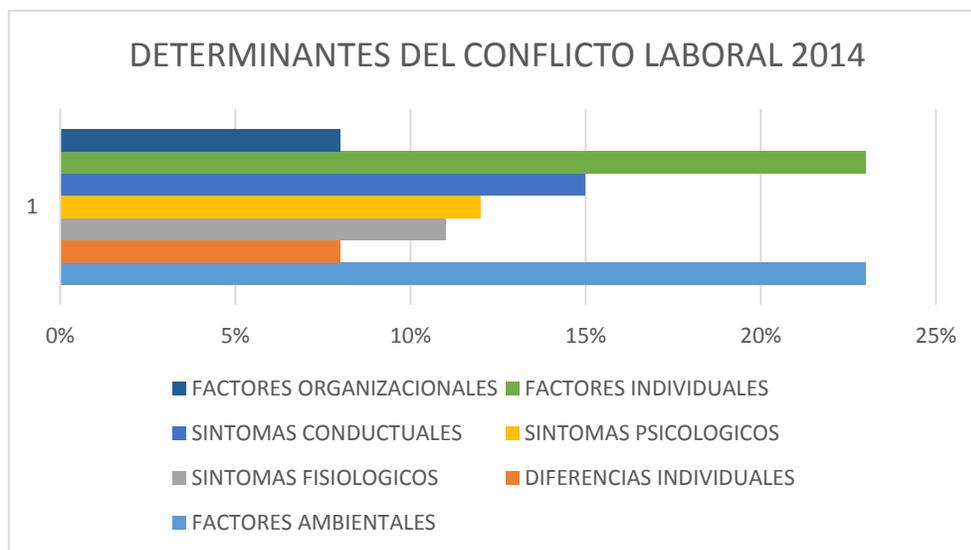


Figura 2. Modelo de Tensión, (Robbins 2000)

Factores determinantes del conflicto laboral:



Fuente: Singer 1996.

Factores organizacionales que inciden en el desarrollo de conflictos laborales en la actualidad

En la actualidad gracias a los avances que tiene la economía, las organizaciones tienen bastante tensión entre los trabajadores², lo cual es provocado por políticas de fechas de entrega, re estructuración empresarial mal diseñada, exceso de control de situaciones, demandas de trabajo obsesivas, mal manejo de tiempos, entre muchos otros que provocan que los individuos sean afectados de manera emocional y esto ocasiona tensión, que a su vez produce un conflicto laboral, y por ende una consecuencia que en muchos casos provoca caos y descontrol en las compañías

² Singer, Linda R. Resolución de conflictos: técnicas de actuación en los ámbitos empresarial, familiar y legal Barcelona: Paidós, 1996

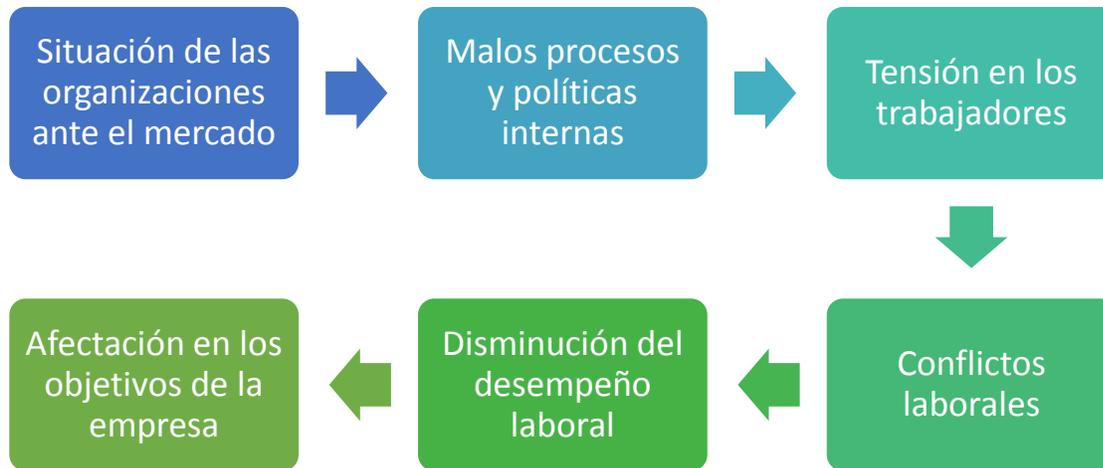


Figura 3. Factores organizacionales incidentes ante los conflictos (Autor)

El área de talento humano y su importancia en la prevención y solución de conflictos

Toda organización debe tener un área encargada del personal y gracias a esta necesidad surge el área de talento humano³ o en su efecto áreas como la administración del Talento Humano que basa sus tareas en planear, organizar, desarrollar y coordinar, todo lo relacionado con los trabajadores de la organización. Y es el área que crea un control de técnicas, que promueven progresivamente el desempeño eficiente del personal, y permitiendo a su vez el cumplimiento de los objetivos individuales, que pueden ser personales o laborales.

Por lo tanto, la definición de talento humano se entenderá como la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las

³ “La definición de talento humano se entenderá como la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas”.

personas talentosas. Sin embargo, no entenderemos solo el esfuerzo o la actividad humana; sino también otros factores o elementos que movilizan al ser humano, talentos como: competencias (habilidades, conocimientos y actitudes) experiencias, motivación, interés, vocación aptitudes, potencialidades, salud, etc.

Gestión del talento humano frente a la resolución de conflictos

La Gestión del Talento Humano es la capacidad que tienen las organizaciones para atraer, fidelizar, motivar, a los trabajadores más competentes, más comprometidos, para convertir el talento individual, a través de un proyecto empresarial, en Talento Organizativo⁴.

La administración del Talento Humano consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también el control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, igualmente es el medio que permite a las personas que colaboran en ella, alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo.

Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo.

En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño.

⁴ Alvarado Oyarce, Otoniel Administración de personal: aproximación al campo educativo, lima: Otoniel Alvarado Oyarce, 2000

Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados, el talento humano, tienen una importancia sumamente considerable. El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.

Es de resaltar que la fuerza que mueve cualquier empresa es el talento humano, es por ello que se debe procurar mantener armonía laboral, lo cual depende en gran medida al buen funcionamiento de la empresa, Según (Six, 1997), *“El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados”*.

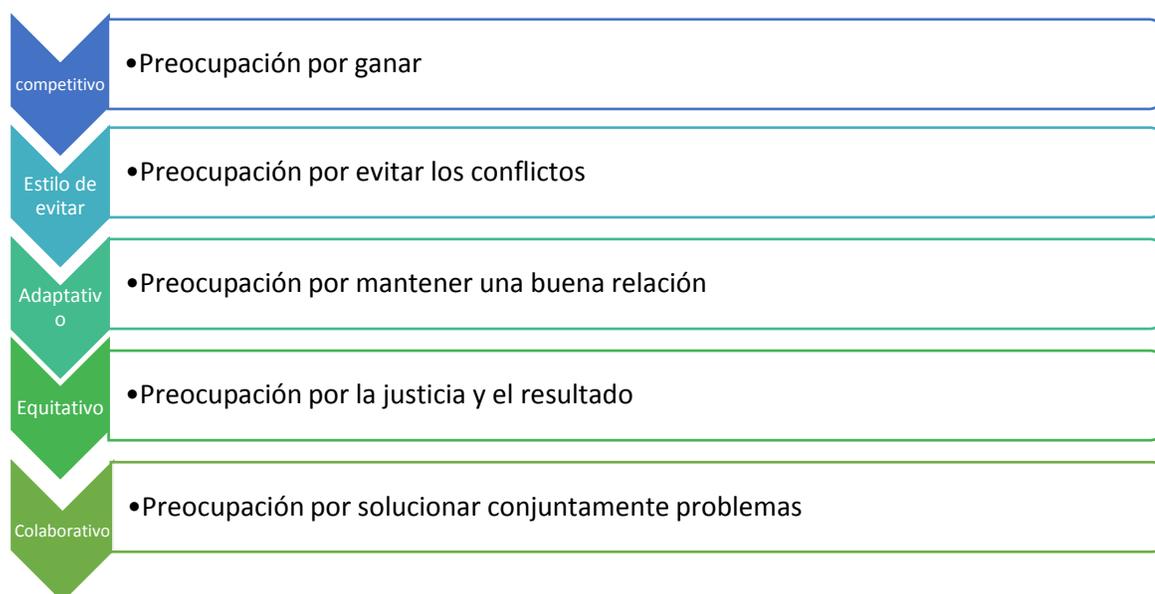
El conflicto laboral visto desde el área de talento humano:

Es importante para el área de administración de personal, conocer el ciclo del conflicto, para así poder generar una solución adecuada a cada tipo de conflicto que se presente teniendo en cuenta:

- ❖ Estimulo
- ❖ Comportamiento
- ❖ Ideas
- ❖ Consecuencias
- ❖ Creencias

Los conflictos son provocados en muchas ocasiones por las creencias de las personas, pues estas hacen parte de su personalidad, lo cual ocasiona reacciones ante diversas situaciones, provocando indiferencias con los compañeros de trabajo.

A continuación vemos algunos estilos de conflictos:



Algunos estilos para resolver conflictos:



Figura 4. Estilos de Conflicto. (Autor)

A través del surgimiento de los conflictos en las organizaciones, se crean situaciones de dificultad, los cuales éstas deben manejar de manera adecuada para poder afrontar y superar la problemática.

Posición de las partes:

En esta etapa el gerente procura hacer una inspección de las posiciones de los individuos de los involucrados, y así poder identificar la posible solución, en la actualidad se procura ser objetivo para poder entablar una solución a la problemática.

Argumentos:

El planteamiento de argumentos es algo normal, pues las personas siempre pretender defender su posición. Estas justificaciones son basadas en eventos anteriores. Estos deben ser coherentes y exactos, dado que ellos servirán para plantear la situación real.

Intereses:

Los intereses son el punto central del conflicto en las organizaciones, pues está fundamentado en los objetivos, personales o laborales. “Es la respuesta a la pregunta: ¿para qué? Detrás de la posiciones de las partes, se encuentran sus necesidades, inquietudes, deseos esperanzas y temores. Cuando los otros factores son iguales, un acuerdo es mejor en la medida que satisfaga los intereses de las partes”. (Six, 2013).

Comunicación:

Es el puente a la solución, pues un conflicto puede convertirse en una experiencia si hay un proceso de comunicación acertado y lleno de buenas intenciones, lo que permitirá darle fin al problema y hacer un plan de mejoramiento.

Relación:

Según (Nolte, 2000). “Una negociación habrá producido un mejor resultado en la medida que las partes hayan mejorado su capacidad para trabajar juntas en vez de dañarse. Las negociaciones más importantes se hacen con las personas o instituciones con las cuales hemos negociado antes y negociaremos de nuevo.”.

Opciones:

Las opciones hacen referencia a la gama de posibilidades que van a generar una solución al conflicto, las organizaciones buscan las mejores posibilidades y trabajan en pro de ellas para cambiar el ambiente laboral.

Compromisos:

Los compromisos son planteamientos verbales o escritos, donde se puede estipular que debe hacer cada una de las partes, y se hacen en el transcurso del proceso de solución del conflicto, y se busca que estos compromisos sean acciones duraderas y puedan ser comprendidas en su totalidad por los individuos.

Es así, como se ve el proceso de conflictos laborales en la organización.

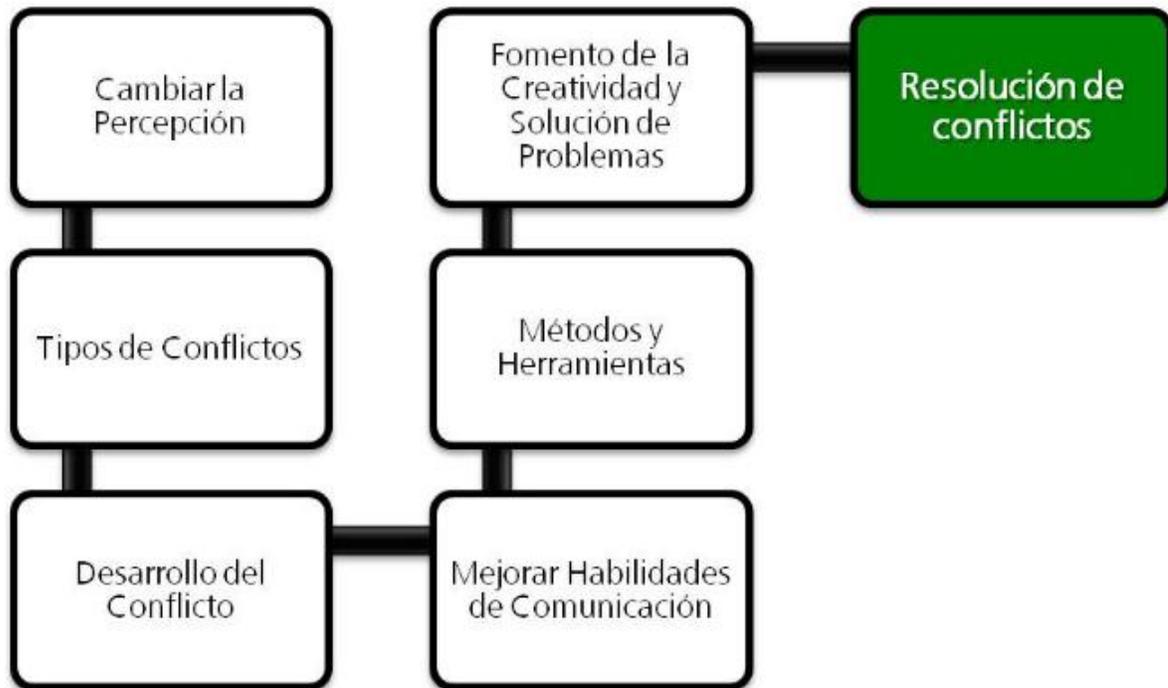


Figura 5: Proceso de Resolución de Conflictos, Mnookin (2003).

La resolución de conflictos es indispensable en cualquier compañía, dado que los conflictos en periodos largos, pueden provocar problemas como desestabilización de la organización, y el mal desempeño de los trabajadores, lo cual se puede ver reflejado en la entrega de pedidos y el servicio inadecuado a los clientes, es por ello que los gerentes en la actualidad buscan crear espacios de mejora continua en lo que se refiere al clima organizacional; de esta manera prevenir los conflictos laborales y a su vez llevar a los trabajadores por un camino de eficiencia en su labor.

El siguiente ejemplo muestra el caso de un conflicto laboral:

Productos RAMO S.A

Productos Ramo S.A, es una compañía que lleva en el mercado desde el año 1950, fundada por Rafael Molano, a través de este tiempo creció y ahora ocupa el primer lugar de posicionamiento en productos derivados de ponqué, se creía hasta el 1 de abril del presente año, cuando salió a la luz la problemática interna entre trabajadores (sindicales) y la administración, lo cual provocó consecuencias, como despidos injustificados, y agresiones físicas y verbales fuera de la organización.

Es un claro ejemplo que la compañía en los últimos cinco años no tenía una estrategia para manejar la situación sindical por parte de los trabajadores, haciendo que las problemáticas crecieran día a día, logrando que los trabajadores no cumplieran con su deber, y haciendo que estos pidieran atribuciones legales de contrato por encima de la capacidad de la compañía, el 1 de abril los disturbios se dieron a lugar, seguidos de tutelas y demandas a la empresa, en la actualidad los directivos junto con sus abogados llegaron a acuerdos parciales que permitieron que la empresa siguiera su funcionamiento, sin embargo es de anotar que no es una solución definitiva, y que el conflicto sigue latente.

El ejemplo anterior permite ver una situación donde la resolución de conflictos fue equivocada provocando empeorar la situación, por ello es importante planear y medir las consecuencias de las estrategias que se utilicen.

Conclusiones

Los conflictos siempre serán una de las características fundamental de cualquier organización, y por ello es indispensable que los gerentes lo manejen de manera adecuada teniendo como base la objetividad, el bienestar de los trabajadores y de la compañía, es importante trabajar en un clima organizacional que permita que el ambiente laboral sea liviano y lleve a cada individuo al mejoramiento continuo

En las empresas, el manejo adecuado del conflicto instituye procedimientos para mejorar las tareas y las relaciones entre los miembros de la organización. De esta manera se mejora la calidad del servicio, reduce costos, eleva la eficacia del liderazgo, estimula la generación de ideas y su discusión, el trabajo en equipo, el compromiso y el amor por su organización.

Toda organización duradera y quienes la componen, deberán tener una mirada amplia en el manejo y la resolución de conflictos; esto significa que la calidad de la solución a la que se pretende llegar, deberá contemplar tanto el qué como el cómo, es decir, la sustancia y el proceso. Solo de esta forma, podrán constituirse en una oportunidad de aprendizaje y agregar un valor importante a la organización.

Bibliografía

- Alvarado Oyarce, O (2000). Administración de personal: aproximación al campo educativo, lima: Otoniel Alvarado Oyarce.
- Amani (1996). Educación intercultural. Análisis y resolución de conflictos. Popular, Madrid. Casa mayor (coord.). Como dar respuestas a los conflictos. Graó, Barcelona.
- Argyris, C. (1990). Overcoming organizational defenses. Allyn and Bacon. Traducción al castellano en (1993). Cómo vencer las barreras organizativas. Madrid
- Auvergnon, P. (2003). La intervención mediadora de la Administración laboral en los conflictos colectivos En: Temas laborales: revista andaluza de trabajo y bienestar social. N°70/2003. -- p. 71-83 ISSN0213-0750 1. Francia 2. Conflicto colectivo 3. Mediación 4. Inspectores de trabajo
- Cornelius, H. Y Faire, S. Tú ganas y yo gano. Cómo resolver conflictos creativamente y disfrutar con las soluciones. Gaia, Madrid.
- Georgiou, P. (1973). Diccionario de recursos humanos: organización y dirección. Madrid: Díaz de Santos. The goal paradigm and notes towards a counter paradigm. Administrative Science Quarterly, 291-310.
- Fernández-Ríos, M. (1996). Condiciones de éxito y fracaso de la mediación laboral. Revista de Psicología del Trabajo y de la Organizaciones, 12, 2-3, 149-171. Fernández-Ríos, M. y Sanchez, J.C. (1997). Eficacia organizacional: concepto, desarrollo y evaluación. Madrid: Díaz de Santos. Fernández-Ríos, M. (1999).
- Galtung, J. (1998). Tras la violencia, 3R: reconstrucción, reconciliación, resolución. Gernika ISBN 950-577-926-3.
- Giner, S. (2004): Teoría Sociológica Moderna. Ariel Sociología.

- González Posadas Martínez, E. (2000) La caracterización del conflicto colectivo de trabajo y los instrumentos para su solución. En: Relaciones Laborales Núm. 17, 2000. Ed. La Ley, 2000.
- Jodar, P. (2006). Conflictividad y huelgas generales en España (1993-2004), Universidad Pompeu Fabra, Barcelona
- Mnookin, R H.; Peppet, S R.; Tulumello, A S.; Filella, R. *Resolver conflictos y alcanzar acuerdos: Cómo plantear la negociación para generar beneficios*. Edición 1ª ed. Barcelona: Gedisa, 2003. ISBN 84-7432-911-6
- Morgan, G. (1990). Imágenes de la Organización. Madrid: Ra-Ma. Mujica, F. et al. (1998) Código del Trabajo. (6º Ed.).
- Nolte Polledo, R ; Lozano, R D. (2000) Manejo de crisis en empresas: estrategias para prevenirla y controlarla, Buenos Aires: Editorial de Belgrano.
- Preferí, J. (1993). El poder en las organizaciones. Madrid: Mc Graw Hill/ Interamericana.
- Ribó, L. (1987). Diccionario de Derecho. Barcelona: Bosch.
- Ramírez Marín, J; Medina, F J.; Munduate Jaca, L. La experiencia en negociación como facilitadora de los procesos de mediación En: Temas laborales: Revista andaluza de trabajo y bienestar social, Nº 100, 2, 2009 págs. 613-627 ISSN 0213-0750
- Robbins, S. (1987). Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones. México: Prentice-Hall Hispanoamericana. Rodríguez, D. (1991). Diagnóstico organizacional. Chile: Universidad Católica.
- Santo Salcedo, Helena La mediación en los conflictos de trabajo: naturaleza y régimen jurídico / Helena Santo Salcedo, Juan Rivero Lamas. Madrid
- Sastre, G. Y Moreno, M. (2002). Resolución de conflictos y aprendizaje emocional. Gedisa.
- Simón, H. A. (1964). On concept of organizational goal. Administrative Science Quarterly, 1-22.

Singer, Linda R. Resolución de conflictos: técnicas de actuación en los ámbitos empresarial, familiar y legal Barcelona: Paidós, 1996

Six, Jean-François ; Redora Lorente, Josep Dinámica de la mediación Barcelona: Paidós, 1997, ISBN 84-493-0437-7

Tjosvold, D. (1993). El conflicto positivo en la organización: cómo estimular la diversidad y crear unidad. México: Addison-Wesley Iberoamericana.

Weick, K.E. (1982). Psicología social del proceso de organización. Colombia: Fondo Educativo Interamericano.