



UNIVERSIDAD DE ALMERÍA
Facultad de Psicología

UNIVERSIDAD DE ALMERÍA



FACULTAD DE PSICOLOGÍA



Trabajo Fin de Grado en Psicología

Convocatoria Julio 2017

PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE INTERVENCIÓN PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN UNA EMPRESA CON TRABAJADORES DE DISTINTAS NACIONALIDADES

A PROPOSAL OF AN INTERVENTION PROGRAM FOR CONFLICT RESOLUTION IN A COMPANY WITH
EMPLOYEES OF DIFFERENT NATIONALITIES

Autor/a: Vanesa Cosa Nastase

Tutor/a: Carmen María Salvador Ferrer

ÍNDICE

Resumen.....	1
1. Introducción	2
1.1. La organización y la importancia de los recursos humanos.....	2
1.2. El conflicto: definición y tipos de conflicto	4
1.2.1. Etapas del conflicto	5
1.3. La negociación: distributiva e integrativa	6
2. Objetivos generales y específicos	7
3. Programa de intervención de resolución de conflictos	8
3.1. Destinatarios.....	8
3.2. Procedimiento.....	9
3.3. Justificación de la relevancia del programa y la propuesta de intervención	9
3.4. Actividades.....	12
Bloque I: comunicación.....	12
Bloque II: integración laboral.....	16
Bloque III: resolución de conflictos: la negociación integrativa	22
3.5. Cronograma y presupuesto.....	27
3.5.1. Cronograma	27
3.5.2. Presupuesto Estimado.....	28
5. Conclusiones	28
6. Referencias bibliográficas.....	30

RESUMEN

Una organización es un sistema dinámico en el que conviven personas que desempeñan roles distintos en relación a su puesto de trabajo, y el departamento de los recursos humanos cumple un papel muy importante en la gestión de estas personas (Fidalgo y Nogareda, 2006). Hoy en día, debido al proceso de globalización, el movimiento migratorio es cada vez mayor, lo que implica un aumento de la diversidad cultural en las empresas, existiendo plantillas con empleados de diversas nacionalidades (Jaén, Cebas, Mompó y Pereda, 2011). La integración laboral de los trabajadores extranjeros es un elemento importante para la productividad de la empresa, de modo que este departamento debe ser capaz de gestionar esta diversidad eficazmente. El flujo de información horizontal, descendente y ascendente es también un factor determinante en la dinámica de la organización, influyendo en las relaciones establecidas entre todas las personas que forman la empresa, relacionándose así con la integración laboral (Robbins y Judge, 2013). Cuando en una organización hay una falta de integración, unida a una mala comunicación, se pueden dar situaciones conflictivas que repercuten de manera negativa a nivel personal y organizacional. Por este motivo, los objetivos del presente trabajo son desarrollar un programa de intervención para la resolución de conflictos mediante la negociación integrativa, para empresas con empleados de diversas nacionalidades, sobre todo rumanos, con el fin de reducir las situaciones problemáticas; y a su vez, mejorar otros aspectos relacionados con la misma, como la comunicación y la integración laboral. Para ello, se proponen una serie de actividades para cada uno de los constructos planteados, que son la comunicación, la integración y la resolución de conflictos mediante la negociación, especificando los recursos necesarios, así como el tiempo de implementación del mismo, con el fin de encontrar mejoras y de resolver los posibles conflictos.

ABSTRACT

An organization is a dynamic system where many people work and play different roles according to their job, and the human resources department plays a very important role in the management of these people (Fidalgo y Nogareda, 2006). Nowadays, due to globalization, there is a big migratory movement that implies an increase of the cultural diversity in many organizations so, these organizations have employees of many nationalities (Jaén, Cebas, Mompó y Pereda, 2011). The foreign employees' labour integration is an important element for the productivity of the company and this department has to manage efficiently the diversity. Horizontal, ascending and descending communication is an important factor too in the dynamic of the organization because it influences the relations between the people who form the company, and that is related to labour integration (Robbins y Judge, 2013). When there are a lack of integration and a bad communication, problematic situations could happen and could affect negatively at a personal and an organizational level. For this reason, the main objectives of this project are to develop a conflict resolution program using the integrative negotiation for companies with Romanian employees; to improve the communication in all directions and to favour the labour integration. For that, there are some activities for each dimension (communication, labour integration and conflict resolutions) specifying the resources needed and the implementation time, for finding improvements and resolving problematic situation.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. La organización y la importancia de los recursos humanos

Para comenzar, en primer lugar, hay que conocer qué es una organización, cuáles son los procesos de la misma y cómo se gestionan las personas que la forman. La definición de organización es bastante compleja y en la literatura existente hay muchas variantes, ya que cada organización, en función del ambiente en el que se crea y la manera de estructurarse, es muy distinta. Sin embargo, tal como señalan Fidalgo y Nogareda (2006), una buena forma de definir la organización es haciendo mención a los rasgos comunes que tienen todas ellas. Así, todas están formadas por un número determinado de miembros, presentan funciones diferenciadas mediante la determinación de roles, están orientadas hacia el logro de objetivos, es decir, su configuración es específica y no natural; y las relaciones que se forman entre los miembros se establecen en función de esos objetivos y no de factores personales.

Con todo esto, se puede concluir que una organización es un sistema tanto social como técnico, compuesta por subsistemas que hacen posible su funcionamiento (Rodríguez, Zarco, Mañas y Delgado, 2008). Un subsistema fundamental en la estructura organizacional es el de los recursos humanos, ya que sin la misma, los objetivos perseguidos no se podrían conseguir, siendo esto primordial en la supervivencia de una organización, puesto que gestiona a todos los empleados. Dentro de las actividades propias de la gestión y administración de recursos humanos, Rodríguez et al. (2008) distinguen la planificación, el análisis de los puestos de trabajo, reclutamiento, selección, formación, desarrollo, evaluación del desempeño, compensación, administración de personal, relaciones laborales, etc. Esto implica un conocimiento de cómo se constituye la organización y cómo es el comportamiento humano dentro de la misma.

Un aspecto muy importante que debe tener en cuenta este departamento es la cultura organizacional. Dentro de cada empresa, existe siempre una cultura que es propia de la misma y en la que hay unos valores compartidos. Esta cultura determina la manera en la que funciona una organización y se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas que la componen (Fidalgo y Nogareda, 2006). Katan (1999) señala que la cultura organizacional es un conjunto de valores, creencias y comportamientos desarrollados que da lugar a un sistema, y guía las bases compartidas del conocimiento. Los individuos de una organización son los que crean esta cultura específica y propia, pero también hay que tener en cuenta, que en una misma empresa, conviven grupos procedentes de culturas distintas. A esto se le conoce como diversidad cultural

y una de las principales misiones del departamento de recursos humanos es llevar a cabo una buena gestión de la misma. Esta diversidad es producto directo del proceso de globalización, ya que en los últimos años se ha producido un importante movimiento migratorio, de manera que numerosas personas han cambiado de país con el motivo de mejorar su calidad de vida y encontrar una estabilidad laboral acompañada de mejores condiciones de trabajo. Por eso, en la actualidad, es habitual que en las organizaciones convivan trabajadores de distintas nacionalidades, que provienen de culturas distintas y tienen maneras de ver la vida y de comportarse también diferentes (Jaén, Cebas, Mompó y Pereda, 2011).

El movimiento migratorio da lugar a una nueva preocupación, que es la inserción o integración laboral de los inmigrantes en su lugar de trabajo. Este proceso se basa en la aceptación y asimilación de los individuos por parte del medio social, y que comiencen a formar parte de un mismo grupo compartiendo los mismos derechos y deberes (Aneas y Donoso, 2008). Sin embargo, en numerosas ocasiones, esta integración no es tan fácil, puesto que el propio grupo puede negar la entrada y la integración de los inmigrantes, o dichos inmigrantes se resienten a formar parte de un grupo, de integrarse social y laboralmente.

La integración laboral se puede vincular con la comunicación. Una mala integración laboral dificulta la comunicación entre los miembros de una organización, pero también una mala comunicación inicial dificulta la integración laboral. De este modo, la combinación de ambas es una fuente potentísima de conflicto. La comunicación, partiendo de Robbins y Judge (2013), puede tener a grandes rasgos tres direcciones: ascendente, descendente y horizontal. La primera hace referencia al flujo de información desde los empleados a los gerentes con el motivo de retroalimentar, plantear problemas e informar de los progresos; la segunda es el flujo de información que va desde los gerentes a los empleados para dar instrucciones y dar retroalimentación acerca de la producción y el rendimiento; y por último, la horizontal, que es la que se produce entre empleados de distintos departamentos, agilizando y facilitando la coordinación y la relación entre trabajadores. Si estas direcciones de comunicación no están bien establecidas, las personas más vulnerables dentro de una organización, los inmigrantes en este caso, tendrán dificultades para expresar sus necesidades, para coordinar sus actividades en relación con los demás, para formar parte del grupo e integrarse en la empresa, fomentando la aparición de conflictos tanto intergrupales como interpersonales.

Como se acaba de exponer, hay factores en una organización que pueden alterar la dinámica de la misma y producir situaciones conflictivas entre los empleados, por eso es

importante conocer qué es el conflicto y cómo ha de ser manejado para recuperar el equilibrio de una empresa.

1.2. El conflicto: definición y tipos de conflicto

El conflicto es un fenómeno muy recurrente en las organizaciones debido a la estructura y dinámica de la misma, así como los recursos limitados con las que cuenta y las exigencias del entorno a las que debe responder. Partiendo de Munduate y Martínez (2003), el conflicto se puede definir como la situación de tensión que se produce entre dos personas, o una persona y un grupo cuando al menos una de ella experimenta irritación causada por la otra parte. Esto implica que es una experiencia subjetiva en la que se hallan implicadas otras personas, siendo por tanto un proceso social o grupal.

En muchas organizaciones, hay conflictos latentes que no se han detectado y finalmente, debido a los procesos de escalamiento, se acaban convirtiendo en conflictos manifiestos, perjudicando a la empresa. Por tanto, una manera de localizar y encontrar estos conflictos latentes es usando indicadores de resultados, como la rotación de personal, ausentismo, satisfacción laboral o productividad. Ignorar la existencia de conflictos latentes puede dañar a la supervivencia de la empresa (Ahumada, 2002).

Medina, Munduate, Martínez, Darado y Mañas (2004) sustentan dos tipos de conflicto: *orientado a la tarea* y *orientado a las relaciones*. El conflicto orientado a las tareas se caracteriza porque sus partes tienen diferencias en los puntos de vista, ideas u opiniones sobre una tarea en concreto, o una decisión que hay que tomar. El conflicto orientado a las relaciones o relacional aparece cuando las partes que están implicadas se muestran incompatibles en gustos, valores o ideas, de manera que surge enemistad y hostilidad entre las personas implicadas. Estos tipos de conflictos tienen consecuencias tanto personales como organizacionales distintas. Esto quiere decir que, en función del conflicto laboral que se produzca en una organización, las consecuencias serán negativas o positivas.

Por tanto, el conflicto relacional incide de manera negativa en el rendimiento y en la satisfacción de las personas que están implicadas. Las razones que se dan son que limita la habilidad de procesar la información, reduce la habilidad para recibir las nuevas ideas que son propuestas por los miembros del grupo y finalmente, reduce la conducta pro-social. Afecta de manera negativa a la calidad de vida laboral, la satisfacción laboral y da lugar a un aumento del deseo de abandono del puesto de trabajo. Esto se debe a que en este conflicto, la discusión o la disputa que hay es acerca de la identidad personal y los sentimientos de confianza, no de

la tarea en sí (Medina et al., 2014). Respecto al conflicto orientado a las tareas, este promueve la calidad del rendimiento grupal, por lo que se recomienda estimular e intensificar estos conflictos y prevenir y mitigar los conflictos relacionales u orientados a la identidad (Munduate y Medina, 2013).

También se pueden distinguir los conflictos grupales y personales. Partiendo de Ovejero (2004), dentro de los primeros estarían los conflictos intergrupales, que se producen entre dos grupos distintos y luego, los intragrupal, que se producen entre los miembros de un mismo grupo. Los conflictos personales pueden ser interpersonales, que se desarrollan entre dos personas distintas, o intrapersonales, que son los que tiene lugar dentro de una persona, es decir, un problema que tiene la persona consigo misma. Ambos tipos de conflictos no son excluyentes con los orientados a tareas o relacionales, sino que un conflicto intergrupalo puede tener una orientación u otra, al igual que los interpersonales.

1.2.1. Etapas del conflicto

Robbins y Judge (2013) proponen cinco etapas del conflicto: oposición o incompatibilidad potencial, cognición y personalización, intenciones, comportamiento y resultados. La **primera etapa** se caracteriza por la aparición de tres factores o condiciones ambientales que son las que dan lugar a que el conflicto se desencadene. Estas condiciones son la comunicación, la estructura de los grupos, de los repartos de las tareas y de las responsabilidades, y las variables personales. La cognición y personalización, la **segunda etapa**, está caracterizada por la existencia del llamado conflicto advertido, es decir, cuando los individuos se involucran emocionalmente provocando ansiedad, tensión y hostilidad en las partes afectadas. Hay que distinguirlo del conflicto percibido, que se refiere a la percepción que tiene un sujeto de un problema que tiene con otra persona, pero en el cual no se produce ningún cambio en las emociones o sentimientos. La **tercera etapa** está formada por las intenciones. También se le da mucha importancia por el hecho de que se tiende a inferir el comportamiento y las emociones de la otra persona que forma parte del problema, para anticiparse y saber cómo responder a una conducta determinada. La **penúltima etapa** es el comportamiento, la etapa en la que el conflicto se hace visible. Se basa en las acciones, conductas y reacciones que tienen los miembros que forman parte de la situación problemática. Finalmente, la **última etapa** comprende los resultados que se han producido de las acciones llevadas a cabo en la etapa anterior. Estos resultados pueden ser prácticos si el conflicto ha mejorado la ejecución del grupo o disfuncionales, si ha afectado de manera negativa al rendimiento.

1.3. La negociación: distributiva e integrativa

En primer lugar, existen diversas formas de gestionar un conflicto cuando la relación existente se pretende mantener en vez de destruir. Se puede hacer de forma individualizada, de manera conjunta o recurriendo a una tercera parte. Cuando se pretende gestionar el conflicto de forma conjunta sin la intervención de una tercera parte hablamos de negociación. Respecto a los tipos de negociación, Munduate y Martínez (2003) distinguen principalmente dos, la distributiva y la integrativa:

- En la **negociación distributiva**, hay una correlación negativa entre los resultados de las partes, de manera que si una gana, la otra pierde. A esto se le conoce también como “pastel fijo” o suma cero (la suma siempre es fija), ya que, por ejemplo, si un pastel se divide en diez partes y una de ellas se lleva ocho, la otra parte solo se queda con dos. La utilización de una negociación distributiva puede dar lugar a consecuencias negativas, implicando un mayor conflicto de intereses.
- La **negociación integrativa** se caracteriza porque la distribución de los beneficios entre las partes se realiza de manera más equitativa, buscando soluciones conjuntas a sus problemas. En esta negociación todos pueden salir ganando si se llega a tomar una buena decisión sobre cuál es la mejor alternativa a la situación. Esta forma de negociar presenta muchas ventajas porque la satisfacción de las partes implicadas aumenta, mejorando las relaciones y disminuyen las posibilidades futuras de conflicto. Además, produce una situación mucho más constructiva (se intenta que cada una de las partes gane y evitar que una esté en desventaja frente a la otra) y permite volver a establecer el equilibrio previo al conflicto.

Hay una serie de factores que determinan qué tipo de negociación utilizar (Munduate y Martínez, 2003): (1) *la cantidad de recursos disponibles* (cuando los recursos son limitados, hay más probabilidad de que se use una negociación distributiva); (2) *el grado de presión externa sobre la organización* (cuanto mayor sea la presión, mayor será la probabilidad de una negociación integrativa); (3) *la dependencia de las partes de la organización* (cuanto mayor sea la dependencia, mayor será la probabilidad de negociación integrativa). Además, la negociación integrativa presenta muchas ventajas porque la satisfacción de las partes implicadas aumenta, mejorando las relaciones y disminuyen las posibilidades futuras de conflicto. Este tipo de negociación produce una situación mucho más constructiva (se intenta que cada una de las partes gane y evitar que una esté en desventaja frente a la otra) y permite volver a establecer el equilibrio previo al conflicto.

Basándome en estos tres criterios, la empresa tiene un alto grado de presión externa, hay un alto grado de dependencia entre las partes que la forman y los recursos son bastante limitados. Partiendo de estas razones, junto con las ventajas que presenta la negociación integrativa, se puede concluir que es la mejor forma de negociación que se puede llevar a cabo en la empresa sobre la cual se va a fundamentar el programa de intervención, es la integrativa.

2. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS

Objetivos generales:

- 1) Desarrollar habilidades comunicativas que permitan un mejor flujo de la información en la organización.
- 2) Fomentar la inclusión de los empleados extranjeros en el entorno laboral, mejorando las relaciones sociales entre todos los empleados.
- 3) Resolver los conflictos que se producen entre trabajadores de la organización mediante el uso de la negociación integrativa para llegar a un acuerdo equitativo sin dañar la relación previa.

Objetivos específicos:

- ***En relación al objetivo general 1:***
 - Instaurar un clima de confianza entre los trabajadores de la empresa. *(Actividad 1)*
 - Fomentar la comunicación horizontal, es decir, la comunicación entre los diversos departamentos. *(Actividad 3, Actividad 4 y Actividad 5)*
 - Potenciar la comunicación de supervisores, gerentes y directivos a empleados, mostrando implicación e interés. *(Actividad 2 y Actividad 3)*
 - Potenciar la comunicación de empleados a supervisores, gerentes y directivos, reduciendo el miedo a la hora de exponer cualquier tipo de idea, queja o sugerencia. *(Actividad 2 y Actividad 3)*
 - Mejorar la comunicación no verbal entre empleados, sobre todo aquellos que provienen de otro país (y cultura) distinto. *(Actividad 5)*

- ***En relación al objetivo general 2:***

- Crear confianza entre los empleados para mejorar la integración y las relaciones interpersonales que se puedan crear, así como vínculos más fuertes entre ellos. (*Actividad 2*)
- Impulsar el hecho de que todos los empleados se conozcan entre sí, sepan aspectos importantes de los demás que puedan favorecer a las relaciones que se establezcan y a la dinámica de la empresa en sí. (*Actividad 1 y Actividad 4*)
- Aumentar el trabajo en equipo, la coordinación y la cooperación en conjunto y de cada uno de los miembros individualmente. (*Actividad 3 y Actividad 5*)
- Conocer aspectos de distintas culturas, como la comida principalmente, que es una manera de mejorar la integración. (*Actividad 1 y Actividad 4*)
- Identificar y saber actuar en función de las emociones que se están percibiendo, sabiendo en cada momento cuál es el mejor comportamiento de llevar a cabo como un modo de adaptación. (*Actividad 5*)

- ***En relación al objetivo general 3:***

- Reducir la tensión existente entre las partes implicadas para que puedan llevar a cabo el proceso de negociación sin alteraciones. (*Paso 1*)
- Dar la importancia necesaria y real a los distintos aspectos de la situación conflictiva y ser capaz de reflexionar de manera clara sobre el conflicto. (*Paso 2*)
- Plantear opciones para la resolución del problema que sean justas para ambas partes. (*Paso 2*)
- Mantener la relación existente antes del conflicto. (*Paso 3*)

3. PROGRAMA DE INTERVENCIÓN DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

3.1. Destinatarios

Principalmente, este programa va destinado para empresas con trabajadores de diversa nacionalidad, sobre todo rumana. En este caso, la empresa en la que se basa esta propuesta es una organización formada por aproximadamente 1500 trabajadores, repartidos en las diferentes sedes que tiene por Europa, en su mayoría en Rumanía. Su principal actividad se relaciona con la logística y el transporte de todo tipo de mercancías a la mayoría de países europeos. La sede principal se encuentra en Almería, que cuenta con 150 trabajadores y es el lugar donde se

originó la empresa, desde donde se lleva a cabo el control y la administración de los transportes, así como del resto de sedes. Por estas razones, esta organización está compuesta por numerosos empleados de nacionalidad rumana, especialmente en la sede de Almería, aunque también hay trabajadores de otras nacionalidades, como francesa u española.

Todo ello hace que se dé una diversidad cultural pronunciada por el choque de distintas culturas en una misma organización. A su vez, esto tiene consecuencias positivas pero también acarrea consecuencias negativas, como el surgimiento de conflictos interpersonales entre los distintos trabajadores como un empleado rumano y otro español, o conflictos que surgen entre dos grupos, como empleados de nacionalidad rumana y nacionalidad española, distintos ambos en cuanto a percepción de la realidad, ideas y manera de afrontar las situaciones.

3.2. Procedimiento

Para llevar a cabo el planteamiento del programa, se ha realizado principalmente una búsqueda bibliográfica para indagar más en los conceptos de organización, el conflicto y la negociación utilizando las distintas bases de datos que proporciona la Universidad de Almería (Proquest Psychology Journal, PSICODOC, Psycinfo, CSIC y Dialnet), así como los libros de su biblioteca, estando la bibliografía disponible en su correspondiente apartado. En un primer lugar, se ha recopilado la información a partir de los libros sobre recursos humanos y organizaciones, para posteriormente analizar los distintos estudios e investigaciones sobre el conflicto en las organizaciones y su solución, complementando la información principal con esta.

3.3. Justificación de la relevancia del programa y la propuesta de intervención

En primer lugar, los objetivos principales que se han propuesto giran en torno a la resolución de conflictos que se producen entre los empleados de una organización caracterizada por la diversidad cultural, mediante el uso de la técnica de la negociación integrativa, elegida por las ventajas que ofrece frente a otros medios de negociación; fomentar diversos aspectos relacionados con la comunicación en las organizaciones, y promover la integración laboral y las relaciones sociales. Por lo que, los principales constructos con los que se va a trabajar son tres: la comunicación, tanto horizontal, como ascendente y descendente; la integración laboral y la resolución de conflictos mediante la negociación integrativa (conflicto intergrupales y conflicto interpersonal).

La comunicación es un factor muy importante dentro de una organización porque es la manera mediante la cual los miembros que la forman transmiten la información. Esta comunicación necesita ser eficaz para no afectar de manera negativa a la empresa. En diversas ocasiones, uno de los motivos por los que el conflicto llega a desarrollarse es la falta de una buena comunicación y del uso de un canal de comunicación inadecuado, por lo que, la transmisión de opiniones, ideas, quejas o sugerencias no se lleva a cabo de la mejor manera posible (Robbins y Judge, 2013). En este caso, la comunicación existente entre los empleados no es la adecuada, destacando sobre todo la que hay entre los trabajadores rumanos y el resto, siendo los primeros poco receptivos a la hora de comunicarse cuando se requiere hacer un trabajo en equipo formado por varias nacionalidades. Esta mala comunicación no sólo se da horizontalmente, también existe de manera ascendente y descendente. Los gerentes o los directivos no muestran preocupación por cómo es la relación entre sus empleados, por lo que no saben exactamente si se puede dar o no un conflicto dentro de la organización, puesto que no conocen la situación actual que se está viviendo dentro de la misma. Los empleados tampoco informan a los superiores, ya sea para quejas o para sugerencias, debido principalmente a que no hay canales de comunicación disponibles para ello, sumándole a esto la falta de interés.

Esto a su vez, se puede ver reflejado en la poca integración laboral de este colectivo en la empresa. Es muy habitual que los empleados rumanos estén siempre juntos, como a la hora de comer o a la hora de desayunar, evitando en ocasiones mantener contacto social con el resto. Estos guetos que se forman perjudican a la dinámica de la empresa, existiendo así una falta de integración. Cuando se requiere un trabajo y éste debe ser realizado por un grupo heterogéneo, como se nombraba anteriormente, los trabajadores rumanos se muestran con baja iniciativa, intentan hablar en su idioma y a menudo, no hay cooperación, lo que dificulta que un trabajo se desarrolle y se finalice de manera correcta.

Finalmente, tanto la mala comunicación como la poca integración laboral se relacionan con el desarrollo de situaciones conflictivas tanto entre individuos de distinta nacionalidad (*conflicto interpersonal*) o entre grupos compuestos por personas distintas (*conflictos intergrupales*), dando lugar sobre todo a conflictos relacionales (aunque también se pueden dar conflictos orientados a las tareas). Estos conflictos se pueden evitar cuando hay una buena comunicación entre las personas o cuando todos funcionan como un gran equipo (Ovejero, 2004). Si hay algún fallo en alguna de estas variables es más probable que el conflicto se desencadene de manera más rápida y sin posibilidad previa de evitar su aparición. El hecho de

que una persona no se muestre receptiva cuando le hacen una queja o que no es capaz de comunicar cualquier problema a los supervisores o gerentes para intentar solucionarlo, es lo que provoca una mala dinámica en la organización.

Para poder gestionar el conflicto y mejorar, a su vez, la comunicación y la integración laboral se van a plantear una serie de actividades para que se realicen dentro de la organización. Estas actividades están agrupadas en las tres variables mencionadas para que se trabaje cada una por separado, aunque las actividades principales son aquellas destinadas a la negociación para la resolución del conflicto. Los otros dos bloques de actividades son importantes y se deben realizar según lo propuesto, pero haciendo siempre énfasis y relacionándolas con la resolución y gestión del conflicto. Finalmente, estas actividades tendrán una evaluación formativa o sumativa. Las actividades desarrolladas para la negociación del conflicto, van orientadas a los conflictos relacionales, puesto que son los que acarrearán consecuencias negativas a nivel personal, grupal y organizacional. Pero, con esto no se quiere decir que si se produce un conflicto orientado a tareas no se puedan usar estas actividades de negociación.

Esta propuesta va destinada especialmente para los trabajadores rumanos de esta empresa. Estos se caracterizan porque la mayoría no tienen ningún tipo de cualificación, y si la tienen, ha sido realizada en el país de origen, en este caso Rumanía, pero no está convalidada. Hay personas de todas las edades, desde jóvenes hasta adultos. La mayoría de estos trabajadores están en el departamento de Seguimiento y Control, formado por 30 empleados, que se dedican a controlar y gestionar los viajes de los transportistas, siendo la mayoría de ellos también rumanos. Los turnos en este departamento son bastante “alborotados”. Tienen horarios bastante desajustados, pudiendo trabajar incluso de noche. Además, suelen hacer guardias rotatorias los fines de semana, pasando 24 horas con el teléfono de la empresa, por si reciben alguna llamada importante.

Una vez que se sabe quiénes son los beneficiarios de esta propuesta, hay que destacar quiénes son las personas que tienen que implementarla. El departamento de recursos humanos es el subsistema de la empresa que se encarga, a grandes rasgos, de gestionar el personal y todo lo que tenga que ver con los mismos. Por este hecho, tienen que ocuparse también de resolver los conflictos y mejorar las relaciones entre los compañeros de trabajo, entre otras muchas cosas. La persona más indicada dentro de este departamento es el responsable del departamento de recursos humanos, por su alto cargo dentro del mismo, lo que le otorga más experiencia y, por tanto, podrá manejar mucho mejor las distintas actividades. Sin embargo, no significa que

sea la única persona de la organización involucrada, a parte de los empleados en conflicto, ya que se contará con los técnicos de recursos humanos en diversas ocasiones.

El programa necesita un tiempo de implementación, siendo éste de tres meses, en el que se incluyen las actividades destinadas a la mejora de la comunicación, de la integración laboral y principalmente la gestión del conflicto surgido. Cada actividad tiene destinada un tiempo específico que se detallará en el desarrollo de la misma. Se pondrá en marcha cuando se haya detectado una situación de conflicto, realizando las actividades propuestas para los tres conflictos. Sin embargo, las actividades relacionadas con la comunicación y la integración se pueden llevar a cabo de manera independiente del proceso de conflicto, pudiendo ser una manera de prevención para la aparición de los mismos.

3.4. Actividades

Este apartado se organiza por bloques, según los distintos objetivos generales propuestos en el programa.

BLOQUE I: COMUNICACIÓN

En este bloque se va a trabajar la comunicación, y para ello hay disponibles cinco actividades.

<u>ACTIVIDAD 1: Crear un clima de confianza entre empleados</u>	
Actividad	<i>Charla inicial sobre las conductas al establecer relaciones con los demás.</i>
Objetivo	El objetivo es mejorar el ambiente y el contexto en que se desenvuelven los empleados en su día a día dentro de la organización, como paso previo a cualquier actividad relacionada con la mejora de la comunicación y de los canales de la misma.
Descripción	Se trata de una actividad introductoria para que los empleados tengan una referencia y puedan aplicar los contenidos de esta charla en las actividades programadas. Para ello, se dará una charla inicial por cada quince personas, departamento por departamento, en la que se explicarán cuáles son los comportamientos que se deben efectuar cuando hay una relación interpersonal, siendo estos: <i>saludar cuando se entra en la empresa y cuando se sale, formular las preguntas de manera adecuada y realizarlas con educación, contestar siempre cuando se formula una pregunta, e intentar que los problemas personales no afecten a la relación con compañeros.</i>

Recursos humanos	El responsable del departamento de recursos humanos, junto con el técnico de prevención de riesgos laborales.
Recursos materiales	Una sala con aforo para quince personas, cinco mesas y quince sillas, un proyector y una presentación (como un PowerPoint).
Recursos económicos (estimados)	Proyector: 300 eur/unidad; silla: 25 eur/unidad; mesa: 90 eur/unidad
Recursos temporales	Al ser 150 empleados, se deberán realizar diez sesiones de una hora que se pueden repartir en cinco semanas.

➤ **Evaluación:**

- **Evaluación de Necesidades:** seleccionar de manera aleatoria a quince trabajadores de cada departamento y realizar preguntas sobre el ambiente de la empresa. Las preguntas propuestas son:
 - **¿Cree que esta empresa es un buen lugar para trabajar?**
 - **¿Se lleva bien con sus compañeros?**
 - **¿Está a gusto con los compañeros de su departamento?**
 - **¿Considera que sus compañeros de trabajo son sus amigos?**
 - **¿Se siente acogido por sus compañeros en su departamento?**
- **Evaluación Sumativa:** al final de la actividad, escoger de nuevo a quince trabajadores (distintos de los seleccionados en la evaluación inicial) y volver a realizar preguntas sobre el ambiente en la empresa propuestas en la evaluación inicial, para posteriormente comparar las respuestas.

<u>ACTIVIDAD 2: Creación de un portal virtual</u>	
Actividad	<i>Diseñar una plataforma virtual para la publicación de diversos planteamientos de los empleados.</i>
Objetivo	El objetivo es fomentar la comunicación tanto ascendente como descendente para un intercambio de información más eficaz.
Descripción	Se basa en diseñar un portal virtual, como un blog, a disposición de todos los trabajadores para que puedan publicar ideas, quejas o sugerencias de manera anónima o dando el nombre (según preferencia), para que luego sean valoradas por el departamento de recursos humanos y los directivos.
Recursos humanos	Un informático para crear el portal virtual, el responsable del departamento de recursos humanos para transmitir la información tanto a empleados como gerentes acerca de la página y un técnico de recursos humanos para que controle la página web.
Recursos materiales	150 ordenadores (uno por empleado)
Recursos económicos (estimados)	Página Web/ Blog: 90 eur; ordenador: 700 eur/unidad; informático: 8 eur/hora de trabajo

Recursos temporales	Desde su creación, que esté en funcionamiento todo el tiempo que sea posible y cada dos semanas, se haga una reunión entre los gerentes acerca de las publicaciones.
----------------------------	--

➤ **Evaluación:**

- **Evaluación Formativa:** Un técnico de recursos humanos, tras la finalización de cada semana laboral tiene que verificar el portal para ver las publicaciones que se van haciendo, y en el caso de que el número de estas sea siempre reducido, informar al responsable del departamento de recursos humanos para que vuelva a recordar la existencia de dicho portal virtual.

<u>ACTIVIDAD 3: Comunicación cara a cara</u>	
Actividad	<i>Reuniones personales entre los empleados y los superiores.</i>
Objetivo	El objetivo es mejorar la comunicación personal (cara a cara) entre los gerentes y los empleados.
Descripción	Para llevar esto a cabo, se debe establecer un día a la semana en el que cualquier trabajador pueda reunirse de manera privada con su jefe, o viceversa, para exponer temas personales relacionados con el empleo y que no se quieran publicar en la plataforma virtual. Se deberá avisar con tres días de antelación, por ejemplo mediante email, para que no se produzcan aglomeraciones y se quede personal sin atender.
Recursos humanos	Técnico de recursos, que se encargará de gestionar las peticiones vía email.
Recursos materiales	Sala apropiada para reuniones pequeñas, mesa y dos sillas.
Recursos económicos (estimados)	Mesa: 90 eur/unidad; silla: 25 eur/unidad
Recursos temporales	Se implementará por tiempo indefinido, una vez que se comienza a implantar el programa.

➤ **Evaluación:**

- **Evaluación Formativa:** tras cada semana de reunión, el técnico de recursos humanos que lleve a cabo el control de las peticiones, mandará un email a las personas que han pedido una cita con algún responsable preguntándole sobre el grado de satisfacción, y usar esa información para dar retroalimentación al responsable en caso de que hubiese que realizar modificaciones en la planificación.

<u>ACTIVIDAD 4: Mejorar la expresión oral</u>	
Actividad	<i>Role-playing entre empleados representando papeles distintos.</i>
Objetivo	El objetivo es mejorar la capacidad de usar del lenguaje oral en función del contexto y adquirir habilidades de comunicación necesarias para una comunicación eficaz, evitando así la posibilidad de crear malentendidos entre los miembros de la empresa.

Descripción	Consiste en llevar a cabo una actividad basada en el role-playing. Esto quiere decir que se formarán parejas, y cada una seleccionará dos roles según preferencia para actuar como tal mientras interactúan entre sí. El procedimiento consiste en hacer dos role-playing (dos sesiones) que, mientras que una pareja lo está llevando a cabo, el resto deben apuntar en una hoja los fallos que van observando y comentarlo posteriormente en grupo. No se puede repetir el rol si ha sido elegido ya por una pareja en la primera sesión. Cada sesión contará con quince personas y actuarán tres grupos en cada una. La asignación de parejas se hará de manera aleatoria. Esta actividad será desempeñada por el personal que se encuentra en el departamento de Seguimiento y Control porque, al tener como lengua materna el rumano, la calidad de la comunicación oral será más baja.
Recursos humanos	Técnico de recursos humanos como mediador.
Recursos materiales	Una sala con aforo para quince personas, cinco mesas, quince sillas, quince folios y quince bolígrafos.
Recursos económicos (estimados)	Mesa: 90 eur/unidad; silla: 25 eur/unidad; papel: 0,05 eur/unidad; bolígrafo: 0,70 eur/unidad
Recursos temporales	Se tienen que realizar cuatro sesiones de una hora cada una de ellas. Cada grupo tendrá dos sesiones en semanas distintas, siendo un total de cuatro semanas.

➤ **Evaluación**

- **Evaluación Sumativa:** al final de la actividad en su totalidad, el técnico contrastará la información recopilada por los compañeros en la primera sesión de role-playing con la de la segunda sesión, dando para finalizar la valoración personal sobre si ha habido mejora o no.

<u>ACTIVIDAD 5: Comunicación no verbal</u>	
Actividad	<i>Representación mediante gestos y lenguaje corporal.</i>
Objetivo	El objetivo es que el personal de la organización sea capaz de interpretar adecuadamente el lenguaje corporal del resto de compañeros, siendo una parte muy importante en la comunicación de la empresa.
	Esta tarea también se tiene que realizar con los empleados del departamento de Seguimiento y Control, debido a que son los que más problemas pueden tener a la hora de entender el lenguaje no verbal por la procedencia de una cultura distinta a la del país de residencia. Consiste en dividir al grupo en dos (cada uno formado por quince personas) y de cada grupo, se seleccionan

Descripción	aleatoriamente a cinco en cada sesión para que se imaginen a una persona con unas características determinadas. Luego tienen que intentar describir a dicha persona mediante gestos sin el uso del lenguaje verbal. El resto de las personas deben escribir en un papel cuál creen que es el perfil que se ha descrito.
Recursos humanos	Técnico de recursos humanos para hacer de mediador
Recursos materiales	Sala con aforo para quince personas, cinco folios con el texto impreso, cinco mesas, quince sillas y un video para la evaluación.
Recursos económicos (estimados)	Folio con texto impreso: 0,05 eur/unidad; mesa: 90 eur/unidad; silla: 25 eur/unidad
Recursos temporales	Se realizarán seis sesiones divididas en tres semanas de 45 minutos de duración cada una de ellas, para que todos los empleados puedan interpretar el texto mediante gestos. Cada grupo hará, por tanto, tres sesiones (cinco representaciones por sesión)

➤ **Evaluación:**

- **Evaluación Sumativa:** en la última sesión de cada grupo, el técnico de recursos humanos muestra un video en el que hay una persona describiendo mediante gestos un perfil determinado. Cada empleado lo interpreta escribiendo un resumen en el mismo folio en el que habían descrito las interpretaciones anteriores. Esto debe ser entregado al técnico de recursos humanos que valorará si ha habido mejora o no.

En síntesis, las técnicas usadas en las actividades que forman parte de este bloque son la charla, el diseño de una plataforma virtual, las reuniones periódicas empleado-jefe, el role-playing y la representación mediante gestos. Con estas actividades, se intenta abarcar de manera más general la comunicación en sí como factor importante en el clima laboral, la comunicación ascendente de empleados a directivos, la comunicación descendente de directivos a empleados y la comunicación horizontal, es decir, aquella que se da entre personal de distintos departamentos o entre trabajadores del mismo departamento.

BLOQUE II: INTEGRACIÓN LABORAL

El segundo bloque se basa en la integración laboral, desarrollándose cinco actividades para llevar a cabo.

<u>ACTIVIDAD 1: Conociendo a los compañeros</u>	
Actividad	<i>Presentación entre compañeros de distintos departamentos.</i>
Objetivo	El objetivo es promover que los empleados se conozcan entre sí y aprendan aspectos

	importantes los unos de los otros, como características culturales o rasgos de la personalidad.
Descripción	Esta actividad se basa en que los compañeros de los distintos departamentos se tienen que presentar entre ellos. Se escogen a 16 personas del departamento de Seguimiento y Control en función de las respuestas obtenidas en la evaluación inicial de la <i>Actividad 1</i> de la mejora de la comunicación, ya que guarda relación con la integración laboral. Estas personas deben ser de nacionalidad rumana. Se escoge de otro departamento cercano a otras 16 personas de otra nacionalidad distinta, siguiendo un procedimiento de selección aleatorio (32 personas en total). Una vez realizado esto, se agrupan los individuos por parejas, intentando que sean heterogéneas respecto a la nacionalidad. Tras este proceso, se les pide que se conozcan y posteriormente, en grupo, cada uno debe presentar a su pareja frente a los demás, en dos sesiones de 16 personas cada una.
Recursos humanos	El técnico de recursos humanos para coordinar las agrupaciones y el responsable del departamento de recursos humanos para presenciar la presentación entre empleados.
Recursos materiales	Una sala grande con un aforo para 16 personas, 32 cuestionarios y 32 bolígrafos.
Recursos económicos (estimados)	Bolígrafo: 0,70 eur/unidad; cuestionarios: 0,05 eur/unidad
Recursos temporales	Se estructura en tres sesiones: la primera de una duración de media hora para la selección de los empleados y para la asignación por parejas, y las dos siguientes para la presentación de las parejas (una sesión para el primer grupo de 16 personas y la otra para el segundo también de 16 personas) con una duración de una hora. Esta actividad tiene una duración de dos semanas, realizándose la primera sesión la primera semana y la segunda semana, la presentación. Se deja unos días entre la primera sesión y la segunda y tercera para que las parejas puedan conocerse.

➤ **Evaluación**

- **Evaluación de Necesidades:** una vez que estén hechas las parejas, se pregunta, de manera individual, a cada uno si tiene algún tipo de relación con la persona que le ha tocado.
- **Evaluación Sumativa:** una vez acabada la actividad, se administra un cuestionario formado por dos preguntas:
 - **Si se ha modificado la relación previa**
 - **Si ha sido de manera positiva o negativa.**

Las respuestas deben ser abiertas para permitir una mayor expresión de los trabajadores. El responsable del departamento de recursos humanos valorará si, tras la actividad, la relación entre las parejas ha mejorado respecto al principio.

ACTIVIDAD 2: Generando confianza	
Actividad	<i>Describir aspectos positivos de los compañeros.</i>
Objetivo	El objetivo de esta tarea es que aumente la confianza entre los empleados de la empresa, creando un clima adecuado y promoviendo el autoconocimiento y el conocimiento del resto de los compañeros.
Descripción	Esta actividad será realizada por todos los empleados la organización, debido a que se pretende instaurar y desarrollar un ambiente que permita una dinámica grupal eficiente en un nivel más general, abarcando toda la empresa. Es una actividad que no sólo se debe aplicar a un departamento, sino a todos ellos. Se formarán diez grupos, cada uno ellos compuesto por quince empleados, intentando que no haya una descompensación en cuanto a la agrupación, es decir, hay que intentar que los grupos estén formados por personal de distintos departamentos. A cada persona del grupo se le dará un papel y un bolígrafo y se seleccionará a una persona que será el foco de atención. El resto tienen que escribir una cualidad positiva de esa persona. Cuando todos hayan escrito esta característica, se leerán todas en voz alta y la persona seleccionada dará su opinión acerca de los comentarios. La actividad finaliza cuando cada uno de los miembros que forma el grupo ha sido el foco de atención y sobre el cual se han escrito características positivas.
Recursos humanos	Técnico de recursos humanos
Recursos materiales	150 bolígrafos, 150 folios, una sala con aforo para 15 personas, 15 sillas y 3 mesas.
Recursos económicos (estimados)	Bolígrafo: 0,70 eur/unidad; folio: 0,05 eur/unidad; silla: 25 eur/unidad; mesa: 90 eur/unidad
Recursos temporales	Al ser diez grupos, se organizan diez sesiones de una hora y media cada una de ellas repartidas en cinco semanas.

➤ **Evaluación**

- **Evaluación Sumativa:** al finalizar cada sesión, todos los miembros del grupo tienen que hacer una reflexión sobre la actividad que acaban de hacer en la misma hoja entregada al principio, incluyendo:
 - **Cómo se han sentido al recibir esas palabras de cada uno de sus compañeros.**

- Si se esperaban o no que esas fuesen las cualidades que destacasen de uno mismo.
- ¿Cuál ha sido la característica que más ha gustado que se destacase?
- ¿Crees que ha mejorado tu percepción hacia el resto?

El técnico de recursos humanos recogerá todas las reflexiones y hará una valoración personal de manera global sobre si la confianza grupal ha mejorado o no.

ACTIVIDAD 3: Trabajo en equipo	
Actividad	<i>Exponer un trabajo sobre la integración cultural con una organización del mismo libre.</i>
Objetivo	El objetivo principal es que los empleados sean capaces de trabajar en equipo de manera coordinada e integrada.
Descripción	Se seleccionan a las personas de nacionalidad rumana de toda la empresa, y el mismo número de personas de otra nacionalidad distinta. Se forman grupos de cuatro a seis personas y se explica la tarea, que consiste en hacer una presentación sobre <i>la integración cultural</i> . La organización del trabajo es libre, por lo que cada grupo lo estructura a su manera, para fomentar la cooperación de cada uno de ellos. Cada exposición tiene una duración de cinco minutos. Posteriormente, cada grupo tiene que exponer el trabajo. La actividad se divide en dos partes, por lo que habrá dos sesiones formales: la primera es la organización grupal y la búsqueda de información, y la segunda parte, la presentación del trabajo.
Recursos humanos	El responsable del departamento de recursos humanos para estar presente en la exposición y técnico de recursos humanos para explicar la actividad y agrupar de manera aleatoria a los empleados.
Recursos materiales	Salas necesarias para todos los empleados seleccionados para la tarea, un ordenador por equipo, folios, bolígrafos y un proyector.
Recursos económicos (estimados)	Ordenador: 700 eur/unidad; folio: 0,05 eur/unidad; bolígrafo: 0,70 eur/unidad; proyector: 300 eur/unidad
Recursos temporales	La primera parte de la actividad necesita media hora para la selección del personal y la agrupación en equipos, y una hora y media cada dos días (de una semana) para la búsqueda de información (en horario laboral). Para la segunda parte, la exposición, se necesitarán dos horas. La actividad se reparte en tres semanas.

➤ **Evaluación:**

- **Evaluación Formativa:** el técnico de recursos humanos se comunicará con cada grupo tras cada sesión dedicada a la preparación de la actividad para hacer un seguimiento y prestar apoyo en caso de necesidad.
- **Evaluación Sumativa:** al final de cada exposición, el responsable del departamento de recursos humanos deberá evaluar la calidad del trabajo, siguiendo los criterios del anexo, y preguntar a los miembros de cada grupo cómo ha sido la experiencia para valorar si ha habido trabajo en equipo, disputas o cualquier incidencia.

<u>ACTIVIDAD 4: La hora de comer</u>	
Actividad	<i>Organizar comidas dinámicas entre los empleados que se quedan durante la pausa de la comida.</i>
Objetivo	El objetivo es promover las relaciones entre los empleados de distintas nacionalidades que se quedan a comer a medio día en la empresa para que compartan información entre ellos, evitando así que se hagan agrupaciones que impiden el contacto.
Descripción	Muchos empleados se quedan a comer a medio día, ya que hay una pausa de dos horas (de dos a cuatro de la tarde), siendo aproximadamente 20, en función del día. Así, para mejorar la integración laboral se organizarán comidas en las que cada uno de los empleados deberá traer un plato y compartirlo con el resto. Todos ellos se sentarán juntos y en cada sesión, se propondrá un tema de conversación distinto. Empezando a partir de la segunda sesión, las personas que menos han hablado empezarán en la siguiente sesión la conversación. En total, habrán ocho sesiones.
Recursos humanos	Técnico de recursos humanos, que estará presente en las sesiones y hará de modulador a la hora de presentar el tema de conversación del día.
Recursos materiales	Comedor, cuatro mesas juntas y 20 sillas.
Recursos económicos (estimados)	Mesa: 90 eur/unidad; silla: 25 eur/unidad
Recursos temporales	Estas comidas se realizarán dos veces a la semana con una duración de hora y media, (dejando media hora para quehaceres personales) durante cuatro semanas.

➤ **Evaluación:**

- **Evaluación de Necesidades:** el técnico de recursos humanos debe observar, antes de realizar la actividad, **el comportamiento de los empleados a la hora de comer, como los grupos que se forman, los temas de conversación, si hay disputas o no.** Se elabora un informe con la información recopilada.
- **Evaluación Formativa:** tras cada comida planificada, el técnico de recursos humanos pregunta de manera general cómo se han sentido para que la respuesta sea grupal, haciendo luego un resumen de cada sesión.

- **Evaluación Sumativa:** al acabar la actividad, el técnico de recursos humanos observará un día de comida normal y elaborará un informe con los mismos puntos que la evaluación inicial para valorar si ha habido una mayor integración o no.

ACTIVIDAD 5: Cómo actuar ante las emociones de los demás	
Actividad	<i>Interpretar situaciones con carga emocional y decidir cuál es la mejor manera de actuar ante dicha situación.</i>
Objetivo	El objetivo de esta actividad es desarrollar la empatía y mejorar la comprensión de las emociones expresadas por los demás, así como saber actuar cuando una persona nos muestra alguna emoción.
Descripción	Para esta actividad, se escogerá también al departamento de Seguimiento y Control por un motivo ya expuesto anteriormente: el hecho de que provengan de una cultura distinta puede hacer que interpreten y perciban las emociones de manera distinta. La actividad consiste en que el responsable que implemente la actividad seleccione tres imágenes para que se proyecten, mientras que se explica una situación determinada, relacionada con estas imágenes. Se forman dos grupos de quince personas y los empleados se tienen que agrupar en equipos de cinco para debatir sobre cómo actuar ante cada una de las situaciones y por qué elegir un modo de actuar u otro. Habría un total de seis grupos divididos en dos sesiones. Una vez finalizado esto, se entrega una libreta en la que cada equipo escribe detalladamente cuál ha sido su perspectiva respecto al comportamiento más adecuado.
Recursos humanos	Dos técnicos de recursos humanos, para presentar la actividad y gestionarla, ya que al ser una actividad que abarca a un número mayor de personas, se necesita más apoyo para su coordinación.
Recursos materiales	Sala con aforo para 30 personas, las tres imágenes elegidas, un ordenador, un proyector, cuatro mesas, 30 sillas y 30 libretas.
Recursos económicos (estimados)	Ordenador: 700 eur/unidad; proyector: 300 eur/unidad; mesa: 90 eur/unidad; silla: 25 eur/unidad; libreta: 1,50 eur/unidad; bolígrafo: 0,70 eur/unidad
Recursos temporales	Se desarrollarán dos sesiones, una por cada grupo de quince personas, con una duración de una hora a lo largo de dos semanas.

➤ **Evaluación**

- **Evaluación Sumativa:** tras la finalización de cada sesión, se abre un debate sobre la manera que han tenido los grupos de interpretar la situación y de la manera de actuar

ante ella. El técnico de recursos humanos seleccionará a los grupos que han realizado interpretaciones que desentonan con la manera habitual de percibir las emociones y la realidad, ofreciendo retroalimentación.

Resumiendo, la presentación de los compañeros, la exposición de un trabajo grupal, la organización de comidas dinámicas, adivinar qué compañero falta y la interpretación de situaciones emocionales son las actividades propuestas dentro del constructo de la integración laboral con la finalidad de mejorarla. Su mejora, a su vez, también incluye de manera positiva en la comunicación y viceversa. Una buena comunicación ayuda a que las relaciones entre las personas que forman parte de una empresa mejore y la unión sea de cooperación y ayuda, en lugar de egoísmo y competición destructiva. A su vez, que los empleados estén integrados dentro de la organización para la que trabajan favorece una comunicación más fluida, sin rumores perjudiciales, más abierta y donde las críticas constructivas tanto de directivos a empleados como de empleados a directivos sean bien tomadas y ayuden a crecer a la empresa y a los trabajadores.

BLOQUE III: RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS: la negociación integrativa

Esta negociación se puede considerar un proceso, por lo que las actividades que se van a proponer equivalen a los distintos pasos que se deben dar para que dicha negociación tenga su efecto sobre el conflicto. En este último bloque, hay propuestos tres pasos, dividiéndose el segundo paso en conflicto intergrupalo y conflicto interpersonal.

<u>PASO 1: Primer contacto</u>	
Actividad	<i>Reunir a las partes implicadas en el conflicto para conversar sobre temas no relacionados con el mismo.</i>
Objetivo	El objetivo es reducir la tensión que pueda existir entre las partes implicadas para crear un ambiente adecuado de negociación.
Descripción	Antes de realizar la negociación en sí misma, las personas que están en conflicto han de tener un primer contacto. Se tienen que reunir de manera privada para que emerja una conversación ajena a la situación de conflicto, por ejemplo, relacionado con los hobbies, las vacaciones, cine, etc. Al principio es muy difícil que este tipo de conversaciones surjan por sí solas, por eso, es necesario que una persona esté presente para hacer de mediador y guiar la conversación al principio.

Recursos humanos	El responsable del departamento de recursos humanos, que debe estar presente durante esta actividad para evitar situaciones desagradables y actuar de mediador.	
Recursos materiales	En caso de conflicto interpersonal, una sala pequeña, una mesa y dos sillas.	En caso de conflicto grupal, una sala con aforo suficiente para los dos grupos, una mesa larga con sillas a ambos lados.
Recursos económicos (estimados)	Mesa: 90 eur/unidad; mesa larga: 250 eur/unidad; silla: 25 eur/unidad	
Recursos temporales	La reunión tendrá una duración de 20 minutos y se realizará una única sesión. Este paso se llevará a cabo en la misma semana en la que se detecta el conflicto.	

➤ **Evaluación:**

- **Evaluación Formativa:** a lo largo de toda la actividad, el responsable del departamento de recursos humanos debe ir tomando nota de cómo es el comportamiento de cada uno, así como las expresiones que hacen y qué dificultades presentan para reducir la tensión. Todo ello para luego comunicárselo a los implicados en el conflicto, con el fin de que se den cuenta de sus debilidades en dichas situaciones
- **Evaluación Sumativa:** cuando acabe la sesión, el responsable del departamento de recursos humanos debe preguntar cómo se han sentido durante la actividad y si creen que se ha reducido la tensión.

PASO 2: negociando (conflicto interpersonal)

Actividad	<i>Esta actividad se puede dividir en cuatro puntos, seguido uno del otro (Munduate y Medina, 2013): identificar las partes que forman el problema, debatir la importancia de dichas partes detectadas, identificar alternativas para cada uno de esos puntos, y decidir cuál es la oferta más equitativa.</i>
Objetivo	El objetivo es que, tras crear un clima de confianza y se haya compartido información, los miembros que forman parte de la situación conflictiva sepan detectar si realmente los problemas tienen la importancia que le dieron al principio y saber elegir una solución o alternativa que beneficie de la misma manera a ambas partes, para volver a la situación anterior al conflicto y mantener la relación existente entre ambos.
	Como en este paso no hay mediador, se les deberá explicar qué es la negociación integrativa, junto con sus características. La primera parte consiste en que, una vez sentados uno en frente del otro, se dispongan a dividir en las partes que forman el problema. Seguido, cada uno deberá dar razones por las que cree que esas partes son

Descripción	importantes y por qué le afectan. Se tendrá que realizar una tabla en un folio con dos columnas: partes del problema y alternativas de solución a esas partes. Primero rellenan la columna de las partes. Tras esto, debatirán conjuntamente si realmente tienen la importancia que se le ha dado cada uno. En el tercer paso, los miembros deben proponer individualmente una serie de alternativas (no hay un número mínimo o máximo), escribiéndolas en la otra columna. Finalmente, se intercambian las tablas y, punto por punto, van decidiendo cuál es la decisión más equitativa.
Recursos humanos	El responsable del departamento de recursos humanos para explicar la negociación integrativa.
Recursos materiales	Tabla con dos columnas, dos bolígrafos, una sala sin ruido, una mesa y dos sillas.
Recursos económicos (estimados)	Tabla: 0,05 eur/unidad; bolígrafo: 0,70 eur/unidad; mesa: 90 eur/unidad; silla: 25 eur/unidad
Recursos temporales	La negociación en sí misma se llevará a cabo en un mismo día y a la semana siguiente del primer contacto, preferentemente por la mañana, estableciendo dos sesiones de una hora y media cada una con un descanso de media hora entre ellas.

➤ **Evaluación:**

- **Evaluación Formativa:** el responsable del departamento de recursos humanos, en el descanso de media hora, preguntará de manera conjunta a ambas partes cómo se está desarrollando la negociación, para que, en el caso de que necesiten ayuda, prestarla.
- **Evaluación Sumativa:** al finalizar el proceso de negociación, de nuevo el responsable del departamento de recursos humanos se reunirá de manera individual en la misma sala donde se produjo la negociación, y se le preguntará a cada uno sobre:
 - **Grado de satisfacción general con el proceso de negociación**
 - **Grado de satisfacción con las soluciones tomadas**
 - **Si estaría dispuesto a continuar con la relación que había antes del conflicto.**

<u>PASO 2: negociando (conflicto intergrup)</u>	
Actividad	<i>Esta actividad se puede dividir en cuatro puntos, seguido uno del otro (Munduate y Medina, 2013): identificar las partes que forman el problema, debatir la importancia de dichas partes detectadas, identificar alternativas para cada uno de esos puntos, y decidir cuál es la oferta más equitativa.</i>
Objetivos	El objetivo es el mismo, lo único que se modifica son las partes implicadas, ya que en este caso se tratarían de dos grupos de personas enfrentados entre sí.

<p style="text-align: center;">Descripción</p>	<p>Los pasos de las actividades son los mismos pero el desarrollo de estas se ve modificado. También se explicará la negociación integrativa, por la falta de mediador durante el proceso. Antes de comenzar, cada grupo debe seleccionar a un portavoz que representará la decisión grupal. Así, se tendrán que poner de acuerdo antes de comenzar la negociación de quién será el representante. En el caso de que no se pongan de acuerdo, se hará de manera aleatoria, siendo el seleccionador un miembro del departamento de recursos humanos. Una vez elegido, se reparte un folio a cada grupo en el que realizarán la tabla descrita anteriormente. Ambos grupos dividirán las partes que forman el problema y lo anotarán en la tabla. Seguido, cada uno deberá dar razones por las que cree que esas partes son importantes y por qué les afectan. Tras esto, debatirán conjuntamente si realmente tienen la importancia que se le ha dado. En el tercer paso, cada grupo debe proponer una serie de alternativas (no hay un número mínimo o máximo), escribiéndolas en la otra columna. Hay que tener en cuenta que se pueden dar alternativas contradictorias dentro de los integrantes de un mismo grupo. Por esto, antes es necesario que se pongan de acuerdo los miembros de un grupo sobre cuáles serían las mejores alternativas para todos ellos, como grupo, no como persona individual. Finalmente, se intercambian las tablas y, punto por punto, van decidiendo cuál es la decisión más equitativa. Los portavoces no deberán tomar decisiones en solitario. Cada respuesta que den tiene que ser debatida en grupo, por lo que es un proceso más difícil de llevar a cabo porque hay más posibilidades de que se produzcan tensiones.</p>
<p style="text-align: center;">Recursos humanos</p>	<p>El responsable del departamento de recursos humanos para explicar la negociación integrativa.</p>
<p style="text-align: center;">Recursos materiales</p>	<p>Dos tablas con dos columnas, dos bolígrafos, una sala sin ruido, una mesa larga y sillas suficientes para los dos grupos.</p>
<p style="text-align: center;">Recursos económicos (estimados)</p>	<p>Tabla: 0,05 eur/unidad; bolígrafo: 0,70 eur/unidad; mesa larga: 220 eur/unidad; silla: 25 eur/unidad</p>
<p style="text-align: center;">Recursos temporales</p>	<p>La negociación se llevará a cabo en un mismo día, estableciendo dos sesiones de dos horas y media cada una con un descanso de una hora entre ellas. El tiempo de las sesiones de incrementa porque hay que incluir el debate que se producirá entre miembros del mismo grupo.</p>

➤ **Evaluación:**

- **Evaluación Formativa:** el responsable del departamento de recursos humanos, en el descanso de una hora, preguntará de manera conjunta a ambas partes cómo se está desarrollando la negociación, para que, en el caso de que necesiten ayuda, prestarla.
- **Evaluación Sumativa:** al finalizar el proceso de negociación, de nuevo el responsable del departamento de recursos humanos se reunirá de manera individual en la misma sala donde se produjo la negociación, y se le preguntará a cada grupo sobre:
 - **Grado de satisfacción general con el proceso de negociación**
 - **Grado de satisfacción con las soluciones tomadas**
 - **Si estaría dispuesto a continuar con la relación que había antes del conflicto.**

<u>PASO 3: seguimiento</u>	
Actividad	Observar el comportamiento de ambas partes, tanto por separado como cuando se están relacionando.
Objetivo	El objetivo de esta actividad es comprobar si la negociación ha dado resultados a medio y largo plazo, para que en el caso de que el conflicto no se haya reducido, volver a llevar a cabo el proceso de negociación.
Descripción	Transcurridos unos días de la negociación, se observará a lo largo de un día y de manera intermitente las conductas que tiene una de las partes implicadas en su puesto de trabajo y, sobre todo, a la hora de relacionarse con la otra parte. Se anotará en un folio todos los detalles. Al día siguiente, se hará la misma tarea pero con la otra parte, anotando también todos los detalles. Si se trata de un grupo, se intentará observar al grupo en su conjunto en vez de a sus miembros por separado. Tras varias semanas, se volverá a repetir este proceso. Durante esta observación, se puede preguntar al resto de compañeros para que den su opinión respecto a la manera de comportarse.
Recursos humanos	Dos técnicos de recursos humanos. Uno de ellos observará a uno de los miembros, y el otro a la otra parte implicada.
Recursos materiales	Un folio y un bolígrafo para hacer anotaciones.
Recursos económicos (estimados)	Folio: 0,05 eur/unidad; bolígrafo: 0,70 eur/unidad
Recursos temporales	Se desarrollan dos sesiones con una duración aproximada de una jornada laboral. La primera sesión tendrá lugar tras una semana del proceso de negociación y la segunda, tras un mes.

➤ **Evaluación:**

- **Evaluación Sumativa:** los técnicos de recursos humanos elaborarán un informe siguiendo unos criterios para valorar posteriormente si el conflicto se ha resuelto y si la relación entre ambos se ha logrado mantener sin verse dañada. Los criterios son:
 - **Pasan tiempo juntos durante la jornada laboral**

- **Se hablan con respeto**
- **Se ayudan en las tareas que deben realizar**
- **Se producen pequeñas discusiones**
- **Son capaces de resolver esas discusiones**
- **Opinión de los compañeros**

En resumen, la negociación se ha basado principalmente en establecer una reunión entre las dos partes implicadas en el conflicto, proponiendo alternativas y debatiendo dentro del marco de la negociación integrativa cuyo objetivo es llegar a una solución que beneficie a las dos partes por igual. Este proceso, junto con las actividades de comunicación e integración, mejora la dinámica general de la empresa y ayudan a prevenir nuevos conflictos basados en la falta de comunicación y de integración laboral.

3.5. Cronograma y presupuesto

Se presenta, a continuación, un cronograma de las actividades que incluye el programa. Hay que tener en cuenta que la duración máxima del mismo es de tres meses. Además, se expone un presupuesto estimado del coste aproximado que puede suponer la implementación del programa.

3.5.1. Cronograma

	Mes 1	Mes 1	Mes 1	Mes 1	Mes 2	Mes 2	Mes 2	Mes 2
	<i>Primera semana</i>	<i>Segunda semana</i>	<i>Tercera semana</i>	<i>Cuarta semana</i>	<i>Primera semana</i>	<i>Segunda semana</i>	<i>Tercera semana</i>	<i>Cuarta semana</i>
MEJORA DE LA COMUNICACIÓN								
A1								
A2								
A3		<i>Aplicación continua desde su implementación</i>						
A4								
A5								
MEJORA DE LA INTEGRACIÓN LABORAL								
A1								
A2								
A3								
A4								
A5								
*LA NEGOCIACIÓN INTEGRATIVA								
P1								
P2								
P3								
<i>* En la negociación integrativa, el cronograma se ha hecho de manera aproximada teniendo en cuenta el tiempo desde un hipotético caso de que el conflicto se haya dado en ese momento del tiempo.</i>								

	Mes 3	Mes 3	Mes 3	Mes 3
	<i>Primera semana</i>	<i>Segunda semana</i>	<i>Tercera semana</i>	<i>Cuarta semana</i>
MEJORA DE LA COMUNICACIÓN				
A1				
A2				
A3				
A4				
A5				
MEJORA DE LA INTEGRACIÓN LABORAL				
A1				
A2				
A3				
A4				
A5				
LA NEGOCIACIÓN INTEGRATIVA				
P1				
P2				
P3				

3.5.2. Presupuesto Estimado

ACTIVIDADES	COSTE TOTAL
Comunicación	108.025,00 euros
Integración laboral	8.275,50 euros
Negociación integrativa	443,10 euros
	Coste total= 116.743,60 euros

4. CONCLUSIONES

Este programa, como se ha mencionado anteriormente, está propuesto para resolver conflictos en el ámbito laboral, así como trabajar sobre la comunicación y la integración. El motivo de hacer hincapié en estos dos factores viene dado porque cada vez hay más personas de nacionalidad rumana que emigran a otros países, sobre todo España. Por esto, la cifra de empleados rumanos está en aumento, sin embargo, los trabajos y programas destinados a este colectivo escasean, pudiendo incluso afirmar que no hay programas de intervención en el ámbito laboral cuyo destinatario fuesen los empleados de nacionalidad rumana. De este modo, aunque los constructos se pueden atribuir a la mayoría de los trabajadores de distinta nacionalidad, se pone énfasis en este colectivo por el creciente impacto que están teniendo en el mercado laboral español.

Por otro lado, hay que destacar, que a diferencia de otros programas de intervención, el presente trabajo tiene una estructuración muy clara, lo que hace que su implementación sea sencilla y no necesite formación previa. Las actividades están divididas, diferenciando los distintos recursos necesarios para llevarlas a cabo y su descripción detallada. Se dispone también de un cronograma que facilita el desarrollo de las mismas, organizando las tareas de manera que se puedan implementar todas ellas. Además, también se dispone de una tabla de presupuesto aproximado que puede orientar para el establecimiento del presupuesto real en función de la organización.

Otro aspecto del programa es la importancia que se le da a la evaluación de cada actividad. Tras el desarrollo de las mismas, se expone una evaluación que puede ser de necesidades, formativa o sumativa en función de cada una. Supone un análisis y reflexión de la intervención, que ofrece retroalimentación sobre el progreso y el impacto final. Significa también recopilar información que permite acordar el valor de lo que se hace. Todo esto permite mejorar aquello que no se ha llevado bien a cabo para su modificación.

Finalmente, con la implementación de este programa, se podrían esperar, por un lado, una serie de consecuencias positivas como una reestructuración de las relaciones laborales y sociales, un afianzamiento de las relaciones previas y una mejora en la dinámica y funcionamiento de la organización en sí, al existir un flujo de comunicación sin barreras y el establecimiento de relaciones sanas entre los miembros. Respecto a las consecuencias negativas que se podrían dar, serían rechazo tanto por parte de los supervisores como por parte de los empleados. Los superiores puede que nieguen la existencia de un problema comunicativo, de modo que no muestren interés por mejorar este aspecto. En cuanto a los empleados, los de nacionalidad rumana sobre todo, pueden evitar o rechazar un contacto más cercano con el resto de los empleados, dificultando el logro de los resultados que se pretenden con este programa. Para solventar estos problemas, lo que se propone es que los gerentes y directivos tengan una reunión con los supervisores directos de los empleados con el fin de concienciar de la importancia de la comunicación, puesto que repercute en la productividad y en el rendimiento empresarial; y para el segundo caso, las actividades propuestas se pueden llevar a cabo de una manera más fragmentada, es decir, dividir las partes para que el impacto de implementarlas no provoque este efecto en los empleados, y aumentar el tiempo de implementación si es necesario.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahumada, L. (2002). Conflicto, Negociación, Mediación y Arbitraje: Un Acercamiento Desde el Ámbito Laboral. *Psicoperspectivas*, 1, 9-20. Recuperado el 19 de abril del 2017, de <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/37>
- Aneas, A. y Donoso, T. (2008). Estudio sobre los Procesos de Integración Laboral de los Inmigrantes. *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 19(1), 51-60. Recuperado el 19 de abril del 2017, de <http://revistas.uned.es/index.php/reop/article/view/11406>
- Fidalgo, M. y Nogareda, C. (2006). *Psicosociología del Trabajo* (2º ed. act.). Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- Jaén, M., Cebas, L., Mompó, I. y Aragine, P. (2011). Actualidad de la Diversidad Cultural de las Empresas Españolas: ¿Barrera o Ventaja Competitiva? *EduPsykhé*, 10(1), 49-74. Recuperado el 22 de mayo del 2017, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3749485>
- Medina, F. J., Munduate, L., Martínez, I., Dorado, M.A. y Mañas, M.A. (2004). Efectos Positivos de la Activación del Conflicto de Tarea Sobre el Clima de los Equipos de Trabajo. *Revista de Psicología Social*, 19(1), 3-15. Recuperado el 10 de junio del 2017, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=776667>
- Munduate, L y Martínez, J.M. (2003). *Conflicto y Negociación* (2º ed.). Salamanca: Eudema.
- Munduate, L. y Medina, F.J. (2013). *Gestión del Conflicto, Negociación y Mediación* (Reimpr.). Madrid: Pirámide.
- Ovejero, A. (2004). *Técnicas de Negociación: Cómo Negociar Eficaz y Exitosamente*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (15ª ed.). Mexico: Pearson.
- Rodríguez, A., Zarco, V., Mañas, M.A., y Delgado, P. (2008). *Psicología de los Recursos Humanos*. Madrid: Pirámide.