



**Galileo**  
UNIVERSIDAD

La Revolución en la Educación

**IDEA**  
UNIVERSIDAD GALILEO

**UNIVERSIDAD GALILEO**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS,**  
**INFORMÁTICA Y CIENCIAS DE LA COMPUTACIÓN**  
**INSTITUTO DE EDUCACIÓN ABIERTA**

**SEMINARIO DE RECURSOS HUMANOS**

**“Método 360 Grados y su Relación con la  
Resolución de Conflictos en el Ambiente Laboral”**

**PRESENTADO POR:**

**Lester David Top García**

**Carné: 19003234**

Previo a optar el grado académico de:  
**LICENCIATURA EN TECNOLOGÍA, ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE  
RECURSOS HUMANOS**

Guatemala, 25 de septiembre de 2023

## Índice

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>4</b>
<b>2. OBJETIVOS.....</b>	<b>6</b>
<b>2.1. OBJETIVO GENERAL.....</b>	<b>6</b>
<b>2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....</b>	<b>6</b>
<b>3. MÉTODO.....</b>	<b>7</b>
<b>3.1. TÉCNICA.....</b>	<b>8</b>
<b>4. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>10</b>
<b>4.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....</b>	<b>10</b>
<b>4.2. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....</b>	<b>14</b>
4.2.1. <i>¿Qué es una Evaluación de Desempeño?</i> .....	14
4.2.2. <i>Objetivos de la Evaluación de Desempeño</i> .....	15
4.2.3. <i>Tipos de Evaluación</i> .....	17
4.2.3.1. Evaluación Informal.....	17
4.2.3.2. Evaluación Formal Sistemática.....	18
4.2.3.2.1. Autoevaluación.....	18
4.2.3.2.2. Evaluación de Desempeño 90 Grados.....	19
4.2.3.2.3. Evaluación de Desempeño 180 Grados.....	20
4.2.3.2.4. Evaluación de Desempeño 270 Grados.....	21
4.2.3.2.5. Evaluación de Desempeño 360 Grados.....	21
4.2.3.2.6. Assessment Center.....	22
4.2.4. <i>Métodos de Evaluación</i> .....	23
4.2.4.1. Método de Escalas Gráficas.....	23
4.2.4.1.1. Escalas Continuas.....	23
4.2.4.1.2. Escalas Semicontinuas.....	24
4.2.4.1.3. Escalas Discontinuas.....	24
4.2.4.2. Método de Elección Forzada.....	25
4.2.4.3. Método de Investigación de Campo.....	25
4.2.4.4. Método de Incidentes Críticos.....	26
4.2.4.5. Método de Comparación por Pares.....	26
4.2.4.6. Método de Frases Descriptivas.....	27
<b>4.3. MÉTODO 360.....</b>	<b>27</b>
4.3.1. <i>¿Qué es la Evaluación 360?</i> .....	27
4.3.2. <i>Características</i> .....	28
4.3.3. <i>Objetivos de la Evaluación 360</i> .....	29
4.3.3.1. El Desarrollo de los Recursos Humanos.....	29
4.3.3.2. Autodesarrollo.....	30
4.3.3.3. Autoevaluación.....	30
4.3.4. <i>Ventajas y Desventajas</i> .....	30
4.3.4.1. Ventajas de la Evaluación 360 Grados.....	30
4.3.4.2. Desventajas de la Evaluación 360.....	31
<b>4.4. CONFLICTOS LABORALES.....</b>	<b>32</b>
4.4.1. <i>¿Qué es un Conflicto Laboral?</i> .....	32
4.4.2. <i>Características</i> .....	34
4.4.2.1. Son Inevitables.....	34
4.4.2.2. Son Necesarios.....	34
4.4.2.3. Son Potencialmente Peligrosas.....	35
4.4.3. <i>Tipos de Conflictos</i> .....	35
4.4.3.1. Conflictos Laborales Según las Partes Implicadas.....	35
4.4.3.1.1. Intrapersonales.....	35
4.4.3.1.2. Interpersonales.....	35
4.4.3.1.3. Intragrupales.....	36
4.4.3.1.4. Intergrupales.....	36
4.4.3.1.5. Colectivos.....	37

4.4.3.2.	Conflictos Organizacionales Según las Causas.....	37
4.4.3.2.1.	De Relación o Choque de Roles.....	37
4.4.3.2.2.	De Percepción o Comportamiento.....	38
4.4.3.2.3.	De Interés o Romance de Oficina.....	38
4.4.3.2.4.	De Recursos o Escasez de Recursos.....	38
4.4.3.2.5.	De Comunicación o Interferencia en la Comunicación.....	39
4.4.3.2.6.	Por Políticas Impredecibles.....	39
4.4.3.3.	Conflictos Laborales Según su Naturaleza.....	40
4.4.3.3.1.	Falsos.....	40
4.4.3.3.2.	Verídicos.....	40
4.4.3.3.3.	Contingentes.....	40
4.4.3.3.4.	Desplazados.....	41
4.4.3.3.5.	Mal Atribuidos.....	41
4.4.3.4.	Conflictos Laborales Según sus Consecuencias.....	41
4.4.3.4.1.	Funcionales.....	41
4.4.3.4.2.	Disfuncionales.....	42
4.4.4.	Etapas Generales de un Conflicto Organizacional.....	42
4.4.4.1.	Conflicto Latente.....	42
4.4.4.2.	Emergente.....	42
4.4.4.3.	Escalada.....	43
4.4.4.4.	Estancamiento.....	43
4.4.4.5.	Negociación.....	44
4.4.4.6.	Resolución.....	44
4.4.4.7.	Reconciliación.....	44
4.4.5.	Consecuencias de un Conflicto Laboral.....	45
4.4.5.1.	Consecuencias Positivas.....	45
4.4.5.2.	Consecuencias negativas.....	45
<b>4.5.</b>	<b>RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS LABORALES.....</b>	<b>46</b>
4.5.1.	¿Que es la Resolución de Conflicto Laboral?.....	46
4.5.2.	Problemas y Desafíos.....	48
4.5.3.	Métodos de Resolución.....	49
4.5.3.1.	Métodos Alternos para la Transformación de Conflictos (MASC).....	49
4.5.3.1.1.	Objetivos de los MASC.....	50
4.5.3.1.2.	Las Vocales en la Transformación de Conflictos.....	51
4.5.3.2.	Negociación.....	54
4.5.3.2.1.	Fases del Proceso de Negociación.....	55
4.5.3.2.2.	Tipos de Negociación.....	56
4.5.3.2.3.	Métodos para la Negociación.....	59
4.5.3.3.	Mediación y Conciliación.....	60
4.5.3.3.1.	Características.....	61
4.5.3.4.	Arbitraje.....	62
4.5.3.4.1.	Características.....	63
4.5.4.	La Mejora del Rendimiento.....	64
<b>5.</b>	<b>ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>66</b>
5.1.	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	66
5.2.	MÉTODO 360 GRADOS.....	68
5.3.	CONFLICTOS LABORALES.....	71
5.4.	RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS LABORALES.....	74
<b>6.</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>78</b>
<b>7.</b>	<b>RECOMENDACIÓN.....</b>	<b>80</b>
<b>8.</b>	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>82</b>
<b>9.</b>	<b>ANEXOS.....</b>	<b>85</b>
9.1.	ANEXO 1. FICHAS BIBLIOGRÁFICAS.....	85
9.2.	ANEXO 2. MATRIZ DE CUMPLIMIENTO.....	87
9.3.	ANEXO 3. FORMATO EXCEL EVALUACIÓN 360 GRADOS.....	88
9.4.	ANEXO 4. APÉNDICE A.....	89

## 1. Introducción

La evaluación del desempeño a través del método 360 grados proporciona una gran cantidad de información proveniente de diversas fuentes tanto internas como externas de una organización, siendo esta una gran herramienta de apoyo para la recopilación de información y el procesamiento de los datos presentando toda su información de una manera ordenada y sistemática; Creando planes y métodos de transformación de conflictos en el ambiente dentro de los departamentos o ya sea toda la organización. Existen factores de los conflictos en las instituciones que influyen dentro de los intereses o necesidades de cada uno de los individuos, dándose diferencias que van naciendo a través de la convivencia y siendo detectadas mediante la aplicación de una evaluación al empleado o departamento.

En este sentido, es de suma importancia identificar las características que hacen única y de gran ayuda a la evaluación del desempeño en la recopilación de información e identificación de los conflictos dentro de las organizaciones, utilizando un método que abarque de forma extensa los diversos puntos vista tanto internos y externos como lo es la evaluación 360 grados. Por otro lado, encontrar las causas frecuentes de los conflictos en las organizaciones son de gran ayuda al momento de la clasificación de información por parte del evaluador, logrando así detectar diferencias o áreas de mejora por parte del evaluado, solucionando el problema existente y generando un método de transformación del conflicto idóneo para otras ocasiones.

Por lo tanto, es necesario identificar la importancia de la información proporcionada por la evaluación 360 grados para la resolución efectiva de los conflictos laborales existentes mediante la investigación bibliográfica obteniendo información relevante expuesta por diferentes autores expertos en materia de gestión de recursos humanos y la

resolución de conflictos enriqueciendo a cada uno de los temas planteados, logrando así el camino que conecta ambos temas propuestos al inicio.

Dicho esto, el método de investigación bibliográfica en conjunto a la técnica utilizada de fichaje permite identificar y analizar los conceptos de distintos autores sobre la evaluación del desempeño, método 360 grados y la información que esta proporciona como ayuda a la solución de conflictos con el principal propósito de ahondar en los diversos puntos y enfoques de los autores permitiendo el alcance de los objetivos.

## **2. Objetivos**

### **2.1.Objetivo General**

Identificar la relación existente en una evaluación de desempeño método 360 grados con la resolución de conflictos, consultando fuentes bibliográficas reconocidas para así, determinar los posibles factores que permitan minimizar los conflictos en el ambiente laboral mediante la correcta aplicación del método

### **2.2.Objetivos Específicos**

- Identificar las características principales de la evaluación de desempeño, enlistando cada uno de los tipos de evaluación formal existentes, y definiendo cuales son sus beneficios en la identificación de problemas laborales.
- Determinar la importancia de la evaluación 360 grados en la organización para la recopilación de información, que solucione los conflictos de manera eficiente.
- Indicar las causas frecuentes del surgimiento de los conflictos laborales dentro la organización que son detectados a través de una correcta recopilación de información por la evaluación del desempeño.
- Demostrar mediante la investigación de los métodos de resolución de conflictos, cual es el método idóneo para el procesamiento de los datos, permitiendo al evaluador con la información obtenida gestionar exitosamente conflicto detectado.

### 3. Método

El método de investigación realizado en el documento fue el de investigación bibliográfica recopilando y revisando literatura para obtener información según lo mencionan (Stewart, 1984; McMillan y Kennedy 1981; Hart, 2001; Pritchard y Scott, 1996), citado por Méndez (2008) “Un proceso mediante el cual recopilamos conceptos con el propósito de obtener un conocimiento sistematizado.” (p. 16).

Con base al concepto citado por el autor deja claramente comprender que la investigación bibliográfica es simplemente el hecho de recopilar información literaria existente y de valor, para construir conocimiento amplificado por diversas fuentes, generando nuevas ideas que aporten valor a generaciones futuras. De manera que este método es bastante útil para la elaboración del siguiente trabajo incluyendo artículos y cualquier otro material que provengan de las fuentes.

Los tres tipos básicos de fuentes de información para llevar a cabo la revisión literaria según Danhke (1989), citado por Sampieri (2004)

Fuentes primarias (directas). Constituyen el objetivo de la investigación bibliográfica o revisión de la literatura y proporcionan datos de primera mano.

Fuentes secundarias. Son compilaciones, resúmenes y listados de referencias publicadas en un área de conocimiento en particular (son listados de fuentes primarias). Es decir, reprocesan información de primera mano.

Fuentes terciarias. Se trata de documentos que compendian nombres y títulos de revistas y otras publicaciones periódicas, así como nombres de boletines, conferencias y simposios, sitios Web, empresas, asociaciones industriales y de diversos servicios. (p. 56)

Conforme a la información proveniente de cualquiera de estos tres tipos de fuentes, se puede realizar una investigación bibliográfica de calidad aportando validez y

exactitud a cada uno de los temas a investigar, es decir que probablemente se desarrollen conceptos que puedan aportar y generar debates o foros de interés para la conclusión de los temas abordados a continuación.

### 3.1. Técnica

Cabe resaltar que la técnica que se implemento para la construcción de la investigación bibliográfica fue la de fichaje, debido a su facilidad y a su popular aplicación, El fichaje es una técnica utilizada especialmente por los investigadores. Es un modo de recolectar y almacenar información, cada ficha contiene una información que, mas allá de su extensión le da unidad y valor propio. ... Se realiza cuando es necesaria la información en forma resumida de la vida de un autor o autores. (Najera, 2021)

De acuerdo al autor esta técnica es una de las más utilizadas y precisas que facilita la recopilación de información de cualquier autor o autores, dando extensión y valor a la investigación haciendo de manera más ordenada y sintetizada la teoría o artículos investigativos que aporten de manera bibliográfica al documento.

Ficha bibliográfica: contiene los datos que identifican una obra, como autor, año de publicación, titulo y subtítulo, edición, lugar, editorial, número total de páginas y traducción si la hay.

Se realiza cuando es necesaria la información en forma resumida de la vida de un autor o autores. En el deben aparecer los siguientes aspectos.

- año y lugar de nacimiento y muerte del autor. Nacionalidad.
- estudios que realizó. Profesión.
- obras mas importantes que escribió.
- temas que estudio. Teorías que desarrollo.
- importancia científica en su época. (Acosta, 2011)

Al momento de la elaboración de la ficha bibliográfica de acuerdo a lo indicado por la autora se colocan los datos que son primordiales para fundamentar la teoría descrita en dicha investigación. Se deberá resumir o contextualizar lo que cada autor indique en relación al tema, sin dejar la información e importancia que tengan en cada ficha.

## 4. Marco Teórico

### 4.1. Antecedentes Históricos

La historia de la evaluación del desempeño no es tan reciente como pudiéramos pensar, ni mucho menos el origen de la evaluación del comportamiento humano es tan antiguo como la propia historia de la humanidad, con antecedentes que se remontan a la religión, pues tradicionalmente cualquiera de ellas ha evaluado el comportamiento de los fieles con castigos y recompensas. (Padilla, 2022)

Como lo indica el autor se cree que la evaluación del desempeño es un concepto de la actualidad, pero desde mucho tiempo atrás los seres humanos siempre han tratado de poner en la balanza las acciones de los demás en comparación a las consecuencias y beneficios que se obtienen. Por lo tanto, el ser humano ha tenido que pasar por diversos filtros que año con año se han ido modernizando para evaluar sus acciones, obteniendo de dicha evaluación información relevante para la toma de una decisión. Como lo menciona Chiavenato (2019):

Las prácticas de la evaluación de desempeño no son nuevas. Desde que una persona empleo a otra, el trabajo se evaluó en relación de costo beneficio. En plena Edad Media, la compañía de Jesús, fundada por San Ignacio de Loyola, ya utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y el potencial de cada jesuita que predicaba en la religión por todo el mundo, en una época en la cual los navíos de vela eran la única forma de transporte y de comunicación.

El sistema estaba compuesto por clasificaciones que los miembros de la orden preparaban de si mismos, por informes de los superiores sobre las actividades de sus subordinados y por informes especiales redactados por todo jesuita que consideraba tener información sobre su propio desempeño o el de sus colegas y que, de lo contrario, esta le resultaría inaccesible al superior. (p. 34)

Desde la compañía fundada por San Ignacio de Loyola se inicia una evaluación de desempeño mucho más marcada al siglo XXI, haciéndose ya de manera escrita por medio de un informe formal para el uso correcto de su evaluación, haciendo uso de los informes por los encargados para la toma de decisiones con base a los resultados de sus autoevaluaciones y las aplicadas por sus jefes directos.

Los conflictos entre los seres humanos son casi parte de la sociedad, pero no quiere decir que sean obligatoriamente visibles en cada interacción que se tiene entre sí, pero se encuentran en la mayoría de situaciones sociales y laborales que, aunque se quisieran evitar será algo evidente y casi imposible de frenar. Según Freud (1930) “El hombre no es una criatura tierna y necesitada de amor, que sólo osaría defenderse si se le atacara, sino, por el contrario, un ser entre cuyas disposiciones instintivas también debe incluirse una buena porción de agresividad”. (pp. 51-52).

Según lo menciona el autor en su libro la mayoría de los seres humanos tienen una naturaleza instintiva a la agresividad para explotar su capacidad de trabajo, para aprovecharse y apoderarse de sus bienes de los demás, dejando atrás el raciocinio y dando paso al conflicto en el ambiente que este se desarrolle.

No compartimos las ideas que consideran al conflicto como propio de las sociedades modernas o que es en la sociedad contemporánea donde se ha desarrollado con más intensidad. Como se observa el conflicto ha existido siempre; pero tenemos de cierta aceleración en la historia de la humanidad, violencia y guerras como fieles testigos de esta afirmación.

Los autores proponen la necesidad de tener parámetros, reglas y normas para el comportamiento y manejo de las relaciones en la sociedad; se enfrentan a otros que buscan la liberación de todo convencionalismo que implique obligaciones. (Barrera R. Y., 2020, p. 32)

Como lo menciona el autor existe demasiada información que apoya algunas teorías que indican que el ser humano no es pasivo por naturaleza, teniendo un lado animal salvaje y predominante de las demás especies. También encontramos que como ser evolucionado tiene un raciocinio que utiliza para la mediación de conflictos teniendo un arma muy grande que es la comunicación. A través de los años se ha tratado de manejar todas estas situaciones desconcertantes de la manera más eficiente posible generando métodos, técnicas y formas para iniciar una negociación e iniciar un proceso de diagnóstico y resolución de conflictos. Pero como se puede obtener esa información que esta provocando un conflicto en cualquier ámbito es por medio de una correcta aplicación de una evaluación y una buena recopilación de datos precisos y claros que puedan dar la mayor ayuda posible para el diagnóstico y proceder a una negociación.

Hacia el año 3000 a. de C. los babilonios utilizaban ya pequeñas tablillas de arcilla para recopilar datos sobre la producción agrícola y los géneros vendidos o cambiados mediante trueque. En el antiguo Egipto, los faraones lograron recopilar, alrededor del año 3050 a. de C., prolijos datos relativos a la población y la riqueza del país; de acuerdo con el historiador griego Heródoto, dicho registro de la riqueza y la población se hizo con el propósito de preparar la construcción de las pirámides. En el mismo Egipto, Ramsés II hizo un censo de las tierras con el objeto de verificar un nuevo reparto.

En el antiguo Israel, la Biblia da referencia, en el libro de los Números, de los datos estadísticos obtenidos en dos recuentos de la población hebrea. El rey David, por otra parte, ordenó a Joab, general del ejército, hacer un censo de Israel con la finalidad de conocer el número de habitantes, y el libro Crónicas describe el bienestar material de las diversas tribus judías. (Hernandez, 2005, p. 2)

Con base a lo mencionado por el autor la historia de la humanidad ha tenido que evolucionar para poder obtener la información necesaria para el debido diagnóstico, o procesamiento de datos para darle cualquier uso posible. Es de vital importancia este proceso o técnica para la recolección de los datos que arrojan los censos, evaluaciones, etc. Para la obtención de información de calidad diagnosticando cualquier bajo rendimiento en desempeño o conflicto que se pueda dar en cualquier ámbito social.

Se necesita el apoyo de estas técnicas para que se pueda avanzar con la información recopilada, e iniciando con un proceso de negociación o mediación para la resolución de conflictos.

Los heraldos de las ciudades, a quienes se les adjudicaban características divinas podrían haber sido los primeros negociadores formales. A partir del siglo VI a. C., los oradores más elocuentes de la comunidad llevaban a cabo las negociaciones para abogar por las causas de la ciudad, ante asambleas populares de las confederaciones o ante los representantes de las ciudades extranjeras. Entre las comunidades griegas la negociación tuvo un lugar preponderante, ya que en ellas se celebraban conferencias de carácter diplomático para resolver problemas políticos o para establecer procedimientos comerciales.

En la época del Imperio Romano y a pesar de la tradición heredada de los griegos, las prácticas de contacto de forma pacífica, estuvieron socavadas por las aspiraciones imperialistas. En este contexto las relaciones de comercio entre Roma y sus colonias tenían un carácter de subordinación en las negociaciones. (CEUPE, SE)

Se puede observar que la negociación ha existido desde mucho tiempo atrás, teniendo diferentes conceptos y formas de comprender las técnicas para poder implementar una negociación, avanzando en la historia y dejando ver que se necesita la información para poderla procesar y trabajar en favor a lo que el negociador necesita.

En conclusión, se detalla que la evaluación nos proporciona una gran cantidad de información que puede ser debidamente recopilada, procesada, y transformada para la elaboración de métodos y técnicas de negociación de utilidad para la resolución de cualquier conflicto que pueda ser foco rojo en la organización. Por lo tanto, el método 360 grados aplicado eficientemente, es muy útil para la recolección de datos por su enfoque global del individuo evaluado.

## **4.2.Evaluación de Desempeño**

### *4.2.1. ¿Qué es una Evaluación de Desempeño?*

“La evaluación de desempeño es una aplicación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona” (Chiavenato, 2019, pp. 34-35).

Como se menciona, la evaluación de desempeño es la manera más ordenada para comparar y calificar las cualidades del talento humano dentro de las organizaciones. Cabe mencionar que la aplicación de la misma es todo un proceso que consta de una serie de pasos para ser ejecutada de manera idónea.

Dicho de otro modo, Dolan, Valle, Jackson, & Schuler (2007) comentan lo siguiente:

“El sistema de evaluación del rendimiento engloba un conjunto de factores que enumeramos a continuación, los cuales pueden afectar a la estructura y procedimiento, de medición y evaluación del rendimiento” (p. 229).

Esto es claro en que los autores hacen énfasis de que este término consta de una serie de pasos muy bien estructurados y planeados para evaluar el rendimiento del personal que asiste en cada área dentro de la organización. Por lo tanto, se puede decir que este proceso es primordial en cada una de las compañías para alcanzar los objetivos

organizacionales, teniendo los procesos sistematizados para mantener en armonía las relaciones laborales.

Evaluación del desempeño significa calificar el desempeño actual y/o anterior de un trabajador en relación con sus estándares. Aunque “evaluar el desempeño” por lo general trae a la mente herramientas específicas de evaluación, como el formato de evaluación de enseñanza. La evaluación del desempeño también supone que se han establecido estándares de éste, y también que se dará a los trabajadores la retroalimentación y los incentivos para ayudarlos a solventar las deficiencias en el desempeño, o para que continúen desempeñándose de forma sobresaliente.

La idea de que las evaluaciones son únicamente un elemento en el proceso de mejorar el desempeño del trabajador no es nada nuevo. Sin embargo, en la actualidad los gerentes por lo general toman la naturaleza integrada de dicho proceso (de establecer metas, capacitar a la fuerza laboral y, luego, evaluarla recompensarla) con mucho mayor seriedad que en el pasado. (Dessler & Varela, 2011, p. 222)

En efecto el hecho de calificar o evaluar a los empleados dentro de una organización trae consigo una herramienta muy valiosa que es el aprendizaje, y la respuesta inmediata más conocida como la retroalimentación que sirve como apoyo a la persona o grupo de personas encargadas de la realización de dicha evaluación. A través de ellas se puede llegar a concesos, establecer parámetros, capacitar, o recompensar a la fuerza laboral obteniendo las conclusiones a través de una buena recopilación de información.

#### 4.2.2. *Objetivos de la Evaluación de Desempeño*

La Evaluación de desempeño no es un fin en si, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización.

Para alcanzar ese objetivo básico (mejorar los resultados de los recursos humanos de

la organización), la evaluación del desempeño pretende alcanzar diversos objetivos intermedios. Puede asumir los siguientes objetivos intermedios:

- Adecuación del individuo al puesto<sup>1</sup>
- Capacitación
- Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados
- Retroalimentación (feedback) de información al individuo evaluado
- Otras decisiones de personal, como transferencias, contrataciones, etc.

(Chiavenato I. , 2019, pp. 37-38)

En vista de ello el autor demuestra que el objetivo principal que se tiene al momento de aplicar una evaluación de desempeño en las organizaciones es el mejorar los resultados del talento que participa en la compañía pretendiendo siempre alcanzar el enfoque global por medio de pequeñas acciones que puedan simplificar el camino hacia ese éxito. A parte de eso se demuestra que esta herramienta ayuda a encaminar los objetivos intermedios que menciona el autor hacia el fin determinado.

En resumen, los objetivos fundamentales de la evaluación de desempeño se pueden presentar en tres fases:

- Permitir de medición del potencial humano para determinar su plena utilización.
- Permitir que los empleados se traten como una importante ventaja competitiva en la organización, cuyo desempeño y productividad puede desarrollarse según la forma de gestión.
- Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, sin olvidar tanto los

---

<sup>1</sup> Análisis y descripción del puesto: Es el procedimiento metodológico que nos permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo. Carrasco, José. (2009) “Análisis y Descripción de puesto de trabajo” Véase: <https://revista.cemci.org/numero-2/documentos/doc2.pdf>

objetivos organizacionales como los objetivos de los individuos.

(Chiavenato I. , 2019, p. 38)

Como se menciono los objetivos principales de las evaluaciones de desempeño miden los resultados de los empleados con base a los estándares previamente establecidos; Cabe mencionar que no se limitan a el hecho de un castigo o premio tomando en cuenta que como herramienta agrega ventaja competitiva, aumenta la confianza en las relaciones laborales, y ofrece crecimiento de cualquier tipo.

Existen tres razones principales para evaluar el desempeño de los subalternos.

Primera, las evaluaciones brindan información relevante sobre la cual el supervisor puede tomar decisiones acerca de promociones e incrementos de salario. Segunda, la evaluación permite a jefe y subalterno desarrollar un plan para corregir cualesquiera deficiencias que la evaluación llegue a descubrir, así como para reforzar las cuestiones que el trabajador hace de manera correcta. Finalmente, las evaluaciones sirven para un propósito útil en la planeación profesional, al brindar la oportunidad de revisar los planes de carrera del empleado a la luz de sus fortalezas y debilidades exhibidas. (Dessler & Varela, 2011, p. 227)

Por otra parte, el autor hace énfasis en esos tres aspectos que también son de mucha importancia para organizaciones como el hecho de la obtención de información relevante para la toma de decisiones logrando corregir y desarrollar un plan de mejora de oportunidad orientado a los planes de carrera del empleado.

#### 4.2.3. Tipos de Evaluación

##### 4.2.3.1. Evaluación Informal.

La evaluación informal del desempeño significa el proceso permanente que ofrece información a los empleados sobre lo bien que están desempeñando su trabajo en la organización. La evaluación informal se puede hacer día tras día. El

gerente comenta, de manera espontánea, si un trabajo particular estuvo bien o mal ejecutado o el empleado se detiene en la oficina del gerente para averiguar cómo se recibió un trabajo en particular.

Debido a la estrecha relación entre la conducta y la retroalimentación respectiva, la evaluación informal es una forma estupenda de fomentar el desempeño deseable y de desalentar el desempeño indeseable antes de que eche raíces. (Storner, 1996, p. 433)

Esta claro que este tipo de evaluación es bastante efectiva para la administración de los recursos humanos y el alcance de los objetivos generales de la organización, generando un clima organizacional más estrecho, armonioso, e instantáneo. El reto del departamento de recursos humanos o bien el jefe directo mismo es el hecho de evaluar de manera eficiente el desempeño de sus colaboradores, cayendo en sesgos, deficiencias, o subjetividad del trabajo realizado.

#### 4.2.3.2. Evaluación Formal Sistemática.

La evaluación formal sistemática suele darse en periodos previamente establecidos por el departamento especializado, o por el mismo jefe directo. El objetivo de esta evaluación es recabar toda la información relevante sobre el desempeño y otras áreas específicas que se someterán a dicha evaluación. Como lo indica Storner (1996) “Es un proceso de evaluación formal para calificar el desempeño laboral, en el que se identifica a quienes merecen aumentos o ascensos y se detecta los que requieren mayor capacitación” (p. 434).

Lo más importante de esto es que se obtiene toda la esencia de la evaluación de desempeño al ordenar de manera sistemática todo el proceso en el cual se obtendrá la información, identificando los puntos fuertes, áreas de oportunidad, entre otras cosas.

##### 4.2.3.2.1. Autoevaluación.

Este tipo de evaluación como todo tiene sus pros y contras al momento de la aplicación en las organizaciones. Según lo menciona Dessler & Varela (2011) “El problema básico con las autoevaluaciones es que los empleados usualmente se califican a sí mismos más alto que como los calificarían sus supervisores o sus colegas” (p. 228).

Lo que supone es que existe cierto grado de subjetividad en los resultados de esta aplicación, al momento que el evaluado caiga en un cierto grado de deshonestidad y exageración de si mismo errando el resultado optimo de la evaluación.

La autocrítica es siempre un excelente ejercicio cuando se hace con honestidad.

Lleva a los propios empleados a crear planes de acción para ser desarrollados.

Cuando una persona reconoce un punto a desarrollar y propone una solución, se hace más responsable de ello. (QuestionPro, (s.f.))

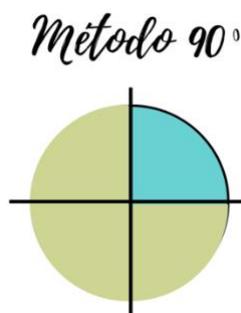
Si bien es cierto que la autoevaluación maneja niveles de subjetividad, también se hace una gran herramienta para crear planes de acción y ser desarrollados individualmente, reconociendo áreas de oportunidad y puntos fuertes dentro de él mismo.

#### 4.2.3.2.2. *Evaluación de Desempeño 90 Grados.*

Las evaluaciones del supervisor inmediato todavía son la parte medular de la mayoría de los procesos de evaluación. Conseguir la evaluación de un supervisor es relativamente directo y también tiene mucho sentido. El supervisor debería estar, y por lo general está, en la mejor posición para observar y evaluar el desempeño del personal a su cargo. (Dessler & Varela, 2011, p. 228)

En otras palabras, los autores comentan que este tipo de evaluación se da de manera ascendente en la estructura organizacional, de acuerdo con la figura 1 solo es asignando directamente al jefe directo como único evaluador del desempeño de los subalternos.

Por lo tanto, se considera esta evaluación un poco limitada en la visión y que pueda prestarse también a la subjetividad.

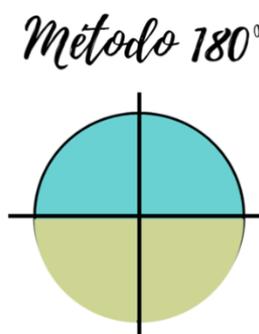


**Figura 1.** Gráfica método 90 grados.

#### 4.2.3.2.3. Evaluación de Desempeño 180 Grados.

Esta evaluación se da entre iguales o también llamados “Colegas”, compartiendo entre si opiniones, datos, y maneras de ejecución para enriquecer la visión del desempeño actual del trabajador. Según lo indica Dessler & Varela (2011) “Los investigadores descubrieron que las evaluaciones por parte de los colegas tenían un impacto positivo inmediato sobre la percepción [mejorada] de comunicación abierta, motivación en las tareas, apatía social, viabilidad grupal, cohesión y satisfacción” (p. 228).

En vista de ello, las relaciones laborales se hacen mucho más estrechas entre si generando un clima organizacional mucho más armonioso e incentivando la comunicación efectiva. Conviene subrayar que este tipo de evaluación tiene una visión más amplia a la de 90 grados como se demuestra en la figura 2.



**Figura 2.** Gráfica método 180 grados.

#### 4.2.3.2.4. Evaluación de Desempeño 270 Grados.

Esta evaluación es considerada como una evaluación mucho más amplia hasta hace algunos años debido a su enfoque busca recolectar mucha más información del desempeño del evaluado; integrando a la evaluación puntos de vista por su jefe, sus colegas, y su propia evaluación.

Algunas firmas permiten que los subalternos evalúen el desempeño de sus supervisores, un proceso que muchos llaman retroalimentación ascendente. Tal proceso ayuda a la alta gerencia a entender los estilos administrativos de sus subalternos, a identificar problemas potenciales con la gente y a tomar medidas correctivas con gerentes individuales, según se requiera. (Dessler & Varela, 2011, p. 243)

En concreto la evaluación 270 grados recoge mucha más información al permitir que la información se obtenga de varias fuentes como se demuestra en la figura 3. Los participantes pueden ser subalternos, alta gerencia, y colegas para identificar.

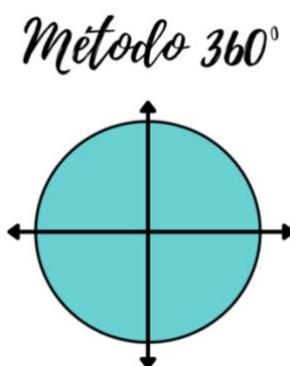


**Figura 3.** Gráfica método 270 grados.

#### 4.2.3.2.5. Evaluación de Desempeño 360 Grados.

“La evaluación del desempeño 360 grados comprende el contexto externo que rodea a la persona. Se trata de una evaluación en forma circular realizada por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado” (Chiavenato I. , 2019, pp. 36-37).

En general el autor comenta que esta evaluación es la más completa al momento de evaluar al empleado dejando ver distintos puntos de vista, como se demuestra en la figura 4, abarcando mucha información relevante que funciona como herramienta para el apoyo de ciertos indicadores, por lo tanto, todo lo relacionado al tema se desarrolla en los puntos siguientes de la investigación.



**Figura 4.** Gráfica método 360 grados.

#### 4.2.3.2.6. *Assessment Center.*

Consiste en un comité evaluador especializado y formado directamente para ello con el objetivo de observar cualidades o habilidades concretas del evaluado. Como es mencionado por Dessler & Varela (2011):

Usar a múltiples evaluadores suele resultar ventajoso. Puede ayudar a resolver dificultades como el prejuicio por parte de evaluadores individuales. También llega a ofrecer un recurso para incluir en la evaluación las diferentes facetas del desempeño de un trabajador que observan diferentes personas. (p. 228)

En efecto el autor señala que es mucho más ventajoso el hecho de incluir múltiples evaluadores, así poder obtener más información que sea relevante elaborando buen proceso de los datos y su correcta toma de decisiones.

#### 4.2.4. *Métodos de Evaluación*

“Se trata de los llamados métodos tradicionales de evaluación del desempeño. Estos métodos varían de una organización a otra. Porque cada una tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas” (Chiavenato I. , 2019, p. 39).

Con base a lo indicado por el autor se deja ver de manera clara y puntual que las organizaciones poseen distintos métodos para la obtención de la información y el procesamiento de los datos, considerando que no existe lineamientos dentro de la administración de recursos humanos que limiten la utilización de estos métodos.

##### 4.2.4.1. *Método de Escalas Gráficas.*

Este es el método más común y divulgado por su sencillez. Mide el desempeño de las personas con factores ya definidos y graduados. Así, utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, y las columnas verticales los grados de variación de esos factores. (Chiavenato I. , 2019, p. 39)

Esta claro que este método es el más común en cualquier organización para la obtención de los datos que generan las evaluaciones del desempeño haciendo uso de los gráficos para la comprensión e interpretación de la información. También se encuentran dentro de estos extremos tres opciones.

##### 4.2.4.1.1. *Escalas Continuas.*

Para Chiavenato (2019) “Son escalas en las cuales solo se definen los dos puntos extremos, y la evaluación del desempeño se situá en un punto cualquiera de la línea que los une” (p. 39). Pues bien, de acuerdo a lo anterior el método de escalas gráficas continuas puede ser subjetiva al no situar exactamente una cantidad o nivel de la medición de los resultados.



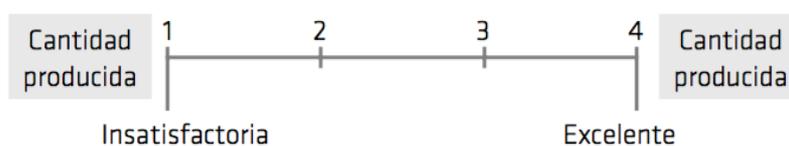
**Figura 9.3** Escalas gráficas continuas.

*Nota.* Adaptado de *Recursos Humanos 2* (p. 40), por Idalberto Chiavenato, 2019, McGrawHillEducation.

#### 4.2.4.1.2. Escalas Semicontinuas.

“El tratamiento es idéntico al de las escalas continuas, pero con la diferencia de que entre los puntos extremos de la escala (límite mínimo y máximo), se incluyen puntos intermedios definidos para facilitar la evaluación” (Chiavenato I. , 2019, p. 39).

En otras palabras, este método de escala es muy parecido al de escalas continuas con la diferencia que en el se encuentra una puntuación dentro de los extremos para obtener una exactitud en la medición de los resultados.



**Figura 9.4** Escalas gráficas semicontinuas.

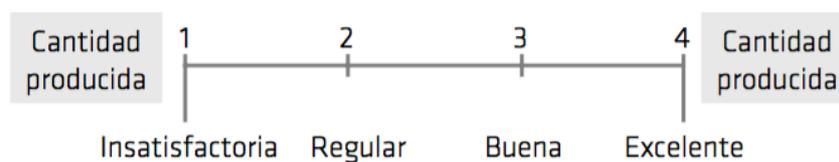
*Nota.* Adaptado de *Recursos Humanos 2* (p. 40), por Idalberto Chiavenato, 2019, McGrawHillEducation.

#### 4.2.4.1.3. Escalas Discontinuas.

“Son escalas en las cuales ya se estableció y describió la posición de sus marcas, y de las que el evaluador tendrá que escoger una para valorar el desempeño” (Chiavenato I. , 2019, pp. 39-40).

Aun cuando las escalas discontinuas parecieran ser idénticas a las semicontinuas, se hace énfasis que a diferencia de estas el método de escalas discontinuas establece dentro

de la puntuación una descripción más detallada que ayuda a resolver cualquier duda que se presente al momento de la aplicación.



**Figura 9.5** Escalas gráficas discontinuas.

*Nota.* Adaptado de *Recursos Humanos 2* (p. 40), por Idalberto Chiavenato, 2019, McGrawHillEducation.

#### 4.2.4.2. Método de Elección Forzada.

“Con el método de distribución forzada, el gerente asigna porcentajes predeterminados del personal a su cargo en categorías de desempeño, como cuando un profesor califica sobre una curva” (Dessler & Varela, 2011, p. 234).

En efecto este método consiste en evaluar el desempeño de los empleados por medio de la asignación de porcentajes o también frases que describan el tipo exacto del desempeño individual. Aun cuando parece estar más claro con este método también plantea Chiavenato (2019) que “Es un método comparativo y ofrece resultados globales. Discrimina a los evaluados tan solo buenos, medios, y malos sin mayor información” (p. 44).

Con esto el autor quiere decir que no es un método aconsejable para la recolección de información dejando subjetividad, y no aportando demasiado para una buena toma de decisión del departamento especializado o algún jefe directo.

#### 4.2.4.3. Método de Investigación de Campo.

Es un método de evaluación del desempeño que se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con los

cuales se evalúan el desempeño de estos, y se registran las causas, orígenes y motivos de tal desempeño con base en el análisis de hechos y situaciones.

(Chiavenato I. , 2019, p. 44)

En vista de ello este método tiene como objetivo ir directamente a recabar información específica sobre algún incidente que se tenga sospechas, haciendo uso de la observación directa con el apoyo de los jefes directos para registrar el trasfondo de la situación.

#### 4.2.4.4.Método de Incidentes Críticos.

“El método del incidente crítico implica llevar un registro de casos extraordinarios positivos y negativos del comportamiento laboral de un empleado y revisarlo con éste en momentos predeterminados” (Dessler & Varela, 2011, p. 235).

Esta claro que el método de incidente critico es darles seguimiento a casos específicos, ya sean positivos o negativos del evaluado; revisando constantemente si este incidente ya no vuelve a ocurrir o pueda estar creciendo creando así una bola de nieve en la organización.

#### 4.2.4.5.Método de Comparación por Pares.

Es un método del desempeño que compara a los empleados de dos en dos: en la columna de la derecha se anota a quien se considera mejor en la relación con el desempeño. Con este método también sirven los factores de evaluación. (Chiavenato I. , 2019, pp. 46-47)

De este modo el autor ejemplifica el método de comparación indicando de que manera se realizan las anotaciones de aspectos relevantes que sean arrojados por la evaluación, considerando que este método no esta muy bien estructurado e inclusive posee deficiencias al momento de identificar datos que puedan ayudar a la interpretación de datos.

#### 4.2.4.6.Método de Frases Descriptivas.

Este método solo difiere del método de elección forzada en que no es obligatorio escoger las frases. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado (con “+” o “S”) y las que muestran el desempeño contrario (con “—” o “N”). (Chiavenato I. , 2019, p. 48)

De modo que como lo indica el autor no es obligatorio escoger las frases a utilizar dentro de este método, pero señala algunos tipos que son comúnmente utilizados por los especialistas del departamento.

### 4.3.Método 360

#### 4.3.1. ¿Qué es la Evaluación 360?

La evaluación del desempeño método 360 grados como ya se había mencionado en el punto anterior, es el método de recopilación de datos más completo para la obtención de información acerca del desempeño directamente y otros aspectos que se consideran relevante para el área administrativa de la organización. Cabe señalar que autores como Dessler & Varela (2011), han indicado lo siguiente “Con la retroalimentación o evaluación de 360 grados, la información del desempeño se recopila por completo alrededor de un trabajador, desde sus supervisores, subalternos, colegas, y clientes internos o externos” (p. 229).

Dicho esto, el método 360 grados abarca diferentes puestos, y fuentes informativas haciéndolo más completo en el proceso de datos, siendo de ayuda oportuna al directivo encargado de la evaluación, y abriendo camino a obtener un feedback<sup>2</sup> como es también llamada “Retroalimentación 360”.

---

<sup>2</sup> “Feedback o Retroalimentación”: Las salidas de un Sistema ejercen una acción sobre el sistema, ya que, una vez obtenido un conjunto de resultados, es necesario analizarlo con un criterio establecido en la determinación de los objetivos. (Federico, Hector, & Javier, 2016)

“En algunos casos, la evaluación de desempeño 360° involucra a proveedores y clientes. En el caso de los clientes, es importante evaluar su satisfacción con la empresa en su conjunto y lo mismo ocurre con los proveedores” (QuestionPro, (s.f.)).

Lo que supone el autor es que la evaluación 360 involucra no solo información interna de la organización, sino también información externa como lo son los proveedores como es mencionado. En algunos casos tanta es la profundidad de esta evaluación que las organizaciones optan por la implementación de tecnología para facilitar la recolección de la información que viene directamente de los proveedores o también el cliente externo como se presenta en el formato Excel detallado en el Anexo 3 al final de la investigación.

La evaluación de 360 o 360 feedback es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, ya que procura la satisfacción de las necesidades y expectativas de las personas, no solo del jefe sino de todos aquellos que reciben los servicios de la persona, tanto internos como externos. (Alles, 2005, p. 146)

En el caso de la autora señala que es la forma más novedosa de las organizaciones para medir o valorar al talento que se tiene en la organización al integrar aspectos del ambiente externo y también internos del evaluado, dando como resultado satisfacción de las necesidades, desarrollo, y resolución.

#### 4.3.2. Características

El concepto de la evaluación 360 es claro y sencillo: consiste en que un grupo de personas valore a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables de la persona en el desarrollo diario de su práctica profesional. (Alles, 2005, p. 146)

La idea central es que esta evaluación utiliza la combinación métodos anteriormente mencionados de escalas gráficas, elección forzada, e investigación de campo

simplificando la recopilación de información y obteniendo datos más precisos sobre la valoración del desempeño del evaluado.

“Los resultados suelen ser mixtos. Los participantes suelen preferir este enfoque; no obstante, un estudio concluyó que la retroalimentación de múltiples fuentes conduce a mejoras “generalmente modestas” en calificaciones subsecuentes por parte de supervisores, colegas y personal a su cargo” (Dessler & Varela, 2011, p. 229).

Como se ha dicho otra de las características de esta evaluación es que sus resultados son mixtos debido a que la información se obtiene de múltiples fuentes llevando a la mejoría del desempeño propio y el entorno 360 grados que envuelve al evaluado.

#### 4.3.3. *Objetivos de la Evaluación 360*

La evaluación 360 grados es una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos. Si bien es una evaluación conocida su utilización no se ha generalizado. Su puesta en práctica implica un fuerte compromiso tanto en la empresa como del personal que la integra. Ambos reconocen el verdadero valor de las personas como el principal componente del capital humano en las organizaciones. (Alles, 2005, p. 142)

Si bien es cierto que la evaluación 360 cumple con su objetivo principal como herramienta de apoyo para los recursos humanos, implica un gran compromiso por parte de todos los que integran la organización, buscando más allá el hecho de reconocer y ayudar no solo al equipo de recursos humanos, sino que al entorno completo.

##### 4.3.3.1. El Desarrollo de los Recursos Humanos.

“El desarrollo puede estar dirigido desde la empresa, cuando esta decide emprender acciones sobre una competencia en particular, o sobre varias, e implementa actividades de entrenamiento y capacitación sobre temas específicos” (Alles, 2005, p. 142).

De la misma forma los objetivos de las empresas buscan desarrollar acciones comerciales para el logro de sus objetivos, la evaluación busca también el alcance de los mismos a través de su propia búsqueda de desarrollo hacia el talento humano.

#### 4.3.3.2. Autodesarrollo.

Este objetivo cumple con el fin de ayuda de si mismo, con ayuda o no mejora el rendimiento de la organización y de la persona evaluada. Según Alles (2005) “En al autodesarrollo propone una guía para la realización de acciones con vistas a desarrollar determinadas competencias” (p. 142), hace notar que el objetivo de la evaluación es ser esa guía que maque las acciones para desarrollar competencias del propio evaluado y de los que le rodean. Simplificando el camino de elaboración de planes o cursos de acción.

#### 4.3.3.3. Autoevaluación.

En estas muchas personas se sobre califican y muchas son implacables consigo mismas. Por ello la autoevaluación es de gran ayuda para analizar su propia visión de ¿Qué es su carrera? Obteniendo y conquistando en el trabajo lo que más les gusta. Esto presupone satisfacer las motivaciones que nos empujan a trabajar.

(Alles, 2005, p. 142)

Lo que quiere decir el autor sobre el objetivo específico de la autoevaluación es que esta evaluación cumple con su cometido, identificando un autoanálisis que desencadena cambios positivos para la organización o el individuo.

#### 4.3.4. *Ventajas y Desventajas*

##### 4.3.4.1. Ventajas de la Evaluación 360 Grados.

Son varias las ventajas que se pueden encontrar al momento de la aplicación de la evaluación del desempeño 360 grados, como lo menciona Chiavenato (2019):

Ventajas:

- El sistema es más amplio y las evaluaciones provienen de muchas perspectivas.

- La información tiene mejor calidad
- Otorga importancia a los clientes internos/externos y al equipo.
- Diferentes puntos de vista.
- Con la retroalimentación puede aumentar el desarrollo. (p. 37)

En efecto la evaluación 360 grados brinda todo un sistema que abarca la mayoría de perspectivas o puntos de vista, proporcionando información de calidad para ser utilizada con fines de mejorar resultados operativos generando desarrollo y armonía entre las relaciones laborales. Debido a las múltiples ventajas de su aplicación, se conoce a esta evaluación como una de las más utilizadas por las organizaciones sumándole su adaptabilidad con la tecnología.

Cabe señalar que Dessler & Varela (2011) comentan lo siguiente: “Son más útiles cuando resulta claro que son para desarrollo, y no para decisiones salariales o de promoción; los subordinados tienden a ser más sinceros cuando saben que no están en juego gratificaciones ni promociones” (p. 230).

Por lo tanto, otra de las ventajas de esta evaluación es el aumento del desarrollo en conjunto a las relaciones estrechas entre trabajadores creando así un trato amable y sincero; no mostrando resistencia al momento de proporcionar toda la información.

#### 4.3.4.2. Desventajas de la Evaluación 360.

Al momento de la aplicación de la evaluación 360 grados se obtiene una gran cantidad de información ya sea relevante o no lo sea; pero es cuidadosamente procesada para una excelente retroalimentación logrando así la efectividad esperada de la misma.

Como es mencionado por el sitio web QuestionPro ((s.f.)) “El principal problema de este proceso es la gestión de la cantidad de información generada. Además de la articulación del proceso en sí, debido al número de participantes”.

Lo que supone que en algunas situaciones los especialistas se encuentran inmersos en esta problemática al poseer demasiada información que posiblemente no sea de gran relevancia para obtener los resultados deseados. A parte de eso se puede decir que las grandes oportunidades podrían atraer desafíos más grandes que los encargados deben superar en la aplicación del método.

Desventajas:

- El sistema es administrativamente complejo porque combina todas las evaluaciones.
- La retroalimentación puede intimidar al evaluado y provocar resentimientos.
- Puede generar evaluaciones diferentes debido a los diversos puntos de vista.
- El sistema requiere capacitación para funcionar bien.
- Las personas pueden tomarla a juego. (Chiavenato I. , 2019, p. 37)

En cuanto a las desventajas mencionadas, el autor concluye que la evaluación de desempeño también pueda que genere complejos para los empleados y los mismos evaluadores al estar dentro de varios puntos de vista y combinaciones de métodos para su realización.

#### **4.4.Conflictos Laborales**

##### *4.4.1. ¿Qué es un Conflicto Laboral?*

Conflicto significa la existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos que pueden chocar. Siempre que se habla de acuerdo, aprobación, coordinación, resolución, unidad, consentimiento, consistencia y armonía se debe recordar que esas palabras suponen la existencia o inminencia de sus contrarios, como desacuerdo, desaprobación, disensión, infracción, incongruencia, disenso, inconsistencia, oposición, y ello significa conflicto. El conflicto es condición natural del mundo animal. (Chiavenato I. , 2011, p. 316)

En definitiva, el conflicto es una condición natural como lo menciona el autor en el mundo animal, no obstante, existen y se relacionan entre sí las ideas e intereses de los individuos en una organización utilizando la razón misma llevándolo a ciertas desaprobaciones, disensiones u oposición a lo que se le llama conflicto.

El conflicto implica un desacuerdo en cuanto a la asignación de recursos escasos o un choque entre metas, estatus, valores, percepciones o personalidades. Gran parte de los conflictos que experimentamos surgen de la forma en que comunicamos nuestros anhelos, necesidades y valores a los demás. (Storner, 1996, p. 590)

Por otra parte, Storner define al conflicto como la diferencia de necesidades y anhelos de los demás basándose a la parte de asignación de recursos como causa probable de incentivar un conflicto personal u organizacional. En definitiva, el conflicto laboral sucede cuando 2 o más trabajadores no logran expresar de la mejor manera sus intereses o anhelos hacia los demás creando brechas o espacios para iniciar con un conflicto en la organización, pero que con un diagnóstico correcto y comprensión de ambas partes se puede erradicar.

Se debe agregar lo que indica Redorta (2011) en relación a que “El conflicto es una realidad de la que todos tenemos experiencia, sin embargo, su definición no es fácil y en la ciencia no hay un acuerdo sobre qué clase de realidad es un conflicto” (p. 22).

Dicho esto, realmente se deja ver el conflicto como se había ya mencionado en relación a una diferencia entre los individuos que participan en una organización y la diferencia de intereses, por lo que no existe una manera de definirlo debido a que cada individuo en una organización tiene sus valores e intereses que definen el término conflicto.

Finalmente, para tratar de definir el conflicto de una manera más precisa y organizacional Sy Corvo (2021) menciona en su sitio web que “El conflicto

organizacional es un estado de discordia entre los miembros de una organización producto de desacuerdos, reales o percibidos, relacionados con las necesidades, valores, recursos o intereses de estos”.

En tal sentido, el conflicto en las organizaciones es siempre una diferencia de intereses o acuerdos entre miembros de la organización generando roces y un estado de discordia en el clima laboral.

#### 4.4.2. Características

Los conflictos organizacionales poseen una serie de características comunes que hacen evidente la magnitud del mismo. Como lo menciona Interim Group (2022) en su sitio web estas son las características relevantes de un conflicto en las organizaciones:

##### 4.4.2.1. Son Inevitables.

“Es prácticamente imposible que no existan desacuerdos entre personas. Sobre todo, en el ámbito empresarial, donde se toman decisiones importantes” (INTERIMGROUP, 2022).

En vista de ello, el autor deja en claro que parte de los conflictos en la organización son de manera inevitable, debido a que existen diferencias de valores e intereses en cada uno de los individuos y es mayor en las organizaciones donde se deliberan decisiones importantes día con día.

##### 4.4.2.2. Son Necesarios.

“Ayudan al crecimiento tanto de los empleados como de la organización” (INTERIMGROUP, 2022).

La idea central de esto, es que parte de sus características principales de los conflictos en la organización es la necesidad que surge debido a que el conflicto genera ideas, perspectivas o puntos de vista haciendo enriquecedor el momento del conflicto;

generando soluciones a corto o a largo plazo que ayuden a elaborar planes adecuados orientados a la acción de mejora continua.

#### 4.4.2.3. Son Potencialmente Peligrosas.

“Los conflictos laborales pueden ser útiles o dañinos. Hay que resolverlos a tiempo y de la mejor manera posible para que no pongan en riesgo ni a la empresa ni a los trabajadores implicados” (INTERIMGROUP, 2022).

Lo que supone el redactor del sitio web es que existe la posibilidad de que los conflictos sean perjudiciales en la organización agravando la situación y poniendo en riesgo a los participantes directos e indirectos del conflicto.

#### 4.4.3. Tipos de Conflictos

##### 4.4.3.1. Conflictos Laborales Según las Partes Implicadas.

###### 4.4.3.1.1. Intrapersonales.

Cuando el punto de vista que tiene el trabajador sobre una situación difiere de la visión de la empresa. Los factores causantes pueden provenir del interior de la persona involucrada (creencias, valores, situaciones personales o familiares) o del entorno. El trabajador puede mostrar desinterés hacia ciertas actividades asignadas, debido a ser contrarias a su visión personal. (Sy Corvo, 2021)

Así pues, el autor deja claro que este problema se da de manera muy personal, al momento que un trabajador encuentra alguna diferencia entre sus valores, creencias, o intereses que puedan generar algún desinterés hacia sus tareas asignadas. Un claro ejemplo de esto se da cuando existe diferencia de valores entre jefes inmediatos y empleados de producción, generando baja productividad debido al descontento.

###### 4.4.3.1.2. Interpersonales.

Los problemas interpersonales se caracterizan por que ocurren con dos personas de diferentes puntos de vista sobre un mismo pensamiento. De este modo argumenta Sy Corvo, (2021) en su sitio web que algunas posibles causas son las:

“Diferencias de personalidad o estilo, problemas personales o familiares, hasta factores organizativos como liderazgo, gestión y presupuesto”. En efecto, estas diferencias generan tensión en las relaciones laborales y recalando la posición de liderazgo en las empresas. Un ejemplo a considerar es el de las relaciones que se dan entre jefes y sub jefes al momento de establecer parámetros de la gestión o medición de resultados.

#### 4.4.3.1.3. *Intragrupales.*

Este nivel de conflicto ocurre entre los miembros de un solo grupo cuando hay varias personas con diferentes opiniones, antecedentes y experiencias que trabajan hacia un objetivo común. Aunque todos quieran lograr el mismo objetivo, es posible que no estén de acuerdo sobre cómo lograrlo. (Professional, 2022)

De la misma manera los conflictos intragrupales su característica principal es que se dan en el mismo grupo con personas de diferentes puntos de vista y su particularidad es que todos desean saber lograr y avanzar esas diferencias. Un ejemplo claro en esto son las diferencias de índices de producción en el área de operaciones, creando problemas en comunicación o de personalidades.

#### 4.4.3.1.4. *Intergrupales.*

“Aparece entre dos o más grupos de la misma organización y se puede atribuir a las diferencias en las prioridades de cada equipo de trabajo, al acceso a recursos limitados, al control que ciertos grupos quieren ejercer sobre otros, etc.” (Sy Corvo, 2021).

Por otra parte, están los grupos de la organización que poseen diferencias entre cada uno de ellos, llevando al descenso de productividad, recursos limitados a todos sus integrantes. El ejemplo claro que se puede tener son las diferencias entre un departamento financiero y el departamento de ventas en la organización, generando conflicto y desacuerdo con la asignación de presupuestos para concretar una venta.

#### 4.4.3.1.5. *Colectivos.*

“Se consideran como colectivos aquellos conflictos que afectan a un gran número de trabajadores de la empresa que muestran su disconformidad con alguna decisión tomada por la dirección de la empresa” (GrupoATICO34, (s.f.)).

Tal como lo explica el grupo de redactores en su sitio web los conflictos que afectan a una gran parte o toda la organización son catalogados como colectivos agregando que la mayoría de estos conflictos en las organizaciones son derivados de las decisiones tomadas por la alta gerencia.

#### 4.4.3.2. Conflictos Organizacionales Según las Causas.

##### 4.4.3.2.1. De Relación o Choque de Roles.

Esta causa es muy común en las organizaciones debido a la creciente exigencia de habilidades en las tareas asignadas a los empleados en las organizaciones llamada multitarea o popularizada como “Multitasking”<sup>3</sup>, llevando a este conflicto dentro de un departamento específico o toda la organización. Como lo define Sy Corvo (2021) en su sitio web es que “Se refiere a cuando un individuo tiene múltiples roles dentro de la organización o cuando no están bien definidos”.

De igual manera el autor menciona que existe un roce entre las múltiples tareas asignadas a cada uno de los empleados, pero esto no quiere decir que exista un

---

<sup>3</sup> Multitarea o Multitasking: Son capaces de hacer varias tareas simultáneamente y de forma rápida. Pero eso solo es posible si las tareas no entran en conflicto entre ellas, o si no todas ellas requieren una capacidad de concentración alta, ya que de lo contrario se puede perder calidad. (Monroy, 2022)

desperfecto en la habilidad de hacer varias tareas simultáneamente. Sino que existe un problema con la descoordinación de las asignaciones.

#### 4.4.3.2.2. *De Percepción o Comportamiento.*

Esta causa es de tipo intrapersonal y esta enfocado directamente en el comportamiento y actitud de cada uno de los empleados. Sy Corvo (2021) menciona en su sitio web lo siguiente: “Este tipo de conducta es nociva para el grupo, ya que puede crear un ambiente hostil y anular cualquier intento de trabajo en equipo”. Dicho esto, se deja claro la gravedad que ocasiona este tipo de comportamiento en los empleados, por lo que se considera siempre necesario un diagnostico correcto y oportuno para lograr erradicarlo.

#### 4.4.3.2.3. *De Interés o Romance de Oficina.*

Esta causa de conflicto es más común de lo que parece, debido a que este comportamiento o situación dentro de una organización pudiera estar desencadenando afinidad por una personas en especial como lo menciona Sy Corvo (2021) “Pueden surgir acusaciones de favoritismo, especialmente si se trata de una relación entre un superior y su empleado”.

Incluso, este conflicto podrá desencadenar otros conflictos ya mencionados generando un clima laboral más tenso y sin armonía, por lo tanto, algunas organizaciones han implementado políticas para regular este tipo de conflictos.

#### 4.4.3.2.4. *De Recursos o Escasez de Recursos.*

“La insuficiencia de recursos como tiempo, dinero y materiales puede promover un conflicto, ya que los miembros de la empresa compiten entre sí para obtenerlos” (Sy Corvo, 2021).

Todo lo expuesto confirma que la insuficiencia de recursos siempre genera conflictos en cualquier ambiente dentro de una sociedad, debido a que los seres

humanos necesitan cubrir o satisfacer sus necesidades fisiológicas o de seguridad para sentirse felices con ellos mismos; Creando diferencias en el momento de la satisfacción por lo que siempre es necesario cubrir la mayor parte de necesidades en los diferentes departamentos de la organización.

#### 4.4.3.2.5. *De Comunicación o Interferencia en la Comunicación.*

“Las dificultades en la comunicación organizacional en todos los sentidos de la misma (ascendente, descendente, horizontal, vertical, interdepartamental, etc.) están, en muchos casos en el origen y mantenimiento de los conflictos” (PrevencionIntegral&ORP, 2020).

De este modo el autor del sitio web demuestra la importancia que tiene la comunicación en las organizaciones con cada una de las personas que la integran. Al momento de emitir alguna información relevante es de mucha importancia dirigirlo hacia los canales de comunicación formales y previamente establecidos para evitar este conflicto, debido a que una mala comunicación genera duda e invalidez de la misma.

#### 4.4.3.2.6. *Por Políticas Impredecibles.*

“La empresa debe tener una dirección clara e informar a los empleados sobre las decisiones que van a tomar. Los cambios sin avisar o las políticas improvisadas pueden producir este tipo de conflictos” (GrupoATICO34, (s.f.)).

Es evidente que los conflictos de este tipo son de manera colectiva, afectando a la mayor parte de los que participan en la organización haciendo mucho más difícil el erradicar o tratar de disminuir las consecuencias de este conflicto y en la mayoría de empresas se ve reflejado en cortes de personal o reestructuración de la planilla salarial.

#### 4.4.3.3. Conflictos Laborales Según su Naturaleza.

##### 4.4.3.3.1. *Falsos.*

“No tienen una base objetiva. Son conflictos creados “de la nada”, en muchas ocasiones con el objetivo de desestabilizar a una de las partes, o a ambas” (GrupoATICO34, (s.f.)).

Dicho esto, el tipo de conflicto carece de un fundamento específico y no conduce también a una conclusión válida porque este conflicto es creado como lo menciona el autor de la nada por lo que estos conflictos en la mayoría de casos no trascienden en la escala de conflictos, pero no se deben desvalorizar al momento que tome mucha más fuerza dentro de un departamento o toda la organización.

##### 4.4.3.3.2. *Verídicos.*

“Tienen una base objetiva. Hay un origen, una causa probada para el conflicto, el cual es reconocido por una o varias de las partes implicadas” (GrupoATICO34, (s.f.)).

Por otra parte, los conflictos verídicos ya tienen un fundamento específico y se apoyan de datos, hechos, y testimonios en las cuales se puede comprobar la legitimidad, por lo que en estos conflictos se debe ya iniciar un proceso de resolución de conflicto formal para cortar de raíz el problema.

##### 4.4.3.3.3. *Contingentes.*

“Es un pequeño conflicto que no alcanza a ser grave porque se detecta pronto. Por ejemplo, la falta de recursos para hacer una tarea específica, se detecta justo antes de empezar con la tarea” (INTERIMGROUP, 2022).

De este modo los conflictos contingentes son detectados a temprana edad y pues ya poseen un plan de acción que va acompañando a el mismo y solucionarlo simultáneamente; Un claro ejemplo de los contingentes es la falta de materia prima en la elaboración de un producto en el departamento de producción.

#### 4.4.3.3.4. *Desplazados.*

“Se dan cuando hay un problema sin importancia del que subyace uno más complejo. Se pueden dar en situaciones en las que hay una disputa latente que no se ataja a tiempo y termina por convertirse en un conflicto mayor” (GrupoATICO34, (s.f.)).

Lo mismo ocurre con los desplazados que obtienen una detección temprana, pero con la diferencia que este conlleva un conflicto mucho mayor desplazando el problema inicialmente detectado para iniciar otro que va requerir mayor esfuerzo y una correcta recopilación de información para accionar sobre el.

#### 4.4.3.3.5. *Mal Atribuidos.*

“Estos conflictos se generan cuando ninguna de las partes afectadas lo perciben. Por ejemplo, un rumor que se expande por la empresa sobre una o dos personas y ninguna de las dos lo sabe” (INTERIMGROUP, 2022).

En efecto, el autor señala que los conflictos mal atribuidos, son conflictos silenciosos que como ya anteriormente se había mencionado se pueden considerar falsos dejando al olvido la situación, y que posiblemente se pueda expandir por el departamento o toda la empresa.

#### 4.4.3.4. Conflictos Laborales Según sus Consecuencias.

##### 4.4.3.4.1. *Funcionales.*

“Son conflictos en los que se busca alcanzar un objetivo de interés para la empresa. Se ponen encima de la mesa opiniones y pareceres con la intención de avanzar en una misma dirección y mejorar la empresa. Son positivos” (GrupoATICO34, (s.f.)).

En concreto, el autor del sitio web deja ver que los conflictos funcionales traen consigo una doble función en las organizaciones para el mejoramiento de una situación

o redirigir el curso de otra para avanzar siempre al objetivo primordial de toda la compañía.

#### 4.4.3.4.2. *Disfuncionales.*

Los conflictos disfuncionales al contrario de los otros, entorpecen la operación generando lentitud en los procesos y fallas en lo que se esta ejecutando, por lo que comenta Interim Group (2022) en su sitio web es que estos “Son aquellos conflictos que afectan negativamente a la organización, alejándola de sus objetivos”. En efecto estos conflictos dañan a las organizaciones enteras dejando daños graves y en algunas situaciones irreversibles que con una temprana detección y un seguimiento de planes de acción pueden detener y eliminar por completo sus consecuencias.

#### 4.4.4. *Etapas Generales de un Conflicto Organizacional*

##### 4.4.4.1. Conflicto Latente.

En esta etapa se inicia el conflicto con las diferentes personas que participan en el, se hacen evidente las situaciones de diferencia de ideas, valores, o principios entre ambos. Según lo que comenta Sy Corvo (2021) en su sitio web es que “En esta etapa existen factores que potencialmente podrían convertirse en detonadores de un conflicto”.

En efecto, en esta etapa inicial depende que el conflicto se pueda extinguir directamente de raíz, logrando una perfecta ejecución de procesos para su temprana detección. En esto consiste que la información recolectada sea manejada de la mejor manera.

##### 4.4.4.2. Emergente.

En la etapa emergente el conflicto se comienza a establecer y empiezan a identificar que existe cierta diferencia. Agregando lo mencionado por Sy Corvo (2021) en su sitio web “En esta etapa el conflicto comienza a establecerse, ya que las partes

involucradas reconocen que difieren en opiniones sobre un tema determinado, causando tensión y discordia”.

De este modo la etapa emergente causa desde ya problemas mucho más reales y evidentes, creando un ambiente de tensión en las organizaciones o específicamente en el departamento en el cual ocurre. Es posible que en esta etapa ya identificada salgan a flote mucha más información en una evaluación.

#### 4.4.4.3. Escalada.

“Si las partes comprometidas no pueden llegar a una resolución, el conflicto puede escalar, intensificándose. Esto quizás atraiga más personas y las involucre, aumentando la tensión, llegando a crearse bandos de uno u otro lado” (Sy Corvo, 2021).

En otras palabras, la intensidad del conflicto es mayor llevándola a iniciar un ascenso en el proceso de la curva del conflicto, haciendo que las demás personas puedan involucrarse en el mismo tal y como lo comenta el autor, Por lo tanto, en esta etapa se profundiza las diferencias de intereses de ambas partes para lograr solucionar y evitar el crecimiento.

#### 4.4.4.4. Estancamiento.

En la etapa de estancamiento el conflicto ya se estableció y creció dentro de la organización, descontrolando todo a su alrededor a tal punto que ninguna de las partes está dispuesta a ceder desde su punto. Como se menciona en el sitio web Sy Corvo (2021) lo define como “Durante esta fase, ninguno de los participantes está dispuesto a retroceder ante sus posturas, y cada lado insiste en que sus creencias son las correctas”.

Por lo tanto, en el estancamiento ninguna de las partes esta dispuesta a ceder y se hace difícil encontrar el camino hacia la solución, debido a que el problema ha echado raíces y se debe implementar buenas tácticas de resolución de conflicto mediante negociación.

#### 4.4.4.5. Negociación.

“En un momento del proceso, una o más de las personas involucradas en el conflicto se dan cuenta de la necesidad de encontrar una salida. Durante esta etapa, las partes comienzan a negociar y consideran encontrar una solución” (Sy Corvo, 2021).

Con respecto a lo dicho por el autor, la negociación es el momento que se inicia el proceso de resolución de conflictos generando vías alternas para encontrar la solución adecuada a la situación buscando con alguna de las partes involucradas concientizarla de la gravedad del conflicto y esa parte de responsabilidad.

#### 4.4.4.6. Resolución.

En la antepenúltima etapa del conflicto se busca erradicarlo y llegar a la solución mediante el uso de las herramientas o métodos de resolución según lo comenta GrupoAtico34 ((s.f.)) en su sitio web argumentando lo siguiente: “El conflicto termina con la toma de una decisión por las partes o por una parte mediadora. Esta decisión debe respetar la normativa y satisfacer por igual, en la medida de lo posible, a ambas partes”.

En tal sentido que la resolución debe respetar sus lineamientos establecidos por los métodos, satisfaciendo por igual a cada una de las partes abriendo posibilidades de mejoras y generar un clima de armonía y responsabilidad en la organización.

#### 4.4.4.7. Reconciliación.

Parte importante que tiene la última etapa es dejar siempre caminos abiertos para relaciones futuras e indicaciones que mejoren la convivencia de los individuos dentro de la organización. Tal como lo menciona Sy Corvo (2021) “Si las partes llegan a una solución, es necesario reparar las relaciones que pudieron haberse dañado durante el conflicto”.

A partir de eso la conclusión de del conflicto es siempre reparar los daños ocasionados por el recorrido que llevo el mismo, dejando que ambas partes puedan

iniciar relaciones verdaderas y futuras, por lo tanto, en una resolución es muy importante dejar valor en la situación y en la contraparte.

#### 4.4.5. Consecuencias de un Conflicto Laboral

Los conflictos laborales casi siempre traen consigo consecuencias que afectan la situación actual o futura en las organizaciones. Según lo menciona Grupo Atico34 ((s.f.)) en su sitio web que lo siguiente es lo positivo que pueden dejar:

##### 4.4.5.1. Consecuencias Positivas.

- En ciertos casos fomenta la cooperación y el interés de ponerse en el lugar del otro para alcanzar un acuerdo.
- La resolución positiva de conflictos sirve para motivar al personal de la empresa, ya que pone de relieve que es posible llegar a un acuerdo si cada uno pone de su parte.
- Dicha resolución positiva a través de la cooperación, contribuye a mejorar a los trabajadores como profesionales, a la cúpula directiva y a la empresa en sí misma.

En efecto los conflictos aumentan la habilidad de comunicación agudizando la escucha activa en cada uno de los miembros de la organización, incentivando a proponer nuevas soluciones y herramientas que mejoren las actividades y la convivencia entre ellos. Agregando también una cooperación efectiva con los altos cargos y sus subordinados, fomentando el trabajo en equipo y armonía con cada uno de los participantes.

##### 4.4.5.2. Consecuencias negativas.

- Enrarea el clima laboral. Es una fuente de rencores, sencillas, rumores y, en definitiva, hostilidad entre las partes involucradas.

- Dificulta que las personas se involucren en el proyecto, ya que los conflictos continuos limitan la libertad de los trabajadores y la eficacia del grupo.
- Reduce la productividad. El tiempo y energías que la empresa o sus trabajadores dedican a resolver conflictos evitan que los esfuerzos se puedan centrar en los realmente importante: obtener resultados.
- Provoca inconformidad, hastío, estrés, ansiedad y, en los casos más graves, depresión. La consecuencia derivada de esto es un aumento del absentismo laboral y de la rotación de personal. (GrupoATICO34, (s.f.))

Del mismo modo el conflicto laboral deja consecuencias no tan agradables en las organizaciones como es comentado por el autor del sitio web existe dificultad para involucrarse por parte de los que integran la organización imposibilitando la eficacia y eficiencia dentro del grupo para la realización de sus tareas asignadas, por lo tanto, estas situaciones acarrear problemas no solo en la organización si no que repercuten individualmente la salud física y mental de los trabajadores.

#### **4.5.Resolución de Conflictos Laborales**

##### *4.5.1. ¿Que es la Resolución de Conflicto Laboral?*

Por lo general, existen cuatro enfoques sobre la resolución de conflictos, a saber:

- La Elusión, cuando una parte simplemente no es capaz de abordar un conflicto
- El Poder, cuando una parte emplea la coacción para forzar a la otra a hacer lo que ella desea
- Los Derechos, cuando una parte usa una norma de derecho o equidad para resolver el conflicto; y,
- El Consenso, cuando una parte se empeña en conciliar, transigir o adoptar posturas o necesidades subyacentes. ([OIT], Organización Internacional del Trabajo, 2013, p. 20)

En tal sentido, el proceso de resolución de conflictos se apoya en estos enfoques que menciona el autor resaltando cuatro principales que son la elusión al momento de que no existe una capacidad de afrontar el conflicto y se debe utilizar el poder para ejercer de cierta manera presión para influir en la acción siempre bajo el marco legal respetando los derechos de cada una de las partes solucionando por medio del conceso utilizando medidas de prevención ante sucesos futuros.

Los intereses, los derechos y el poder son tres elementos básicos de cualquier disputa. En base a estos elementos existen tres formas de resolver las disputas; a) Conciliando los intereses de las partes, b) Acudiendo al derecho, o c) definiendo quien es más poderoso o sea la fuerza.

Los intereses son las necesidades, deseos, preocupaciones y temores de las partes. La conciliación de intereses implica investigar esas preocupaciones, necesidades, deseos y temores de las partes, ideando soluciones creativas, haciendo intercambios y concesiones. (Scheinfeld, 1995, p. 11)

Por otra parte, existen tres formas básicas también para dirigir una resolución de conflictos según lo indica el autor, considerando en esta parte solo tres formas para encaminarlo a la solución que se inicia definiendo los intereses de ambas partes para dar inicio al método de resolución siempre fundamentado como era ya mencionado de una parte legal no subestimando la capacidad de derecho que poseen todas las partes en una negociación, pero siempre dejando en claro una de las partes como negociadora con poder para dar inicio y finalidad al proceso.

El método para transformar conflictos es un método razonado y con un procedimiento, para trabajar la transformación de un conflicto, contiene un camino, una guía para avanzar, se puede evaluar y valorar los resultados y los avances, en la medida que se aplican. (Barrera R. Y., 2020, p. 85)

Para finalizar, el autor muestra el proceso de la resolución de conflictos como un procedimiento para guiar y avanzar en cualquier ámbito, incluyendo el laboral; evaluando y valorando los resultados de la información obtenida para una toma de decisión correcta de medidas a aplicar.

#### 4.5.2. Problemas y Desafíos

En las organizaciones es inevitable la aparición de conflictos, debido a la constante toma de decisiones que se llevan entre cada uno de los que la integran. Existen desafíos que se tienen que atravesar para poder llevar a cabo una resolución efectiva en el departamento o toda la organización. Un gran desafío a atravesar en las organizaciones siempre es el cambio como lo indica la OIT (2013)

Los problemas y desafíos relacionados con la revitalización de un sistema ya existente como, por ejemplo, mejorar el desempeño de la prevención y resolución de conflictos en una secretaría o ministerio de trabajo existente o en una agencia o comisión independiente existente, son diferentes de aquellos relacionados con la creación de una institución completamente nueva. A pesar de que la magnitud del cambio es diferente, el proceso de cambio es el mismo en cada caso y supone seguir seis pasos principales que se detallan a continuación:

- Evaluar la situación existente.
- Identificar las brechas de rendimiento.
- Convencer a otros de la necesidad del cambio.
- Preparar una estrategia de cambio.
- Implementar y monitorear la estrategia de cambio.
- Evaluar los resultados. (p. 200)

Lo que supone el autor es que los cambios en las organizaciones siempre serán un desafío a afrontar por todos los que la integran, considerando que el cambio por más

pequeño que pueda ser estará generando complicaciones para integrarlo y hacerlo parte de sí, por lo que se debe considerar los pasos mencionados para la integración correcta; Evaluando la situación que se esta generando y quienes son los que están renuentes al cambio, convencerlos de lo positivo en el cambio para llevar un plan de monitoreo y seguimiento de los resultados.

Las acciones necesarias para mejorar el desempeño de los sistemas de gestión de conflicto exigen invariablemente que se asignen recursos adicionales para respaldar la estrategia de cambio. Tradicionalmente, estas administraciones del trabajo han atraído un apoyo presupuestario limitado. Posiblemente se deba a la percepción de que sus actividades se ven más en términos de protección y justicia social y de poca importancia o irrelevantes en términos de progreso económico. ([OIT], Organización Internacional del Trabajo, 2013, p. 207)

Pues bien, los recursos económicos para este proceso puede ser limitado en la mayoría de organizaciones, debido a que como lo comenta el autor las organizaciones tienden a desvalorizar los términos de justicia y protección para el talento humano que participa en la compañía; haciendo el proceso con dificultades y desafíos para su terminación, por lo tanto, se debe encontrar un balance en estos términos para su ejecución eficiente.

#### 4.5.3. *Métodos de Resolución*

##### 4.5.3.1. Métodos Alternos para la Transformación de Conflictos (MASC)<sup>4</sup>.

El método para transformar conflictos es un método razonado y con un procedimiento, para trabajar la transformación de un conflicto, contiene un camino, una guía para avanzar, se puede evaluar y valorar los resultados y los avances, en la medida que se aplican. (Barrera R. Y., 2020, p. 85)

---

<sup>4</sup> **MASC:** Métodos Alternos para la Solución de Conflictos (Barrera R. , 2020, p. 6)

Lo más importante que indica el autor es que este método consta de transformar los conflictos en cambios oportunos para su mejoramiento brindando una oportunidad a los participantes resolver sus problemas con cualquiera que le rodee a través de procedimientos pacíficos siempre apegados a la justicia y legalidad.

#### 4.5.3.1.1. *Objetivos de los MASC.*

Los MASC tienen como objetivo primordial el transformar el conflicto en cambios y que estos generen oportunidad para ambas partes. También Barrera (2020) comenta algunos objetivos del método:

- Facilitar que la sociedad pueda vivir en paz y logre encontrar caminos apropiados para resolver las diferencias propias.
- Regresar a la idea inicial de la humanidad, donde tienen la potestad de generar problemas y decidan resolverlos.
- Lograr mecanismos de mediación, conciliación y otras.
- Las mentalidades en las que se puede ubicar a las personas y la tendencia en grupos donde se expresan una mentalidad. (pp. 88-89)

Todo lo expuesto confirma que este método es uno de los más utilizados en las organizaciones debido a que sus bases están fundamentadas a la naturaleza humana de buscar soluciones propias ante la adversidad. Los MASC se enfocan en procedimientos básicos y simples que cualquier persona pueda implementar como uno muy fácil que es el cuadro de mentalidades por lo que Barrera (2020) indica lo siguiente.

El cuadro de mentalidades es donde podemos ubicar a las personas y la tendencia de grupos donde expresamos una mentalidad de tradición donde una parte gana y la otra pierde, otra donde las dos pierden, llamada escasez, y la que pensamos que debe florecer, aquella de denominaremos la abundancia, donde las partes ganan conjuntamente. (p. 89)

Dicho esto, el cuadro de mentalidades es una herramienta para segmentar a los individuos o grupos en el cuadrante donde más se le parezca para saber en donde nos encontramos en el proceso de una negociación como lo demuestra la figura 8.

**Figura 8**

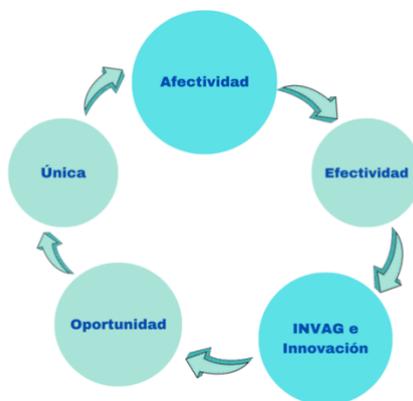


Nota. Adaptado de *Negociación y Transformación de Conflictos* (p. 89), por Russed Barrera, 2020, RYBSIdeas.

#### 4.5.3.1.2. Las Vocales en la Transformación de Conflictos.

Existe un procedimiento que seguimos cuando resolvemos o al menos intentamos cambiar una situación problema por otra de menos desgaste, no destructiva, le llamamos la transformación ese camino que seguimos para buscar, a través de diferentes estrategias y tácticas cambiar un ambiente y una situación por otra. (Barrera R. Y., 2020, p. 92)

De este modo el procedimiento de la transformación de conflictos es un camino también para la facilitación de la resolución de los conflictos personales y organizacionales implementando cinco variables que el autor hace énfasis para el negociador demostrando una oportunidad para sacarle el mayor provecho de el. Como lo ilustra la figura 9 a continuación:



**Figura 9**

Nota. Adaptado de Negociación y Transformación de Conflictos (p. 93) , por Russed Barrera, 2020, RYBSIdeas.

◆ Afectividad:

“El afecto expresa sensibilidad, aquella impresión física, que transmitimos en nuestra comunicación, creando contacto, sentimiento o “química” que genera impresiones para la receptividad entre los interactuantes del conflicto” (Barrera R. Y., 2020, p. 93).

En realidad, esta variable toma en cuenta la parte emocional que integra la resolución de los conflictos estando presente, aunque no siempre sea bien percibida por las demás partes, pero el autor realza la importancia de la inteligencia emocional<sup>5</sup> para poder abrir caminos mucho más fáciles y transitorios en la resolución del conflicto dejando puertas abiertas como objetivo primordial de este paso.

◆ Efectividad:

“Incorporamos la combinación de eficiencia y eficacia, como el optimo uso de los recursos disponibles para conseguir la mejor transformación del conflicto, en la perspectiva de su solución” (Barrera R. Y., 2020, p. 93).

<sup>5</sup> **Inteligencia Emocional:** Capacidad para controlar los impulsos, que generan sentimientos, la voluntad que posee cada ser humano para conducir su vida, en este caso manejar óptimamente los conflictos intra e interpersonales. (Barrera R. Y., 2020, p. 70)

En este sentido el proceso de transformación a través de la efectividad va dirigido hacia la combinación de la eficacia<sup>6</sup> y efectividad<sup>7</sup> para obtener la mejor transformación del conflicto existente, logrando así una sinergia<sup>8</sup> en la organización y en el proceso de resolución sacando el mayor provecho de la situación.

◆ INVAG<sup>9</sup> e Innovación:

“La transformación de diferencias o conflictos debe estar centrada en los intereses, necesidades, valores y gustos de las partes del conflicto y cobijarse en ideas innovadoras para encontrar las mejores alternativas o caminos” (Barrera R. , 2020, p. 93).

Con respecto al INVAG mencionado por el autor es simplemente concentrarse en las motivaciones de la otra parte para centrarse en la negociación y conocer exactamente donde se encuentra parado el negociador provocando ideas innovadoras para proponer el mejor camino de la solución.

Los intereses son esas inclinaciones del animo hacia un objeto y en el caso de la persona utilizando las necesidades extremas en las cuales la contraparte no puede prescindir de ello de acuerdo a creencias y valores que tiene en los cuales se apoyan para la toma de decisiones en base a su elección y gustos muy específicos satisfaciendo su necesidad mejorando la relación en la organización.

◆ Oportunidad:

Transformar nuestros conflictos, es una ocasión, que debe valorarse en su justo punto y medida, pero solo aquellos que hemos hecho uso de ese espacio lo podemos entender y señalar como verdaderas oportunidades que no podemos desaprovechar para obtener mejor calidad de vida, debemos aprovechar ese

<sup>6</sup> **Efectividad:** Logro de los objetivos. (Koontz, Cannice, & Wehrich, 2012, p. 14)

<sup>7</sup> **Eficiencia:** Logro de los fines con el mínimo de recursos. (Koontz, Cannice, & Wehrich, 2012, p. 14)

<sup>8</sup> **Sinergia:** El Efecto del todo es superior al de sus partes. (Koontz, Cannice, & Wehrich, 2012, p. 110)

<sup>9</sup> **INVAG:** Intereses, necesidades, valores, y gustos. (Barrera R. Y., 2020, p. 6)

momento que se nos brinde para conseguir tranquilidad y si lo podemos reafirmar la felicidad. (Barrera R. Y., 2020, p. 93)

Con respecto a lo que indica el autor es que las personas en una organización no pueden desaprovechar la situación para obtener su satisfacción dentro de la transformación del conflicto utilizando la serie de pasos ya anteriormente mencionados para ganar cierta ventaja con la información obtenida por cualquier medio, también creando relaciones mucho más duraderas.

◆ Única:

El último paso de la transformación del conflicto demuestra que en algunas ocasiones las oportunidades serán únicas e irrepetibles convirtiéndose en exclusivas a lo que Barrera (2020) indica “Nosotros mismos tenemos la capacidad de manejar diferencias y tratar de crecer como personas en los diferentes grupos a los que pertenecemos, aprovechemos la ocasión porque puede que la vida no nos brinde otra” (p. 94).

Con relación a el aprovechamiento de las oportunidades de la vida y en un proceso de resolver un conflicto se debe pensar que existe esa capacidad intelectual para salir adelante en la negociación dejando al individuo una experiencia única e irrepetible también.

#### 4.5.3.2. Negociación.

“Es una relación de dependencia recíproca o interdependencia, trabajamos y actuamos sobre el “nosotros”; es una acción de intercambio en todos los órdenes, generando reciprocidades que permiten encontrar espacios conjuntos de acción, crecimiento y armonía” (Barrera R. Y., 2020, p. 97).

De este modo, el autor demuestra que las negociaciones son relaciones humanas que dependen de una cooperación de ambas partes, generando soluciones o caminos que

conducen hacia el crecimiento individual y colectivo en las organizaciones fomentando la armonía en el clima y el ambiente. De la misma forma la OIT (2013) define la negociación como un “Proceso en el que dos o más partes con intereses tanto en común como contrapuestos se reúnen para hablar y escuchara fin de llegar a un acuerdo mutuamente aceptable” (p. 22).

En concreto la negociación es un proceso en el cual los participantes de un conflicto se unen para llegar a un acuerdo en común utilizando métodos y procedimientos aceptables siempre apegados a la base legal, no sobrepasando ningún derecho ni ejerciendo presión o violencia para que suceda de la mejor manera.

#### 4.5.3.2.1. Fases del Proceso de Negociación.

En las negociaciones como proceso existen pasos previamente establecidos marcando un lineamiento que facilite el camino de la solución y el acuerdo, tal como lo menciona Scheinfeld (1995) en su informe estas son las tres fases del proceso:

1. Análisis o Diagnostico de la situación, para lo cual es necesario:
  - a. Recoger información
  - b. Organizarla
  - c. Reflexionar sobre ella
  - d. Identificar sus intereses y los de la contraparte
  - e. Mejorar la comunicación
  - f. Identificar opciones, propuestas y criterios ya sugeridos como base de un acuerdo. (p. 14)

Hay que destacar que la primera fase del proceso de la negociación es vital para la eficiencia de la misma, considerando importante el tiempo en meditar y analizar toda la información recabada, ordenarla, reflexionar sobre ella identificando propuestas que surgen en la misma recolección de información.

2. Generación de Ideas en base a los cuatro puntos básicos que son:
  - a. Separar a las personas del problema
  - b. Concentrarse en los intereses y no en las posiciones
  - c. Generar opciones de mutuo beneficio antes de decidirse a actuar
  - d. Insistir en que cualquier propuesta se base en algún criterio objetivo.

(Scheinfeld, 1995, p. 14)

Así pues, la segunda fase del proceso se enfoca en cuatro puntos básicos e importantes para trabajar en la resolución del conflicto; Tal como lo indica el autor se inicia este proceso separando a la persona del problema dejando fuera todo pensamiento limitante que puedan emitir juicios precipitados inhibiendo la creatividad en la negociación, para luego llevar al individuo a centrarse en los intereses que están en juego, y poder plantear alternativas u opciones fundamentadas en los objetivos principales.

3. Discusión: Los cuatro puntos básicos serán el tema de discusión. Cada parte debe llegar a entender los intereses de la otra, o sea debe colocarse en los “Zapatos del otro”, y a partir de allí trabajar en conjunto en la denominada “generación de opciones”. (Scheinfeld, 1995, p. 14)

Para finalizar, el autor menciona que la ultima fase de este proceso se basa en la comunicación entre ambas partes, llegando a entender los intereses que están en juego para de allí partir al trabajo en equipo sobre la generación de opciones y soluciones que mejoran la convivencia entre los individuos en cualquier ámbito dentro de una sociedad.

#### 4.5.3.2.2. *Tipos de Negociación.*

Los tipos de negociación son grandes herramientas que proporcionan creatividad y armonía en las relaciones sociales y organizacionales; Existen diferentes tipos de

negociación según la personalidad y principios del negociador tal como lo menciona APD (2022) en su sitio web estos son los tipos de negociación más comunes:

- Negociación Acomodativa: En este tipo de negociación, el negociador adopta una conducta más sumisa y conciliadora con respecto a la otra parte. Al realizar esta estrategia, el negociador es consciente de que no se obtendrán los mejores resultados a corto plazo.

Con relación a la negociación acomodativa el autor recalca que en el caso del negociador adopta una postura demasiado sumisa obteniendo una mentalidad tradicional de no obtener los mejores resultados según el cuadro de mentalidades, y como consecuencia su limitación en creatividad en la situación.

- Negociación Competitiva: Es un tipo de negociación agresiva, donde el interviniente espera lograr la mayor parte de los beneficios en el acuerdo. Aquí cobra menos importancia la relación con el oponente, pues lo fundamental es obtener el mejor resultado. Sale victorioso el negociador, perdiendo la otra parte. ([APD], Asociación para el Progreso de la Dirección, 2022)

Por otra parte, se tiene a la negociación competitiva en el cuadro de mentalidades como la de tradición de “Gano/Pierdo” implementando la violencia como arma en el juego de la negociación, complicando a la negociación para desarrollarse de una manera creativa obteniendo relaciones armoniosas y estrechas en la organización; Esta mentalidad se debe cuidar por su nocividad en el clima organizacional.

- Negociación Colaborativa: También conocida como cooperativa o integrativa. Es aquella en la que los dos negociadores salen ganando. Ambos muestran una conducta asertiva con el fin de llegar a un acuerdo que aporte más beneficios para los dos. Aquí juega un papel importante

el desarrollo de la relación con la otra parte. Los dos ganan. ([OIT], Organización Internacional del Trabajo, 2013)

Es evidente que la negociación colaborativa se considera una de las más saludables dentro de las organizaciones, debido a que la mentalidad es de abundancia saliendo ambas partes obteniendo beneficios. El desarrollo en esta negociación es fundamental por lo que se considera la mejor opción, capacitando y retroalimentando para el alcance del máximo potencial del talento humano en la organización.

- Negociación Distributiva: Con este tipo de técnica de negociación, los integrantes del acuerdo aspiran a obtener el mayor beneficio de cualquier forma. Aquí ya se sabe de antemano que hay un claro vencedor y un perdedor en la negociación. Esta es la técnica de negociación más tradicional. ([APD], Asociación para el Progreso de la Dirección, 2022)

De este modo, el autor considera esta técnica más tradicional por la mentalidad que tienen los seres humanos de iniciar una negociación, y que por otro lado limitan también a la creatividad en el “ganar-ganar” cerrando toda posibilidad de beneficios y acuerdos positivos. Lo que se quiere lograr con la negociación distributiva es un sentido de justicia dentro de ella, aunque exista tentación a caer en esta mentalidad el negociador debe evitar iniciarse en este camino.

- Negociación por compromiso: Con este tipo de negociación, se buscará llegar a un acuerdo superficial, pero suficiente para que con lo acordado se logren los objetivos, aunque estos objetivos no se alcancen de una forma completa. Las dos partes de la negociación reconocen que puede haber alguna pérdida, pero que es mejor llegar al acuerdo antes que perderlo todo por completo. ([APD], Asociación para el Progreso de la Dirección, 2022)

En el fondo de esta negociación el autor comenta que será rápido llegar al acuerdo antes de perderlo todo, pero no logrando un acuerdo verdadero que genere entre los individuos de la organización relaciones estrechas y armoniosas que es el objetivo principal de la negociación, haciendo este proceso más tedioso y subjetivo.

- Negociación Evitativa: Se utiliza cuando el acuerdo va a resultar contraproducente para una o ambas partes. En este caso, los supuestos beneficios que se obtengan en dicho acuerdo no van a compensar los problemas de llevarlo a cabo. Aquí es cuando el negociador elige no negociar, dándose una situación de perder y perder para las partes.  
([APD], Asociación para el Progreso de la Dirección, 2022)

De igual manera, la negociación evitativa limita a la creatividad como las anteriormente mencionadas dejando fuera la relación y emoción dentro de las relaciones laborales haciendo el proceso de recolección de información obsoleto, evitando la retroalimentación y desarrollo de los individuos. Es la peor opción para el negociador.

#### 4.5.3.2.3. *Métodos para la Negociación*

Existen diversos métodos que ayudan a los encargados de la negociación obtener el mayor beneficio de la misma, llevando paso a paso cada uno de los procedimientos de cada uno de ellos apegándolos a sus valores y principios.

- Método RICCOLA

El método ayuda a consolidar el ejercicio de la negociación, acuñando las primeras letras de cada una de las frases que describen su función y que se encuentran originalmente escrita en los siete elementos de la negociación:

- R (Relación)
- I (Intereses)
- C (Comunicación)

- C (Compromiso)
- O (Opciones)
- L (Legitimidad)
- A (Alternativas) (Barrera R. Y., 2020, pp. 113-116)

En efecto, el método RICCOLA es una herramienta que sirve al individuo sintetizar la información obtenida para poder procesarla de la mejor manera aplicando estos puntos mencionados que van desde mantener la relación duradera y futura teniendo definidos los intereses del negociador y de la contraparte abriendo el canal de la comunicación y el dialogo eficazmente adquiriendo compromisos de ambas partes como profesionales en la organización viendo posibles opciones y soluciones al conflicto detectado utilizando lineamientos apegados a legitimidad para sustentar propuestas o alternativas.

- Método SEDA

El modelo permite de cierta forma actuar, nos ofrece un margen de seguridad que necesitamos y permite cierto nivel de predictibilidad en el ámbito a que se refiere.

- S (Saber)
- E (Entender)
- D (Decidir)
- A (Actuar). (Redorta, 2011, p. 35)

Por otra parte, el autor proporciona una nueva herramienta para el procesamiento de los datos obtenidos y poder actuar de la mejor manera erradicándolo sabiendo o conociendo donde se encuentra el negociador ¿Cuáles son los intereses? Entender lo que esta sucediendo en su entorno para poder decidir estrategias que le brinden soluciones para actuar en base a lo identificado.

#### 4.5.3.3. Mediación y Conciliación.

“La mediación y conciliación son procedimientos usados en muchos países e incorporados a las leyes y normas propias de cada uno, cobrando así plena vigencia y pasando de un acto puramente informal y cultural a incorporarse en la vida legal” (Barrera R. Y., 2020, p. 99).

Dicho esto, la mediación es un procedimiento legal muy bien establecido como medio para la resolución de conflictos apegados a una base legal incorporando derechos, valores, y principios que regulan y terminan como ultimo paso el conflicto.

Son procedimientos voluntarios, no adversarios, en el que las partes buscan en forma cooperativa y amigable, caminos y alternativas, nacidas de sus propias propuestas e intereses, para encontrar un punto de equilibrio, un momento de armonía y una solución de conflictos. (Barrera R. Y., 2020, p. 99)

En tal sentido la mediación se da de manera voluntaria por ambos participantes incrementando alternativas que propongan soluciones propias apegadas a un marco legal respetando cada uno de sus intereses, y de esta manera los individuos en la organización visualicen su progreso y desarrollo profesional internamente.

#### 4.5.3.3.1. Características

La mediación y conciliación como procedimiento posee características que la hacen única e irremplazable con base a lo que indica Barrera (2020) estas son algunas de las características:

- Son voluntarios: porque las partes proponen mecanismos y se someten aceptando sin ningún tipo de coerción.
- Son confidenciales: porque ambas partes acuerdan no divulgar por ningún medio, las interioridades.
- No se rigen por las reglas: Tienen un procedimiento ordenado pero informal para que se sientan libres ambas partes.

- Trabajan sobre formas de cooperación y buena fe.
- Son auto compositivos: Las soluciones nacen en el intercambio de ideas, sin tener que delegar a nadie el control o la solución del mismo.
- Son futuristas: Trabajan sobre la mejora de las relaciones, su principal atención está puesta en el mañana, no el ayer.
- Son económicos: Se realizan en poco tiempo, no se destinan sumas grandes de dinero para su solución.
- Tienen legitimidad: La voluntad de ambas partes le da fuerza a la legitimidad.
- Operan en condiciones de justicia para los participantes.
- Poseen un método. (pp. 99-100)

Por lo tanto, la mediación y conciliación a pesar de ser un proceso de resolución informal posee una serie de características que hace mención el autor. Estas características hacen que la mediación alcance el objetivo de transformación del conflicto a través de que los individuos participantes del conflicto actúen voluntariamente para ponerse de acuerdo con términos confidenciales y únicos proponiendo herramientas para su solución. Los encargados de iniciar la mediación son principalmente también de cooperar para la transformación siempre con procedimientos legales como documentos de capacitación y retroalimentación de todo el conflicto detectado fomentando a la cultura organizacional mejorar las relaciones y procesos.

#### 4.5.3.4. Arbitraje.

“Es un procedimiento en el que particulares o instituciones, a través de un acuerdo voluntariamente expresado, deciden solucionar sus conflictos en forma privada”

(Barrera R. Y., 2020).

La idea central del arbitraje se basa es que los individuos cooperan de manera voluntaria para encontrar la solución incluyendo a terceros que intervienen para estudiar el conflicto, analizando la información y documentos decidiendo emitir un laudo.

El arbitraje hace parte de la gama de métodos de la resolución del conflicto, es una formula que le permite a las partes que ya agotaron el dialogo directo disponer de profesionales especializados en los temas propios del conflicto y en el procedimiento para que ellos puedan, por la propia voluntariedad de las partes, emitir una decisión que es de obligatorio cumplimiento. (Barrera R. Y., 2020, p. 101)

Como se mencionó el arbitraje forma parte de los métodos para encontrar una solución a los conflictos organizacionales, utilizando a especialistas que intervienen en el proceso para emitir un laudo que obligatoriamente deben de cumplir para el mejoramiento de las relaciones personales y laborales; Generan armonía, productividad, y estabilidad.

#### 4.5.3.4.1. Características.

“Dentro de las características que se le pueden atribuir a estos métodos tenemos:

- Rapidez
- Confidencialidad
- Informalidad
- Flexibilidad” (Barrera R. Y., 2020, p. 101).

Se debe agregar que el arbitraje como método de resolución posee las características muy similares a la mediación con la diferencia que existe una intervención profesional para hacerla mucho más rápida en la toma de decisiones, independientemente cual sea el conflicto en la organización. Siendo este método confidencial permitiendo mantener

reservado el asunto nunca rigiéndose a las normas procesales y encontrando flexibilidad para encontrar las vías para la mejor solución.

#### 4.5.4. *La Mejora del Rendimiento*

Cuando se habla de la mejora del rendimiento en la resolución de conflictos se refiere a uno de los varios beneficios que llevan los conflictos en las organizaciones como lo menciona la OIT (2013) en su informe de la siguiente manera:

Cuando la estrategia de cambio se centra en la revitalización de un sistema de gestión de conflictos existentes en lugar de centrarse en la creación de uno nuevo, los miembros del personal ya están en sus puestos y, por ende, será necesaria la recapitación con base en una evaluación de necesidades y al diseño de un programa de capacitación que contribuya a los objetivos de revitalización. (p. 136)

En otras palabras, cuando se realiza una gestión o resolución de conflicto los encargados tienen que enfatizar en una capacitación con base a los resultados de las necesidades de una evaluación utilizando la capacitación y adiestramiento como parte fundamental de apoyo para la corrección de procesos mal ejecutados encontrados en el camino de la resolución.

Un sistema eficaz de gestión de conflictos requiere funcionarios con habilidades y aptitudes en una gama de tareas, incluidas la comunicación escrita y verbal, la redacción de informes, la identificación y solución de problemas, la gestión y planificación del tiempo, las aptitudes de análisis, la atención al detalle y las aplicaciones informáticas.

Son de especial importancia las habilidades que los funcionarios deben poseer en tres áreas funcionales principales, a saber:

- Prevención de conflictos
- Resolución de conflictos mediante conciliación/mediación
- Resolución de conflictos mediante arbitraje. ([OIT], Organización Internacional del Trabajo, 2013, p. 141)

Por otra parte, a través de la resolución de conflictos deja personal capacitados con habilidades y aptitudes de identificación y solución de problemas; Evitando situaciones similares en otros departamentos o ya sea en la misma organización. El autor se centra en tres aspectos o habilidades principales para los directivos e incluso para todos los que integran la institución que son la prevención, resolución mediante la conciliación, negociación, y arbitraje.

## **5. Análisis De Los Resultados**

### **5.1.Evaluación del Desempeño**

#### *5.1.1. Análisis de los Principales Autores*

##### **5.1.1.1. Idalberto Chiavenato**

Para Idalberto Chiavenato la evaluación de desempeño es un proceso sistematizado para la estimulación y el juicio de un valor sobre las cualidades de una persona; Realiza un enfoque al proceso que compara y califica a cada una de las habilidades del talento humano en las organizaciones.

##### **5.1.1.2. Simon Dolan, Ramon Valle, Randall Schuler**

Por otra parte, Simon Dolan y los demás autores demuestran en su texto que la evaluación de desempeño es una lista en si de factores enumerados que estos pueden de alguna manera afectar la estructura o procedimientos de la organización y recalcan que para ser efectiva una evaluación de desempeño es importante llevar ese orden que la misma dicta.

##### **5.1.1.3. Gary Dessler, y Ricardo Varela**

Por ultimo, los autores Gary y Ricardo están claros que la evaluación de desempeño se utiliza como herramienta para la detección de debilidades y problemas en las organizaciones, llevando en un proceso también muy apegado a la evaluación educativa para una retroalimentación efectiva y apoyo al proceso de operación.

### 5.1.2. Similitudes y Diferencias entre los Autores

**Tabla 1**

*Similitudes y diferencias entre los autores sobre la evaluación de desempeño.*

Factores	Autores		
	Chiavenato	Dolan	Dessler
<b>Similitudes</b>	Chiavenato coincide con Dolan en que la evaluación de desempeño un proceso y como proceso tiene que tener una estructura que refleje orden en el mismo, definiendo las habilidades o cualidades que posee una persona dentro de la organización.	De la misma forma Dolan señala que la evaluación de desempeño es una lista de factores o debilidades que son debidamente detectadas así se hace en el texto de administración de recursos humanos de Dessler.	Por último, Dessler ve a la evaluación de desempeño como una herramienta de lleva una lista de factores, debilidades para el apoyo de la administración de recursos humanos, estructurando cada uno de ellos para facilitación de resolución.
<b>Diferencias</b>	Una diferencia entre Chiavenato y Dolan es que los autores mencionan una estructura y proceso de la evaluación de desempeño enfocadas a dos puntos de vista, por lo que Chiavenato la enfoca a una valoración, juicio y comparación de lo detectado, mientras que Dolan señala que dicha estructura o proceso va enfocada a la detección no al juicio.	Cabe resaltar que una diferencia en las definiciones planteadas por Dolan y Dessler es que la evaluación de desempeño según Dolan es un orden de las habilidades detectadas para el aprovechamiento de ellas, mientras que Dessler las toma y las lleva a mas creando oportunidades para una retroalimentación y corrección de conflictos dentro de las organizaciones.	Dessler plantea la evaluación de desempeño como un método de detección y corrección de situaciones que han sido previamente detalladas a través de su recolección, mientras que Dolan y Chiavenato van enfocados al proceso sistematizado como tal.

Nota. Esta tabla muestra las diferencia y similitudes de conceptos de la evaluación de desempeño entre autores conforme a su pensamiento y definición.

### ***5.1.3. Aspectos Relevantes de la Investigación***

De acuerdo a la información bibliográfica investigada se determinó que una evaluación de desempeño es una herramienta efectiva para recopilar, detectar, y solucionar habilidades o situaciones dentro de una organización en la cual esta se implementa de una manera sistemática enlistando cada una de las habilidades positivas o por mejorar de acuerdo a los lineamientos fijados por la evaluación. La evaluación determina y compara todas esas habilidades colocándolas de forma ordenada para facilitar el procesamiento de los datos ejecutando acciones que mejoren o realcen el desempeño.

### ***5.1.4. Cumplimiento de los Objetivos***

En cuanto a la evaluación de desempeño, se pudo observar mediante la información proporcionada, que efectivamente esta es una herramienta útil para la recopilación de información, detección de habilidades, áreas de oportunidad, y un método de resolución de conflictos dentro de la organización; Utilizando un proceso sistematizado para enumerar y ordenar la información, que facilita el procesamiento de los datos, seguidamente una efectiva retroalimentación o plan de mejora.

## **5.2. Método 360 Grados**

### ***5.2.1. Análisis de los Principales Autores***

#### **5.2.1.1. Gary Dessler, y Ricardo Varela.**

Para los autores Gary y Ricardo, la evaluación 360 grados es una recopilación de información sobre el desempeño muy completa alrededor de un trabajador, desde sus supervisores, subalternos, colegas, y clientes internos o externos, es por ello que es llamada 360 porque es recolectada la información sobre todo el alrededor del trabajador.

#### 5.2.1.2. **Question Pro.**

El sitio web especializado en recursos humanos define a la evaluación 360 grados como el involucramiento de la parte externa de la organización para ser parte de una evaluación importante la cual es su satisfacción con la empresa y el conjunto, brindando una panorámica mucho más amplia.

#### 5.2.1.3. **Martha Alles.**

Por ultimo la autora especializada en administración de recursos humanos llama también a la evaluación 360 como feedback 360, debido a que se enfoca a ser una herramienta que brinda respuesta y solución a situaciones internas o externas del empleado evaluado dando como resultado una satisfacción del mismo y para todos aquellos que reciben los servicios de esa persona, tanto internos como externos.

### 5.2.2. Similitudes y Diferencias entre los Autores

**Tabla 2**

*Similitudes y diferencias entre autores sobre la evaluación 360 grados.*

Factores	Autores		
	Dessler & Varela	QuestionPro	Alles
<b>Similitudes</b>	Los autores Dessler y Varela coinciden con el sitio web especializado QuestionPro que la evaluación 360 es completa y de manera interna y externa del individuo evaluado recopilando mucha mas información para su debido proceso.	De la misma manera, QuestionPro y Alles señalan que la evaluación 360 brindan soluciones inmediatas por la cantidad de información recolectada, dando satisfacción al individuo y a todo su entorno.	Para finalizar, Alles, conjuntamente con el sitio especializado QuestionPro coinciden que es una herramienta que brinda demasiada información proveniente de distintas fuentes aprovechando esto para implementar una respuesta a la satisfacción del entorno 360.
<b>Diferencias</b>	Dessler & Varela se distinguen por conceptualizar el tema de las evaluaciones 360 como un método de recopilación de información muy amplio y obtener datos precisos del desempeño del trabajador, mientras que el sitio web QuestionPro define a la evaluación 360 como una evaluación exactamente que ayuda a corregir y mejorar la satisfacción del trabajo elaborado por el mismo.	Hay que resaltar las diferencias entre el sitio especializado QuestionPro y Alles en su texto del método 360, las cuales se muestran en que el primero indica que es una evaluación para mejorar los resultados de toda la organización y Alles lleva esta evaluación a un feedback mejorando la relación empresa e individuo.	Las diferencias entre las definiciones de Alles y Dessler son que la panorámica de Alles es mucho mas amplia y moderna llevando a la evaluación como método de feedback para una mejora continua del ambiente 360 y Dessles es mas conservador limitándose a solo un método de recopilación de información.

### 5.2.3. Aspectos Relevantes de la Investigación

De acuerdo con la información recabada mediante la investigación bibliográfica se determinó que la evaluación 360 grados es un método de recopilación de información muy completo debido a que su enfoque es mucho más amplio a los demás métodos. De acuerdo a los autores citados indican que su información proviene de fuentes internas y

externas del individuo evaluado haciendo la información más valiosa e introspectiva para el mejoramiento y resolución de conflictos intra e inter personales o grupales.

La evaluación 360 esta enfocada a brindar soluciones y una retroalimentación eficaz mejorando al individuo en la organización y por consecuencia aumentado su productividad en las tareas asignadas y un armonioso clima organizacional.

#### ***5.2.4. Cumplimiento de los Objetivos***

La evaluación 360 grados es un excelente método de recopilación de información dentro de una organización de acuerdo a lo anteriormente mencionado, y que por ende es una excelente herramienta para solucionar conflictos y mejorar la productividad, clima, y satisfacción de todo el entorno que posee el individuo evaluado; Utilizando el proceso de evaluación y detección de áreas de oportunidad creando una retroalimentación o capacitación al empleado efectiva y mejorar su condición actual.

### **5.3. Conflictos Laborales**

#### ***5.3.1. Análisis de los Principales Autores***

##### **5.3.1.1. Idalberto Chiavenato.**

Para Chiavenato los conflictos laborales significan una existencia de ideas, actitudes, o intereses antagónicos que pueden chocar en algún momento, demostrando que existe contrariedad, desaprobación, disensión entre las personas dentro de una sociedad u organización.

##### **5.3.1.2. James Stoner.**

Por otra parte, Stoner define al conflicto como un desacuerdo a ciertas situaciones que se dan en el ámbito que se desarrolla el individuo como escasez de recursos, choques entre metas, estatus, o percepciones entre ellos y haciendo énfasis que todo esto es generado a la incorrecta forma de la comunicación que existe entre ellos y todo su entorno para indicar sus anhelos y valores hacia los demás.

#### **5.3.1.3. Josep Redorta.**

Por el contrario, Redorta menciona que no es tan fácil definir que es un conflicto en la vida misma, debido a que cada individuo tiene valores, percepciones, ideas, anhelos, y necesidades diferentes de los demás haciendo intangible la definición del conflicto dentro de una organización llena de muchas ideas y valores.

#### **5.3.1.4. Helmut Sy Corvo.**

Mientras que Sy Corvo define al conflicto como un estado de discordia entre los individuos de una organización, producto de desacuerdos reales o percibidos relacionados con la necesidad de recursos e intereses que se tienen en la misma.

### 5.3.2. *Similitudes y Diferencias entre los Autores*

**Tabla 3**

*Similitudes y diferencias entre autores basados en el concepto del conflicto laboral.*

Autores	Factores	
	Similitudes	Diferencias
<b>Chiavenato</b>	Para Chiavenato y Storner el conflicto es la existencia de un desacuerdo de ideas, actitudes, o intereses generando conflicto dentro de la sociedad u organizacion.	La diferencia entre las definiciones de Chiavenato y Storner van a que Storner enfoca mas allá de conflicto organizacional mostrando a la comunicación un factor primordial para la solución de este problema, mientras que Chiavenato demuestra como la diferencia inherente de todo individuo.
<b>Storner</b>	Por otra parte, Storner define al conflicto como un desacuerdo de ideas a través percepciones distintas que tienen los individuos haciendo difícil el indicar uno en específico como lo dice Redorta.	Como se menciona en el texto Storner define al conflicto como un estado existente dentro de la organizacion debido a la incorrecta forma de comunicación que se da en el entorno en el que se desarrolla el individuo mientras que Sy Corvo enfatiza que los conflictos son inherentes a la persona por su naturaleza de definir sus intereses y valores.
<b>Redorta</b>	Redorta hace un énfasis que el conflicto varía de acuerdo los intereses de cada uno de los individuos debido a que como también lo menciona Sy Corvo las necesidades de los empleados son diferentes una de las otras.	Redorta se distingue por su manera muy peculiar de no definir que es un conflicto, debido a que las personas poseen diferentes necesidades, intereses, y perspectivas de vida para señalar exactamente un conflicto en cualquier ámbito.
<b>Sy Corvo</b>	Sy Corvo por último indica que el conflicto se debe a la discordia existente en los miembros de la organizacion por las diferentes necesidades que remarcan los autores ya mencionados.	Para finalizar, Sy Corvo hace diferencia al concepto de Chiavenato indicando que es un estado de la persona debido a una diferencia de intereses o valores de el mismo, al contrario, Chiavenato lo coloca como un momento en específico o la diferencia como tal que se puede catalogar como conflicto.

Nota. Esta tabla muestra la perspectiva de cada uno de los autores mencionados en relación a los conflictos y conflictos organizacionales.

### 5.3.3. *Aspectos Relevantes de la Investigación*

De acuerdo a la información anteriormente mencionada se determina que:

- Un conflicto organizacional es el momento exacto donde se encuentran las diferencias de intereses, necesidades, valores, o perspectivas de cada uno de los integrantes haciendo esto un estado de discordia en el clima laboral que pueda generar otros tipos de conflictos aparentemente no tan graves que influyan en el bajo rendimiento de sus resultados de la organización.
- Los conflictos no exactamente se pueden encasillar en un solo tipo dependiendo de su causa y los participantes del mismo, debido que cada individuo dentro de la organización se rige bajo sus principios y las necesidades que el se conduzca.

### 5.3.4. *Cumplimiento de los Objetivos*

Dicho esto, se concluye que los conflictos en las organizaciones son inherentes y que estos se deben a la multiculturalidad dentro de la misma que produce estos roces entre ellos, y que estos factores son múltiples dependiendo sus causas que en conjunto hacen un estado de discordia y división directamente al clima laboral, y de no ser debidamente detectados ahí producen bajo rendimiento en los resultados.

## 5.4. Resolución de Conflictos Laborales

### 5.4.1. *Análisis de los Principales Autores*

#### 5.4.1.1. [OIT] Organización Internacional del Trabajo.

Para la OIT la resolución de conflictos se basa en cuatro puntos que son fundamentales para llevar correctamente el proceso de la transformación en la que inicia con la elusión donde una de las partes no es capaz de abordar un conflicto, empleando el poder para coaccionar o forzar al individuo a realizar lo que ella desea, utilizando los

derechos o lineamientos legales para la equidad y consenso adoptando posturas o necesidades subyacentes.

#### **5.4.1.2. Enrique Scheinfeld**

Para Scheinfeld la resolución de conflictos también consta de un proceso con tres formas para solucionar efectivamente el conflicto utilizando la conciliación como medida de negociación de intereses, acudiendo a al derecho, y definiendo quien es el más poderoso en la negociación. Este es un proceso que lleva a una mejora de la situación que se tiene de manera intra e inter personal o grupal generando soluciones creativas para la organización.

#### **5.4.1.3. Russed Yessid Barrera**

Por otro lado, Barrera indica que la resolución o transformación del conflicto es una herramienta que ayuda a guiar y avanzar en los resultados de una organización, trabajando con la información proporcionada, evaluándola y valorando los avances de la misma.

#### 5.4.2. *Similitudes y Diferencias entre los Autores*

**Tabla 4**

*Similitudes y diferencias entre autores sobre la resolución de conflictos laborales*

Factores	Autores		
	OIT	Scheinfeld	Barrera
<b>Similitudes</b>	La OIT coincide con Schinfeld que la resolución de conflictos laborales consta de una serie de pasos previamente establecidos para lograr un método eficaz de negociación generando soluciones muy creativas a corto y largo plazo.	Scheinfeld establece al igual que barrera que la resolución de conflictos mejora y avanza en los resultados de la organización generando planes de mejorar con la información recopilada.	Por ultimo, Barrera coincide con los demás autores mencionados que la resolución de conflictos consta de una serie de pasos apegados a la cooperación con la información de los individuos en la organización.
<b>Diferencias</b>	Una de las diferencias entre las definiciones de la resolución del conflicto por parte de la OIT y Scheinfeld es que dividen esta serie de pasos en 4 y 3 para la eficacia del método evadiendo el tema de elusión por parte de Schinfeld que segun a lo que indica la OIT es importante el identificar donde se esta iniciando el problema.	Scheinfeld difiere a lo que indica Barrera en que este ultimo hace un énfasis al proceso de identificación del problema obteniendo previamente distintos tipos de información para utilizarse como esa guía de avance.	Para concluir, Barrera difiere con la OIT en que esta indica a la fuerza como parte del proceso para la solución, y que el autor realiza el poder de la información recabada para obtener un equilibrio obteniendo el ganar-ganar por ambas partes.

Nota. Esta tabla demuestra el enfoque de cada uno de los autores sobre el método de resolución de conflictos enfocados hacia el ámbito laboral.

#### 5.4.3. *Aspectos Relevantes de la Investigación*

Con base a la investigación bibliográfica realizada se determina que

- El proceso de resolución de conflictos laborales consta de una serie de pasos previamente establecidos para lograr esa transformación exitosa del conflicto de un individuo o toda la organización apegándose siempre al marco legal para

cada una de las partes, creando soluciones creativas y que ayuden a reforzar la situación que a través de el procesamiento de la información se logra identificar.

- La información y contexto del conflicto es de vital importancia para identificar a que se va a enfrentar cualquier negociador o especialista en la organización, debido a que la información proporcionada es bastante amplia cerrando cualquier punto ciego del conflicto.

#### *5.4.4. Cumplimiento de los Objetivos*

Con base a la información recabada y mencionada es evidente que el proceso de transformación de un conflicto en las organizaciones consiste en iniciarse con la recopilación y enumeración de la información reales o contingentes que estén suscitando dentro de la misma generando conflictos en los resultados y el ambiente laboral. Mediante la resolución de conflictos los especialistas pueden definir programas de mejoras para el individuo o un departamento específico y lograr medir el desempeño de sus resultados gracias a un proceso muy bien ejecutado.

## 6. Conclusiones

- 6.1.** Existe una relación de apoyo por parte de la evaluación del desempeño con los métodos de resolución de conflictos dentro de las organizaciones utilizando de manera eficiente la amplia información interna y externa que proporciona el método 360 grados, al detectar habilidades, áreas de oportunidad, y otros aspectos que de forma sistematizada se enlistan, facilitando el manejo de los datos para la implementación de la retroalimentación o plan de mejora efectiva.
- 6.2.** Las características principales de la evaluación del desempeño son las siguientes, iniciando por que estas son Evaluadoras: Estimulando o juzgando el valor o excelencia de una persona en las organizaciones; Otra de las características es que son Sistemáticas: Enlistando y presentado de forma ordenada el rendimiento del personal de las organizaciones dándole importancia a su ultima característica que es el Feedback o Retroalimentación: Que otorga al evaluado y al evaluador para la mejora continua del proceso, persona, o situación.
- 6.3.** Los tipos de evaluación formal del desempeño existentes y más utilizados por las organizaciones son: El método de autoevaluación, evaluación 90 grados, evaluación 180 grados, evaluación 270 grados, evaluación 360 grados, y assessment center, todos estos con técnicas distintas para la obtención de información siendo más amplio la evaluación 360 grados identificando distintos puntos de vista hacia los conflictos organizacionales.
- 6.4.** La aplicación de la evaluación 360 grados es de suma importancia en las organizaciones, debido a que este método genera demasiada información a través de la recopilación de datos internos y externos presentándolos de una

forma sistemática para su facilitación del proceso de los datos, y creando soluciones creativas ante los conflictos.

**6.5.** Los conflictos organizacionales provienen de distintas causas clasificándose de la siguiente manera: según las partes implicadas, según las causas, según su naturaleza, y según sus consecuencias; Todas estas causas son detectadas a través de la correcta aplicación de la evaluación 360 grados y son ordenadas para su debida gestión por parte del evaluador o negociador.

**6.6.** Los métodos de resolución de conflicto son: Los métodos alternos para la transformación de conflictos MASC, la negociación, la mediación u conciliación, y el arbitraje, siendo todos estos efectivos, pero sobresaliendo los MASC y la negociación al momento de la gestión correcta por parte de los evaluadores, permitiendo con la información ordenada crear feedback, o capacitación para solucionar el conflicto o debilidad existente.

## **7. Recomendación**

- 7.1.**Las organizaciones deben utilizar la evaluación 360 grados como método de apoyo para la detección de habilidades, o áreas de oportunidad de cada uno de los empleados, debido a la amplia información ordenada que proporciona; Todo esto para el procesamiento correcto de los datos, y permitiendo una gestión correcta de los conflictos existentes.
- 7.2.**Los evaluadores del desempeño en las organizaciones deben considerar siempre las características fundamentales de la evaluación, estimulando el valor y la excelencia del personal de manera que se pueda enumerar u ordenar eficientemente, creando soluciones al conflicto como la retroalimentación o capacitación al empleado y permitiendo mejorar la situación actual del mismo.
- 7.3.**Las instituciones deben permitir que, en la recopilación de información por parte de los evaluadores provengan de distintas fuentes, implementando la evaluación del desempeño como herramienta para identificar situaciones que estén suscitando en cualquier parte de la organización, logrando permitir el procesamiento de la información al darle plan de mejora y solución al conflicto.
- 7.4.**El evaluador debe utilizar la evaluación 360 grados como método amplio de recopilación de datos por sus diversos puntos de vista que permiten visualizar el conflicto de muchas formas, creando un plan de capacitación o entrevista de retroalimentación que obtenga una respuesta inmediata, solucionando a través de ello diferencias de percepción, o intereses que estén generando el conflicto.
- 7.5.**Los evaluadores deben clasificar la información obtenida a través de la evaluación 360 de acuerdo a su distinta causa que fue ocasionada, para gestionar de forma ordenada y puntual el conflicto o diferencia del empleado hacia la organización o persona en especial.

**7.6.**El evaluador debe utilizar de manera conjunta los MASC y la Negociación para gestionar de forma exitosa el conflicto con la persona o departamento, utilizando la información a favor, y otorgar una retroalimentación o programa de capacitación que de solución definitiva a las debilidades o diferencias detectadas por la evaluación del desempeño.

## 8. Referencias Bibliográficas

- Carrasco, J. (01 de 2009). Analisis y Descripcion de Puestos de Trabajo. *CEMCI*, 2(2), 5.
- CEUPE. (SE). *CEUPE Magazine*. Recuperado el 10 de 2022, de CEUPE.com:  
<https://www.ceupe.com/blog/la-negociacion-como-un-proceso-universal.html>
- Chiavenato, A. (2019). *Recursos Humanos 2* (Vol. 2). Ciudad de México, México: Mc Graw Hill Education.
- Chiavenato, I. (2011). *Administracion de Recursos Humanos: El Capital Humano en las Organizaciones* (Vol. 9). Ciudad de Mexico, México: Mc Graw Hill Education.
- Chiavenato, I. (2019). *Recursos Humanos 2* (Vol. 2). Ciudad de México: Mc Graw Hill Education.
- Chiavenato, I. (2019). *Recursos Humanos 2* (Vol. 2). Ciudad de Mexico: Mc Graw Hill.
- [APD], Asociacion para el Progreso de la Dirección. (12 de 05 de 2022). *Asociación para el Progreso de la Dirección*. (APD) Recuperado el 11 de 2022, de <https://www.apd.es/tipos-de-negociacion/>
- [OIT], Organización Internacional del Trabajo. (2013). *Sistemas de Resolución de Conflictos Laborales*. Organización Internacional del Trabajo, Centro Internacional de Formacion OIT. Turín: Centro Internacional de Formacion OIT. Recuperado el 11 de 2022, de Organizacion Internacional del Trabajo: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---dialogue/documents/publication/wcms\\_337941.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---dialogue/documents/publication/wcms_337941.pdf)
- Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias: Evaluacion 360* (Vol. 2). Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Barrera, R. (2020). *Negociación y Transformacion de Conflictos* (Vol. 9). Guatemala, Guatemala: RYBSIdeas.
- Barrera, R. Y. (2020). *Negociacion y Transformacion de Conflictos* (Vol. 1). Ciudad de Guatemala: RYBSIdeas.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (Vol. 5). Naucalpan de Juarez, Estado de Mexico, México: Pearson.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (Vol. 5). Naucalpan de Juarez, Estado de Mexico, México: Pearson.

- Dolan, S. L., Valle, R., Jackson, & Schuler, R. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos* (Vol. 3). Madrid, España: Mc Graw Hill Interamericana.
- F. M., H. L., & J. F. (2016). *Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones* (Vol. 2). Buenos Aires: Universidad Nacional Arturo Jauretche.
- Freud, S. (1930). *El malestar de la Cultura* (Vol. 1). Amanuense: OmegaAlfa Biblioteca.
- GrupoATICO34. ((s.f.) de (s.f.) de (s.f.)). *Grupo Atico 34*. Recuperado el 11 de 2022, de [https://protecciondatos-lopd.com/empresas/conflictos-laborales/#Caracteristicas\\_de\\_los\\_conflictos\\_laborales](https://protecciondatos-lopd.com/empresas/conflictos-laborales/#Caracteristicas_de_los_conflictos_laborales)
- Hernandez, S. (08 de 2005). Historia de la Estadística. *Ciencia y El Hombre*, 2(2), 2.
- INTERIMGROUP. (06 de Julio de 2022). *INTERIMGRUPHR*. Recuperado el 11 de 2022, de <https://interimgrouphr.com/blog/conflicto-laboral/>
- Koontz, H., Cannice, M., & Weihrich, H. (2012). *Administración Una Perspectiva Global y Empresarial* (Vol. 14). Ciudad de México, México: Mc Graw Hill Educación.
- Monroy, S. (05 de 04 de 2022). *Asociación para el Progreso de la Dirección*. Recuperado el 11 de 2022, de APD: <https://www.apd.es/multitasking-ventajas-e-inconvenientes-empleados/>
- Padilla, P. (16 de 08 de 2022). *Gestión de Personas y Administración Pública*. Recuperado el 10 de 2022, de Pedropadillarui.es: [https://pedropadillarui.es/historia-de-la-evaluacion-del-desempeno/#\\_ftn1](https://pedropadillarui.es/historia-de-la-evaluacion-del-desempeno/#_ftn1)
- PrevisionIntegral&ORP. (12 de 08 de 2020). Recuperado el 11 de 2022, de Prevision Integral: <https://www.previsionintegral.com/actualidad/noticias/2020/07/22/tipos-conflictos-organizacionales-posibles-causas>
- Professional, S. (18 de Mayo de 2022). *Spring professional*. Recuperado el 11 de 2022, de LHH Recruitment solutions: <https://blogcandidatos.springspain.com/cultura-organizacional/4-niveles-de-conflicto-y-consejos-para-manejarlos/>
- QuestionPro. ((s.f.)). *QuestionPro*. Recuperado el 11 de 2022, de <https://www.questionpro.com/blog/es/tipos-de-evaluacion-de-desempeno/>
- Redorta, J. (2011). *Gestión de Conflictos: Lo que Necesita Saber* (Vol. 1). Barcelona, España: UOC.

- Scheinfeld, E. (1995). *Nuevos Enfoques para la Resolución de Conflictos*. PAOT Procuraduría Ambiental y Ordenamiento Territorial, SEMARNAP. Ciudad de México: SEMARNAP.
- Storner, J. (1996). *Administración* (Vol. 4). Naucalpan de Juárez, Estado de México, México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Sy Corvo, H. (15 de Julio de 2021). *Lifeder*. (Lifeder) Recuperado el 11 de 2022, de Lifeder: <https://www.lifeder.com/conflicto-organizacional/>

## 9. Anexos

### 9.1. Anexo 1. Fichas Bibliográficas

# Ficha Bibliográfica

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Autor:</b> OIT (Organización Internacional del Trabajo)</li> <li>• <b>Título:</b> <i>Sistemas de Resolución de Conflictos Laborales</i></li> <li>• <b>Año:</b> 2013</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Editorial:</b> Centro Internacional de formación de la OIT.</li> <li>• <b>Ciudad, País:</b> Turín, Italia</li> </ul>
--	--

**Resumen de Texto:**

La mejora del desempeño comienza con una clara evaluación de las fortalezas y debilidades de los acuerdos de prevención y resolución de conflictos existentes, la identificación de brechas de rendimiento y la planificación e implementación de estrategias viables para abordar las deficiencias identificadas. En algunos casos, la mejora del desempeño podría requerir cambios de envergadura fundamentales que impliquen nuevas instituciones, nuevas estructuras y nuevos acuerdos operativos. En otras situaciones, las mejoras pueden acarrear cambios relativamente pequeños como el rediseño de formularios, la mejora de los flujos de información o la capacitación de funcionarios.

Primera edición, 2013

# Ficha Bibliográfica

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Autor:</b> CHIAVENATO, Idalberto</li> <li>• <b>Título:</b> <i>Recursos Humanos 2</i></li> <li>• <b>Año:</b> 2019</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Editorial:</b> McGraw Hill Education.</li> <li>• <b>Ciudad, País:</b> Ciudad de México.</li> </ul>
---	--

**Resumen de Texto:**

El libro habla sobre la gestión de los recursos humanos en la organizaciones y brinda herramientas administrativas de cómo sobrellevar el talento humano dentro de las empresas en las cuales una de esas herramientas, el autor hace un hincapié de lo que es una evaluación de desempeño, sus orígenes, y todo lo relacionado para su correcta implementación. "la evaluación de desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo".

Primera edición, 2019 (Adaptado de 2017, 10ma edición y 3ra edición)

## Ficha Bibliografica

- **Autor:** Barrera, Russed Yessid.
- **Título:** *Negociacion y Transformación de los Conflictos*
- **Año:** 2020

- **Editorial:** RYBSIdeas
- **Ciudad, País:** Guatemala

### **Resumen de Texto:**

Este libro muestra los diferentes métodos y formas de gestionar de manera efectiva los conflictos organizacionales a través de pequeños tips que hacen que el negociador se convierta en un experto en el proceso de los datos, ayudando a la investigación a saber cuáles son y cómo ver el conflicto en las evaluaciones

Novena edición, año 2020

## 9.2. Anexo 2. Matriz de Cumplimiento

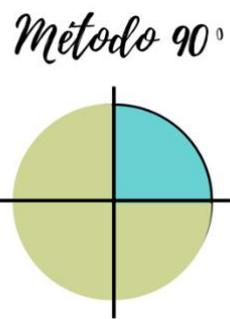
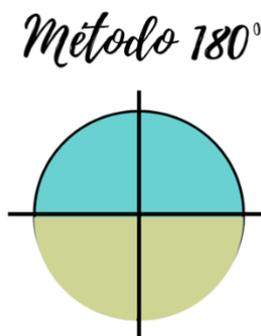
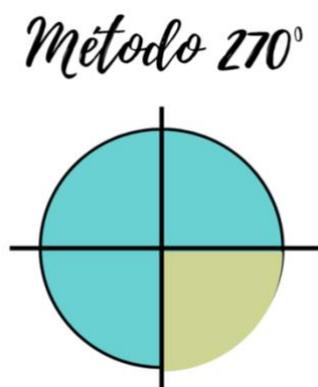
No.	Objetivos Específicos	Temas de desarrollo	Subtemas	Número de Autores por sub tema	Subtemas que FALTA DESARROLLAR	Subtemas que FALTA DESARROLLAR
1	Identificar las características principales de la evaluación de desempeño y conocer cuales beneficios, identificando cada uno de los métodos de evaluación.	Evaluación del Desempeño	Que es una Evaluación de Desempeño	3 Autores		
			Objetivos de la evaluación	2 Autores		
			Tipos de evaluación	3 Autores	Evaluación Informal, Formal Sistemática	Autoevaluación, 90 grados, 180 grados, 270 grados, 360 grados, assessment.
		Métodos de Evaluación	Métodos de Escalas Graficas	1 Autor		
			Método de elección forzada	2 Autores		
			Método de Investigación de campo	1 Autor		
			Método de incidentes críticos	1 Autor		
Método de comparación por pares	1 Autor					
Método de frases descriptivas	1 Autor					
2	Determinar la importancia de la evaluación 360 grados en la organización para la recopilación de información que solucione los conflictos de manera eficiente.	Método 360 Grados	Que es el método 360 grados	3 Autores		
			características	2 Autores	Desarrollo de los recursos Humanos, Autodesarrollo, Autoevaluación.	
			Objetivos de la evaluación 360 grados	1 Autor	Ventajas de la evaluación, Desventajas de la evaluación.	
3	Indicar las causas frecuentes del surgimiento de los conflictos laborales dentro la organización que son detectados a través de una correcta recopilación de información por la evaluación.	Conflictos Laborales	Ventajas y desventajas	3 Autores	Técnicas correctas para la obtención de información	
			Que es un conflicto laboral	4 Autores		
			Características	1 Autor	Son Inevitables, Son necesarios, Son potencialmente peligrosas.	
			Tipos de conflicto laboral	3 Autores	Segun las partes implicadas	Intrapersonal, interpersonal, intragrupal, intergrupala, colectivos.
					Segun las causas	De relación, de percepción, de interés, de recursos, de comunicación, por políticas.
					Segun su naturaleza	Falsos, verídicos, contingentes, Desplazados, mal atribuidos
			Segun sus consecuencias	Funcionales, o disfuncionales.		
Etapas generales de un conflicto	2 Autores	Conflicto latente, emergente, escalada, estancamiento, negociación, resolución, reconciliación.				
Consecuencias de un conflicto laboral	1 Autor	Consecuencias positivas, negativas.				
4	Demostrar mediante la investigación de los métodos de resolución de conflictos cuales es el método efectivo para el procesamiento de los datos permitiendo al evaluador con la información obtenida gestionar el conflicto detectado.	Resolución de conflictos	Que es la resolución de conflictos laborales.	3 Autores		
			Problemas y desafíos	1 Autor		
			Métodos de resolución	5 Autores	Métodos alternos MASC, Negociación, Mediación y conciliación, arbitraje	
			La mejora del rendimiento	1 Autor		

### 9.3.Anexo 3. Formato Excel Evaluación 360 grados

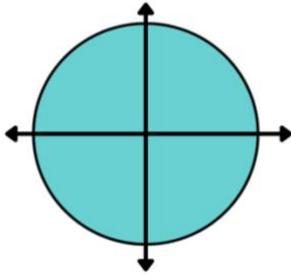
[LOGO DE TU EMPRESA]		Evaluación de 360 Grados					
		Fecha: _____					
Datos del evaluado:							
Nombre:							
Departamento:							
Puesto:							
Datos del evaluador							
Nombre:							
Relación con el evaluado							
COMPETENCIAS A EVALUAR			CALIFICACIÓN				
			Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
			1	2	3	4	5
Comunicación							
1	Comparte información de manera efectiva y asertiva.						
2	Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.						
3	Presta atención en las conversaciones.						
4	Se comunica de manera escrita con claridad.						
5	Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.						
6	Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.						
Trabajo en equipo							
7	Se desempeña como un miembro activo del equipo.						
8	Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas.						
9	Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.						
10	Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo.						
Resolución de problemas							
11	Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión.						
12	Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.						
13	Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.						
14	Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.						
15	Conserva la calma en situaciones complicadas.						
Mejora continua							
16	Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas.						
17	No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.						
18	Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.						
19	Se esfuerza por innovar y aportar ideas.						
20	Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad						
Organización y administración del tiempo							
21	Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales.						
22	Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados						
23	Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades.						
Enfoque en el cliente							
24	Establece y mantiene relación a largo plazo con los clientes al ganar su confianza.						
25	Procura la satisfacción del cliente al brindar un servicio de excelencia.						
26	Busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los clientes.						
27	Entiende las necesidades del cliente y busca exceder sus expectativas.						
28	Es percibido por el cliente como una persona confiable que representa a la empresa.						
Pensamiento estratégico							
29	Comprende las implicaciones de sus decisiones en el negocio a corto y largo plazo.						
30	Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.						
31	Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al crecimiento.						
32	Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización.						
Enfoque a resultados							
33	Reconoce y aprovecha las oportunidades.						
34	Mantiene altos niveles de estándares de desempeño						
35	Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso.						
FORTALEZAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD							
Indica algunas fortalezas y áreas de oportunidad particulares que identifiques en el evaluado							
FORTALEZAS							
ÁREAS DE OPORTUNIDAD							
¿Qué le sugerirías al evaluado para mejorar su desempeño profesional y personal?							

Nota. Adaptado de *Factorial HR*[Plantilla], por FactorialHR, 2022, Factorial

(<https://factorialhr.es/blog/evaluacion-360/>). CC BY 2.0

**9.4. Anexo 4. Apéndice A****Figura 1****Figura 2****Figura 3****Figura 4**

## Método 360°

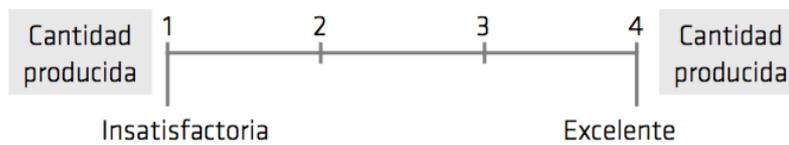


**Figura 5**



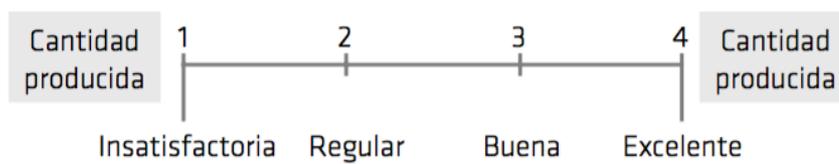
**Figura 9.3** Escalas gráficas continuas.

**Figura 6**



**Figura 9.4** Escalas gráficas semicontinuas.

**Figura 7**



**Figura 9.5** Escalas gráficas discontinuas.

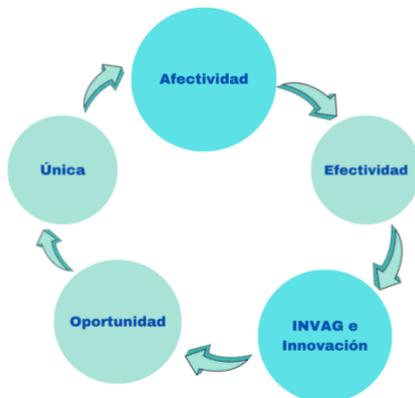
**Figura 8****Figura 9**

Tabla 1

Factores	Autores		
	Chiavenato	Dolan	Dessler
<b>Similitudes</b>	Chiavenato coincide con Dolan en que la evaluación de desempeño un proceso y como proceso tiene que tener una estructura que refleje orden en el mismo, definiendo las habilidades o cualidades que posee una persona dentro de la organización.	De la misma forma Dolan señala que la evaluación de desempeño es una lista de factores o debilidades que son debidamente detectadas así se hace en el texto de administración de recursos humanos de Dessler.	Por último, Dessler ve a la evaluación de desempeño como una herramienta de lleva una lista de factores, debilidades para el apoyo de la administración de recursos humanos, estructurando cada uno de ellos para facilitación de resolución.
<b>Diferencias</b>	Una diferencia entre Chiavenato y Dolan es que los autores mencionan una estructura y proceso de la evaluación de desempeño enfocadas a dos puntos de vista, por lo que Chiavenato la enfoca a una valuación, juicio y comparación de lo detectado, mientras que Dolan señala que dicha estructura o proceso va enfocada a la detección no al juicio.	Cabe resaltar que una diferencia en las definiciones planteadas por Dolan y Dessler es que la evaluación de desempeño según Dolan es un orden de las habilidades detectadas para el aprovechamiento de ellas, mientras que Dessler las toma y las lleva a más creando oportunidades para una retroalimentación y corrección de conflictos dentro de las organizaciones.	Dessler plantea la evaluación de desempeño como un método de detección y corrección de situaciones que han sido previamente detalladas a través de su recolección, mientras que Dolan y Chiavenato van enfocados al proceso sistematizado como tal.

Tabla 2

Factores	Autores		
	Dessler & Varela	QuestionPro	Alles
<b>Similitudes</b>	Los autores Dessler y Varela coinciden con el sitio web especializado QuestionPro que la evaluación 360 es completa y de manera interna y externa del individuo evaluado recopilando mucha mas información para su debido proceso.	De la misma manera, QuestionPro y Alles señalan que la evaluación 360 brindan soluciones inmediatas por la cantidad de información recolectada, dando satisfacción al individuo y a todo su entorno.	Para finalizar, Alles, conjuntamente con el sitio especializado QuestionPro coinciden que es una herramienta que brinda demasiada información proveniente de distintas fuentes aprovechando esto para implementar una respuesta a la satisfacción del entorno 360.
<b>Diferencias</b>	Dessler & Varela se distinguen por conceptualizar el tema de las evaluaciones 360 como un método de recopilación de información muy amplio y obtener datos precisos del desempeño del trabajador, mientras que el sitio web QuestionPro define a la evaluación 360 como una evaluación exactamente que ayuda a corregir y mejorar la satisfacción del trabajo elaborado por el mismo.	Hay que resaltar las diferencias entre el sitio especializado QuestionPro y Alles en su texto del método 360, las cuales se muestran en que el primero indica que es una evaluación para mejorar los resultados de toda la organización y Alles lleva esta evaluación a un feedback mejorando la relación empresa e individuo.	Las diferencias entre las definiciones de Alles y Dessler son que la panorámica de Alles es mucho mas amplia y moderna llevando a la evaluación como método de feedback para una mejora continua del ambiente 360 y Dessles es mas conservador limitándose a solo un método de recopilación de información.

Tabla 3

Autores	Factores	
	Similitudes	Diferencias
<b>Chiavenato</b>	Para Chiavenato y Storner el conflicto es la existencia de un desacuerdo de ideas, actitudes, o intereses generando conflicto dentro de la sociedad u organizacion.	La diferencia entre las definiciones de Chiavenato y Storner van a que Storner enfoca mas allá de conflicto organizacional mostrando a la comunicación un factor primordial para la solución de este problema, mientras que Chiavenato demuestra como la diferencia inherente de todo individuo.
<b>Storner</b>	Por otra parte, Storner define al conflicto como un desacuerdo de ideas a través percepciones distintas que tienen los individuos haciendo difícil el indicar uno en específico como lo dice Redorta.	Como se menciona en el texto Storner define al conflicto como un estado existente dentro de la organizacion debido a la incorrecta forma de comunicación que se da en el entorno en el que se desarrolla el individuo mientras que Sy Corvo enfatiza que los conflictos son inherentes a la persona por su naturaleza de definir sus intereses y valores.
<b>Redorta</b>	Redorta hace un énfasis que el conflicto varía de acuerdo los intereses de cada uno de los individuos debido a que como también lo menciona Sy Corvo las necesidades de los empleados son diferentes una de las otras.	Redorta se distingue por su manera muy peculiar de no definir que es un conflicto, debido a que las personas poseen diferentes necesidades, intereses, y perspectivas de vida para señalar exactamente un conflicto en cualquier ámbito.
<b>Sy Corvo</b>	Sy Corvo por último indica que el conflicto se debe a la discordia existente en los miembros de la organizacion por las diferentes necesidades que remarcan los autores ya mencionados.	Para finalizar, Sy Corvo hace diferencia al concepto de Chiavenato indicando que es un estado de la persona debido a una diferencia de intereses o valores de el mismo, al contrario, Chiavenato lo coloca como un momento en específico o la diferencia como tal que se puede catalogar como conflicto.

Tabla 4

Factores	Autores		
	OIT	Scheinfeld	Barrera
<b>Similitudes</b>	La OIT coincide con Schinfeld que la resolución de conflictos laborales consta de una serie de pasos previamente establecidos para lograr un método eficaz de negociación generando soluciones muy creativas a corto y largo plazo.	Scheinfeld establece al igual que barrera que la resolución de conflictos mejora y avanza en los resultados de la organización generando planes de mejorar con la información recopilada.	Por ultimo, Barrera coincide con los demás autores mencionados que la resolución de conflictos consta de una serie de pasos apegados a la cooperación con la información de los individuos en la organización.
<b>Diferencias</b>	Una de las diferencias entre las definiciones de la resolución del conflicto por parte de la OIT y Scheinfeld es que dividen esta serie de pasos en 4 y 3 para la eficacia del método evadiendo el tema de elusión por parte de Schinfeld que segun a lo que indica la OIT es importante el identificar donde se esta iniciando el problema.	Scheinfeld difiere a lo que indica Barrera en que este ultimo hace un énfasis al proceso de identificación del problema obteniendo previamente distintos tipos de información para utilizarse como esa guía de avance.	Para concluir, Barrera difiere con la OIT en que esta indica a la fuerza como parte del proceso para la solución, y que el autor realza el poder de la información recabada para obtener un equilibrio obteniendo el ganar-ganar por ambas partes.



Guatemala, 14 de Noviembre de 2023

Señores

Universidad Galileo

IDEA

Presente.

Por este medio de la presente YO Lester David Top Garcia que me identifico con número de carné 19003234 y con DPI 2748828250101 actualmente asignado (a) en la carrera: Licenciatura en Tecnología, Administración y Desarrollo de Recursos Humanos

**"Autorizo al Instituto de Educación Abierta (IDEA) a la publicación, en el Tesario virtual de la Universidad, de mi proyecto de Graduación titulado:"**

"Método 360 grados y su Relación con la Resolución de Conflictos en el Ambiente Laboral"

Como autor (a) del material de la investigación sustentada mediante el protocolo de IDEA.

Expreso que la misma es de mi autoría y con contenido inédito, realizado con el acompañamiento experto del coordinador de área y por tanto he seguido los parámetros éticos y legales respecto de las citas de referencia y todo tipo de fuentes establecidas en el Reglamento de la Universidad Galileo

Sin otro particular, me suscribo.

F. 