

INDICE DE CONTENIDO

ANTECEDENTES.....	1
LA EMPRESA.....	2
EL CONFLICTO.....	3,4,5
SOLUCIONES PROPUESTAS.....	6,7,8,9
CONCLUSIONES.....	9
BIBLIOGRAFIA.....	10
ANEXO.....	11

Una comunicación deficiente de jefes hacia subordinados (vertical) y entre compañeros (horizontal), aunado a determinadas situaciones y actitudes de las personas, crearon un clima laboral interno desfavorable (frustración, estrés, baja productividad, desmotivación, falta de sentido en el trabajo y cero amor a la camiseta). Dicho suceso surgió dos años atrás y se fue agravando hace dos meses, provocando como consecuencia que las relaciones interpersonales en el área de deportes e intergrupales¹ dentro de la empresa, se encontrarán en conflicto; hasta que el área de Recursos Humanos decidió intervenir para resolverlo; la empresa a la cual nos referimos se denominaba **Telecomunicaciones México S.A de C.V.**

ANTECEDENTES.

Telecomunicaciones México S.A. de C.V.

En 1997 se creó la empresa Telecomunicaciones México S.A de C.V. dedicada al entretenimiento familiar e información social.

A raíz de la muerte del creador de Telecomunicaciones México S.A. de C.V. (Emilio Gutiérrez Aguirre), asumió la presidencia Emilio Gutiérrez Junior bajo la responsabilidad de sacar adelante la empresa que estaba sumergida en conflictos internos, financieros, de comunicación, clima laboral y varios más.

De ahí en adelante la empresa cambió y no propiamente en la parte operacional dirigida al público externo, si no al público más importante de cualquier empresa: los empleados.

Aproximadamente 6000 mil empleados laboraban en todo Telecomunicaciones México S.A. de C.V., de los cuales el 70% se denominaban *freelance*² y 30% denominados de confianza³.

¹ Entre el área de Recursos Humanos y otras áreas como deportes.

² *Freelance*. Trabajadores sin prestaciones de Ley, cuyos contratos eran reducidos y renovados máximo cada 6 meses, sin antigüedad laboral.

³ Confianza. Trabajadores con prestaciones de Ley, que generaban antigüedad laboral, muchos de ellos pertenecientes a la época de Emilio Gutiérrez Aguirre.

Este fue el primer factor que comenzó a repercutir directamente en los trabajadores, en estabilidad emocional, en su motivación y por ende en el clima laboral.

LA EMPRESA.

Parte de lo antes mencionado ocasionó que los trabajadores no se sintieran alineados con la cultura organizacional, ni acogieran los valores de la empresa como guía de trabajo. El área deportiva era un ejemplo de este clima laboral desfavorable.

Antes se ilustran la misión, visión y valores que formaban parte de la cultura empresarial:⁴:

Misión. Satisfacer las necesidades de entretenimiento e información de sus audiencias, cumpliendo a la vez, con nuestras exigencias de rentabilidad a través de los más altos estándares mundiales de calidad, creatividad y responsabilidad social.

Visión. Ser líder mundial en la producción y distribución de entretenimiento e información de habla hispana.

Valores. Credibilidad, Ética, Integración, Liderazgo, Profesionalismo, Innovación, Comunicación, Relación Humana, Reconocimiento, Rentabilidad.

En la empresa, quien debía ser facilitadora a nivel interno y conciliar los conflictos presentados era el área de recursos humanos, a su vez era responsable de cuidar un clima laboral favorable.

Sin embargo, en Telecomunicaciones México S.A. de C.V., el área de recursos humanos asumía un papel poco alentador, frío y deficiente. Se comunicaban a través de envíos de citatorios para entablar diálogos con las partes involucradas, como se muestra en el anexo 1.

⁴ Información obtenida de la página interna de la empresa (intranet).

EL CONFLICTO.

Valeria Lacer⁵ joven de 24 años de edad y empleada administrativa de Telecomunicaciones México S.A. de C.V., se percató que las relaciones humanas y la comunicación interpersonal del piso donde ella laboraba eran deficientes.

Todo comenzó cuando ella y su compañera de trabajo llamada Diana Hernández⁶ platicaban de la problemática que existía a lo largo del área en la cuál trabajaban:

Diana: Estoy harta de esta situación ya no lo soporto más, me grita, es un irresponsable, cuando quiere viene y si viene a la mera hora todo me cambia, que si las cámaras, que si el tiempo de edición, etcétera.

Valeria: Tranquilízate, te entiendo he visto como te grita, pues ese día que te dijo: “Dianaaaaaaaaaa ven acá”, todos nos quedamos asombrados.

Diana: Y no es sólo eso, además no hay día que no se meta en lo que no le importa a Luisa Echeverría⁷.

Valeria: ¿La Secretaría del argentino Javier Cortes?⁸. Desgraciadamente he visto que se mete en todo y hasta lo que no le incumbe, sólo por llamar la atención y además es sumamente convenenciera.

Al término de dicha plática entre las dos compañeras, cada quien continuó con sus labores, sólo que Valeria se quedó analizando cuál era la situación que se suscitaba en aquella área.

⁵ Valeria Ortiz: asistente administrativo de un productor deportivo muy reconocido en Telecomunicaciones México S.A. de C.V.

⁶ Diana Hernández: asistente administrativo de un productor deportivo en Telecomunicaciones México S.A. de C.V.

⁷ Luisa Echeverría: secretaria de Javier Cortes.

⁸ Javier Cortes: Director Editorial de deportes en Telecomunicaciones México S.A. de C.V.

Además, las relaciones interpersonales continuaban deteriorándose:

Luisa Echeverría: Diana, ¡como siempre te volviste a equivocar al pedir los tiempos de edición...ashh tendré que hacerlos yo!

Diana: Ya estoy cansada, harta y desilusionada, le dedico mucho a mi trabajo, lo hago bien y todavía me gritan.

Diana: En la primera oportunidad que tenga me voy a vengar y le haré pagar todos sus gritos y regaños.

Esta problemática llegó a oídos del Director de Recursos Humanos, el Lic. Eduardo Romo:

Eduardo Romo: ¿Qué está pasando con el área de deportes?, ¡siempre hay problemas, hay cada divo!...

Beatriz Suárez⁹: No sé Licenciado, pero debería de ser diferente, desde los jefes, quienes deberían de dar el ejemplo y escuchar las inquietudes de su equipo de trabajo.

Eduardo Romo: Pues sí Betty, desafortunadamente todo comenzó desde la cabeza, el ego de los jefes suele estar por encima de todo, incluso de su propio equipo de trabajo, no comprenden de razones y creen saberlo todo, no se abren y eso es realmente un problema.

Beatriz Suarez: ¡Coincido con usted!

Al darse cuenta del conflicto¹⁰ interpersonal del área deportiva, Beatriz y Eduardo decidieron afrontar y ayudar directamente a los involucrados, con dos objetivos: mejorar la comunicación de

⁹ Beatriz Suárez, asistente administrativo de Eduardo Romo.

¹⁰ Conflicto. Se puede definir como un “marcado desacuerdo u oposición de intereses, ideas y demás” e incluyen “la divergencia de interés percibida, o la noción de que las aspiraciones actuales de las partes no se pueden lograr al mismo tiempo.

su propia área con los otros departamentos de Telecomunicaciones México S.A. de C.V. y segundo, minimizar, controlar y de ser posible resolver los conflictos interpersonales presentados en el área deportiva a través de una adecuada comunicación interna.

Los conflictos son el resultado de “la interacción de personas interdependientes que perciben metas incompatibles e interfieren entre sí en la consecución de estas metas”.

SOLUCIONES PROPUESTAS.

Ahora, la Dirección de Recursos Humanos de Telecomunicaciones México S.A. de C.V., tiene que analizar: ¿cuáles son los conflictos interpersonales e intergrupales?, ¿cómo es la comunicación actual y cómo debe ser más adecuada para resolver los conflictos y mejorar el clima laboral?

Análisis.

Los conflictos son el resultado de necesidades muy diferentes de las dos partes o de que se perciben o comprenden de manera errónea¹¹.

Los conflictos se presentaron a un nivel interpersonal¹² (entre los integrantes del área deportiva) e intergrupales (el área de Recursos humanos con otros departamentos, específicamente con el área de deportes en este caso). Ambos ocasionados por una deficiente comunicación interna, provocando un clima laboral disfuncional.

Es evidente que existe un conflicto entre los integrantes que componen el área deportiva de Telecomunicaciones México S.A. de C.V.

Este descontento radicaba en que no existía respeto, ni trato digno de los jefes hacia sus subordinados ni entre los compañeros mismos.

Los mensajes los traducían acorde a los sentimientos que les generaban las personas con las que trataban¹³.

Existían críticas y quejas expuestas a través de rumores y chismes y no se comparten con las personas correspondientes en cada situación por lo que la mayoría sabe y no se hacía nada para remediarlo en forma oportuna y funcional, como indica Rafael Guízar (2000) acerca de una organización enfermiza y que a continuación se dan algunos ejemplos:¹⁴:

¹¹ Lewicki, Roy J. "Fundamentos de Negociación", (México: McGraw-Hill, 2008), p16.

¹² De acuerdo a Lewicki (2008): Conflicto interpersonal ocurre entre trabajadores de una misma área, esposos, hermanos, compañeros o vecinos. Un conflicto intergrupales se da entre diferentes áreas de una organización.

¹³ De acuerdo a Guízar (2000): Los conflictos tienden a incorporar cargas emocionales cuando las partes, sienten ansiedad, irritación, enojo, ira o frustración. Las emociones impiden pensar con claridad y las partes se vuelven más irracionales conforme aumenta el conflicto.

¹⁴ Algunos de los síntomas que define Guízar (2000) como organización enfermiza son: Comunicación a través de rumores, el personal se percata del mal desempeño de la organización pero no hace nada para resolver el conflicto, las opiniones de los subordinados no son tomadas en cuenta, se evita la retroalimentación, el personal se encuentra

- 1) El personal hablaba de los problemas y errores en la oficina o en los pasillos con personas no implicadas en ellos.
- 2) Al quedarse callados ante lo que veían mal les provocaba frustración y apatía: El personal oculta sus frustraciones. “No puedo hacer nada. No es mi responsabilidad¹⁵”.
- 3) Aunado a lo anterior, el área responsable de resolver los conflictos laborales: Recursos Humanos, tampoco tenía una buena comunicación con los demás departamentos.

Con base a lo anterior propongo:

1) Comunicación.

De acuerdo a Lewicki (2008) una de las disfunciones de un conflicto es una comunicación inadecuada y disminuida¹⁶, por lo que para resolver los conflictos presentados, Telecomunicaciones México S.A. de C.V. necesita y requiere que los mensajes que de la cabeza del área de deportes sean entendidos y comprendido con la misma intención y connotación que se emitieron, por lo que hay que:

- a. Utilizar canales de comunicación más personales, adecuados a las necesidades del área deportiva de Telecomunicaciones, como el *face to face*.

¿Cómo hacerlo? Que el responsable o jefe de área se de tiempo para escuchar individualmente a las personas que conforman su equipo de trabajo, eliminando escritorios que dividan el contacto físico, siguiendo el lineamiento de comunicación que menciona Guízar: “útil, válida, clara, oportuna, directa y formal”¹⁷.

Una excelente manera de indagar sobre los problemas y oportunidades del área deportiva son las reuniones:

sin motivación, el personal oculta sus frustraciones. Guízar, Rafael, “Desarrollo organizacional”, (México: McGrawHill:2000), p53

¹⁶ Lewicki, Roy J. “Fundamentos de Negociación”, (México: McGraw-Hill, 2008), p18

¹⁷ Guízar, Rafael, “Desarrollo organizacional”, (México: McGrawHill:2000), p. 340

b. Reunirse semanalmente los productores con su gente o equipo de trabajo donde planteen los siguientes puntos:

- Proyectos a corto plazo de la semana.
- Metas y objetivos de trabajo.
- Conformidades e inconformidades de trabajo.
- Lluvia de ideas o alternativas de solución ante conflictos.
- Agradecimientos de esfuerzos presentados.

Esto ayudará a ir minimizando paulatinamente los conflictos interpersonales entre los integrantes del grupo, a permitir una comunicación acertada y funcional entre ellos y a una convivencia humana para mejorar el clima laboral.

c. A su vez, el área de Recursos Humanos deberá cambiar sus mecanismos de comunicación actuales a través de citatorios, enfocándose más a una comunicación oral que escrita, por lo que se sugiere eliminar los citatorios fríos como el antes visto.

La propuesta es que el director del área de recursos humanos realice primero reuniones personales con los directores y jefes de área involucrados en un conflicto laboral (comunicación horizontal) y después éste o un integrante del área de recursos humanos hable directamente con los subordinados del área involucrada en el conflicto (comunicación vertical descendente), lo cual hará también la comunicación más formal, se minimizarán los rumores y habrá apertura a la retroalimentación.

2) Clima Organizacional.

Además de lograr una comunicación más adecuada, es necesario también mejorar el clima organizacional, Guízar (2000) menciona que dentro de una organización con clima desfavorable existen dos tipos de causas que provocan estrés en las personas: Relativas al trabajo y ajenas al trabajo¹⁸, de las cuales para efectos del caso corresponde la primera, por lo

¹⁸ *Ibidem* p. 303.

que se propone cultivar actitudes de interés por los demás, aceptación, respeto y apertura, a través de la organización por parte de Recursos Humanos de actividades recreativas y deportivas, que ayuden a mejorar el liderazgo, el trabajo en equipo y la motivación.

Esto ayudará a reforzar las soluciones propuestas anteriormente en comunicación y existirá el deseo de resolver conflictos, ya que la convivencia fuera del entorno laboral les permitirá minimizar el nivel de tensión.

De acuerdo con Guizar, la calidad de vida en el trabajo tiene como finalidad básica crear un ambiente excelente para los empleados¹⁹, por lo que una vez controlado los dos conceptos anteriores: comunicación y conflicto interpersonal y basándonos en las propuestas de solución, el clima laboral por ende, mejorará.

CONCLUSIONES.

- 1) Como se analizó en el caso, para ayudar a la resolución de conflictos dentro de una organización, es necesario implementar una adecuada comunicación interna tanto vertical como horizontal, dependiendo de la naturaleza y nivel del conflicto.
- 2) Una comunicación deficiente aunada a actitudes negativas, no sólo causa conflictos o disfunciones en conflictos ya existentes, también climas organizacionales desfavorables, por lo que una comunicación efectiva y conflictos minimizados o completamente resueltos dentro de un grupo laboral, ayudan a mejorar el clima organizacional.

¹⁹ Íbidem p. 245.

Bibliografía:

Guízar Montúfar, Rafael, “Desarrollo Organizacional”, (México: McGraw-Hill, 2000), 405 págs.

French Wendell L – Bell Cecil H, “Desarrollo Organizacional”, (México: Prentice Hall, 1998),
375 págs.

Lewicki Roy, “Fundamentos de Negociación”, (México, McGraw Hill, 2008), 264 págs.

Fuentes:

Datos confidenciales, obtenidos directamente de la página interna de la empresa (Intranet).

Grupo Seguritec Transporte de Valores S.A. de C.V., Gerencia de Recursos Humanos,

Departamento de Capacitación, Manual de Relaciones Interpersonales Efectivas, págs. 40

ANEXO 1

Citatorio enviado por parte de Recursos Humanos.

Para: Susana Gonzalez Soto.

Depto.: "La Jugada".

De: Lic. Miguel Espinosa Monroy.

Jefe de Relaciones Laborales.

Fecha: 24 de Marzo de 2006.

TERCER CITATORIO

Por este conducto me permito informarle que deberá presentarse al departamento de Relaciones Laborales el próximo 28 de Marzo de 2006 en la oficina ubicada en Dr. Río de la Loza No. 237, Planta Baja, a las 10:30 hrs. para desahogo de pruebas.

Sin más por el momento, quedo sus órdenes para cualquier aclaración.

Atentamente.

c.c.p. Sr. Alejandro Aguirre Ortiz.

Nota: Para aclaración dirigirse con:

Rosendo Zamora a la ext. 7736.