

EL PERSONAL CONFLICTIVO COMO ELEMENTO PERTURBADOR EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

CONFLICTIVE STAFF AS A DISTURBING ELEMENT IN THE ORGANIZATIONAL CLIMATE

Jesús Guerrero

direscuelamttomecanicouft@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-0590-6066>

Universidad Fermín Toro

Recepción: 16-01-2025

Aprobación: 21-03-2025

RESUMEN

El artículo es una mirada crítica al talento humano de una empresa, y tiene como fin conseguir soluciones a problemas de índole gerencial en el contexto del ambiente laboral. Esta contribución informativa se desprende de tres (3) gerentes de empresas ubicadas en Barquisimeto estado Lara. El aporte dado por los informantes clave fue revelador, dos (2) de forma presencial y uno (1) de manera online, todos con más de diez (10) años de experiencia empresarial en las áreas de producción y mantenimiento. Los hallazgos obtenidos de la entrevista, permitieron conocer la actitud asumida por los gerentes en la aplicación de sus conocimientos al encontrarse con escenarios donde el ambiente de la organización no es el ideal. Asimismo, se realizó una revisión de bibliografía referente al tema en cuestión. Finalmente, se concluye que ignorar al empleado conflictivo es la peor opción que un gerente puede tomar. Razón por la cual, se sugiere que el gerente ejecute acciones y estrategias en su ejercicio del desempeño como líder, con el propósito de generar un clima organizacional agradable que beneficie la productividad.

Palabras clave: Personal conflictivo, elemento perturbador, clima organizacional.

ABSTRACT

This article is a critical look at the conflictive personnel of a company, and its purpose is to find solutions to managerial problems in the context of the work environment. This informative contribution comes from three (3) managers the companies located in Barquisimeto, Lara State; The information contribution of the managers who served as key information sources was developer two (2) in person and one (1) online, all with more than 10 years of business experience in the areas of production and maintenance. The findings obtained from the interview allowed us to know the attitude assumed by the managers as well as the way in which they manage their knowledge of soft skills. Likewise, a review of previous studies and bibliography related to the topic in question was carried out. Finally, it is concluded that ignoring the conflictive employee is the worst option a manager can take. Therefore, the research suggests possible actions and strategies to be followed by the manager in the exercise of performance as a leader, with the purpose of generating a pleasant organizational work environment with productivity.

Keywords: Conflictive Personnel, Disruptive Element, Organizational Climate.

INTRODUCCIÓN

Los seres humanos precisan sobrevivir, para ello necesitan comer, vestirse, dormir, educación, ser atendidos cuando están enfermos, es decir, la relación del ser humano y el trabajo, se presenta en un escenario donde se busca que ambos factores se nutran, debido a que el humano le brinda sus conocimientos, y habilidades, mientras que el trabajo o empleo le ofrece evolución y una remuneración económica, beneficios, y así cubrir sus necesidades.

En este sentido, el trabajo humano añade valor cuando satisface las necesidades de las personas. Adicionar valor quiere decir agregar satisfacción, en especial a los dueños de las industrias, por cuanto son ellos los que tienen la percepción de dicho valor. En otras palabras, incrementar el valor agregado de un producto significa aumentar el número de características del mismo, el cual será valorizado por los respectivos compradores.

Los dueños de las empresas requieren personal, los cuales ejercen funciones de forma jerárquica, es decir, a partir de la época de la revolución industrial, el factor trabajo ha tendido a una división de tareas, con la finalidad de que los trabajadores se especialicen en áreas o tareas específicas para luego complementar su trabajo con el de otros. En otras palabras, el personal trabaja en dos tipos de funciones, los cuales son gerenciales y operativos.

Al respecto, la función es el tipo de trabajo, mientras que el cargo es la posición que ocupa en la jerarquía, donde las funciones casi nunca se alteran, podrán ocurrir modificaciones referidas a la importancia y tiempo atribuido a cada función, pero ellas siempre existirán. Tal como lo afirma Smith (2011): "Dividiendo en tareas específicas con el fin de ahorrar recursos y aumentar la productividad." (p. 1). Así, el objetivo a través de la función según su cargo es aumentar la eficiencia y productividad en la organización.

Desde este punto de vista, en la organización jerárquica de una empresa, existirán, por ende, relaciones humanas laborales sin embargo en ocasiones se encuentran empleados llamados conflictivos entorpeciendo la gestión de trabajo. Cabe mencionar, esa persona es aquella que, de forma voluntaria o involuntaria, crea problemas de convivencia impidiendo el funcionamiento normal de la empresa. Sin embargo, la experta independiente de RRHH Trota (2016) citado por Silverberg (2016) afirma: "el comportamiento perturbador debe ser cortado de raíz." (p. 1)

Es allí, donde el gerente debe tener discernimiento de cómo enfrentar dicha situación, a través de sus habilidades duras y hasta las habilidades blandas para resolver el problema. Cuanto mayor sea el conocimiento del individuo, en la misma proporción serán las posibilidades de alcanzar las metas lo cual se traduce en productividad. La gerencia actual debe trabajar duro para prevenir este tipo de situaciones

con el fin de lograr un ambiente apropiado y donde su talento humano se sienta feliz. Tal como lo indica Trota (Ob. Cit.): "las empresas deben fomentar una cultura donde los empleados sean capaces de expresar sus puntos de vista de una manera constructiva." (p. 1)

El propósito del presente artículo es abordar el tema de empleado conflictivo como elemento perturbador en la gerencia empresarial. De hecho, esos individuos no son así solamente con el gerente, por su naturaleza son problemáticas en todo el ámbito de la vida. Ellos tienen un modelo de comportamiento que promueve al roce y la agresividad. Un gerente puede prepararse para tratar con personas difíciles haciendo planes respecto a ellas, organizarse, hacer acopio de recursos y aliarse con otras personas en su contra. El personal conflictivo es reacio a cambiar, por lo tanto, se debe maniobrar usando estrategias gerenciales usando más el cerebro en lugar de las emociones.

Las personas conflictivas siempre será un tema relevante a

discutir en el mundo gerencial. No se cambiará a una persona conflictiva creándole conflictos, a ellos básicamente no les importa el gerente pues solo piensan en sí mismos, entonces debe decirse lo que se quiere obtener en una reunión con ellos para recortar, maniobrar, esquivar o cambiar. Para ello, los buenos canales de comunicación, así como las frecuentes encuestas y foros de empleados, proporcionan una oportunidad para que una organización aproveche las opiniones de sus empleados, buenas y malas, y permita que la organización tome acciones positivas al respecto.

DESARROLLO SECUENCIAL TEÓRICO

Teoría del Conflicto

Para Galtung (1980), a lo largo de su obra, proporciona un amplio panorama de ideas, teorías y concepciones en las que se fundamentan los estudios de la paz. Por encima de cualquier otra consideración, destaca su afán por

hacer de ellos una disciplina dentro del campo de las ciencias sociales sobre la base de que la paz sólo se puede alcanzar por medios pacíficos. Es condición imprescindible analizar los tres conceptos básicos que están presentes en toda su obra: paz, conflicto y violencia, especialmente la relación existente entre los dos últimos. Según este referente, el tratamiento del conflicto por medios no violentos y creativos es crucial para lograr la paz y eso requiere profundizar en la cultura y estructura social, donde se origina el conflicto, como mejor forma de prevenir y, en su caso, de resolver los brotes de violencia.

El tema considerado para el presente artículo, es importante tomando en cuenta que el conflicto es algo vigente en la sociedad. Aunque no necesariamente implica violencia, el conflicto no obligatoriamente tiene que finalizar en violencia física o verbal. El fracaso en la transformación del conflicto conduce a la violencia. El pensamiento positivo es cómo abordar el conflicto con ideas, medios y

acciones, para que cuando surja, se pueda canalizar hacia una solución que no origine violencia, haciendo uso de medios pacíficos, primeramente.

En este sentido, el conflicto en las organizaciones según Fuentes (2001), es: “un proceso iniciado cuando una del parte percibe que otra la ha afectado en forma negativa, en algo que la primera parte estima.” (p. 35). Esto es, en las empresas la diversidad de personas interactuando entre ellas, pueden generar internamente diversidad de conflictos, sin que estos puedan en ocasiones eliminarse, pero la institución puede en cambio elegir la manera de minimizarlos a su máxima expresión.

Por lo anterior descrito, se asume que para llegar a una solución es preciso adentrarse en el origen del mismo. El conflicto tiene su propio ciclo de vida, como cualquier organismo vivo; aparece, crece hasta llegar a su punto de máxima tensión, declina, desaparece y a menudo reaparece. Las disputas surgen cuando hay uno o varios objetivos incompatibles mutuamente

excluyentes entre dos o más actores, ya sean grupos o estados.

Por consiguiente, la gerencia dada la frecuencia de los conflictos, debe buscar una respuesta constructiva en los procesos de resolución. Para ello, es fundamental contar con un conjunto de procedimientos integrados que faciliten la solución de disputas. Esto implica implementar prácticas preventivas que no solo aborden un altercado aislado, sino que también gestionen la diversidad de conflictos que pueden surgir tanto dentro de la organización como en sus relaciones externas.

Este último aspecto es especialmente relevante, por cuanto refleja las tensiones entre los miembros de la organización, originadas por desacuerdos reales o percibidos. Si el conflicto persiste, puede interferir en todas las actividades de la empresa. Sin embargo, es importante reconocer que también representa una oportunidad para el crecimiento y la

mejora, tanto a nivel personal como organizacional.

Ahora bien, un gerente se refiere a aquella persona que está a cargo o es responsable de una organización o parte de ella. Robbins (2010), afirma que un gerente, "es alguien que trabaja con otras personas, y a través de ellas coordina sus actividades laborales para cumplir con las metas de la organización." (p. 67). En consecuencia, dentro de este marco, el gerente debe poseer el entendimiento, el conocimiento, la visión, los hábitos de pensamiento y acción, la disposición de indagar, cuestionar y problematizar.

En esa misma línea, se sostiene que el gerente moderno debe dominar el arte de manejar situaciones conflictivas, ya que esta habilidad es fundamental en un entorno organizacional en constante cambio. La necesidad de una mayor capacidad de respuesta ante estas circunstancias implica trabajar con equipos multidisciplinarios, adoptar nuevos enfoques en la gestión de procesos e implementar estructuras

planas que disminuyan los niveles de dirección, promoviendo así una toma de decisiones más ágil.

En la empresa, el gerente debe tener claro que el proceso de liderazgo constituye una concatenación de interacciones sucesivas y coordinadas (en diferentes medidas), y que pueden asegurar o no, el logro de los objetivos significativos del grupo de trabajadores. Para Chiavenato (2001), "El gerente es un líder que influencia de manera interpersonal en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos." (p. 45)

En este proceso se produce la influencia directa y mediada del líder en las personas, en sus acciones, actos y conducta en conjunto. Entendiendo que la influencia y las actuaciones del líder, no revisten un carácter unilateral. Las actuaciones y la influencia en el proceso de liderazgo tienen un carácter recíproco, lo que revela la participación activa y creadora del equipo de trabajo. En este sentido, los gerentes son líderes

en cuanto que ejercen un papel primordial como inspiradores del equipo de trabajo, como emprender el trabajo en equipo, la influencia de valores en la motivación para el logro de ser mejores personas en lo individual y social.

Personal Conflictivo

Las personas en la organización se están volviendo cada vez más heterogéneas, en términos de género, religión, raza; lo cual hace que la empresa este más expuesta a presentar situaciones conflictivas, es decir, todas las organizaciones están integradas por seres humanos con personalidades, circunstancias, hábitos, antecedentes, formas de pensar y valores muy distintos. Aunque esta diversidad puede aportar perspectivas originales y ventajas al abordar proyectos, también puede generar conflictos que impacten negativamente en el ambiente laboral y, en consecuencia, en la productividad general.

Actualmente, muchas empresas disponen de especialistas en reclutamiento de recursos humanos y herramientas para la evaluación de candidatos; sin embargo, esto no es suficiente para anticipar la posible transformación de algunos de ellos en empleados problemáticos. Según SmartSpeakers (2016): “Un empleado que tiene problemas con sus compañeros y su trabajo suele tener una productividad más baja. Un empleado conflictivo suele buscar un escape de sus responsabilidades laborales diarias y suele evadir sus tareas por más esenciales que éstas sean.” (p. 1). Al tomar en cuenta este concepto, es importante identificar a esa persona conflictiva, es necesario entenderla ya que cuenta con un perfil o personalidad con tendencia a provocar problemas en su entorno laboral.

¿Cómo Relacionarnos con Personal o Empleado Conflictivo?

Las personas no dejan de ser personas en el trabajo por lo que el conflicto, es una realidad inevitable.

Pero la teoría del conflicto organizacional dice que hay varios tipos de conflictos dentro de una organización, siendo la forma interpersonal sólo uno de los tipos. Asimismo, se abordan los comportamientos conflictivos de manera temprana y profesional para evitar que el conflicto se amplíe y afecte negativamente el ambiente laboral. En tal sentido, existen algunas características de empleados conflictivos, y en el presente artículo se consideran los cinco (5) perfiles más comunes.

Pero antes de esto, se generan preguntas un par de preguntas de reflexión ¿Son solo estas personas las conflictivas o todos podemos serlo?, ¿Las personas con perfiles de personalidad más comunes tienden a resolver el conflicto de forma más natural pues sus motivaciones no están determinadas por sus particulares forma de ser? A continuación, se presentan los cinco perfiles de las personas conflictivas:

1. Narcisistas

Hablar de un empleado narcisista, lo primero que hay que tener en cuenta, es que a ellos les gusta ser halagados y aprobados. Con esto, el gerente puede dirigir la conversación y las posibles soluciones hacia este punto de manera que la persona pueda reafirmar lo que busca (mediante elogios).

2. Borderlines

Lo primero que se debe tener en mente con una persona que tiene este perfil, es que ellos se están protegiendo del miedo a ser plantados o abandonados. En este sentido, el gerente dirige la conversación y las soluciones hacia este punto a modo de que la persona entienda que no será despedida o castigada por su manera de actuar, sino que más bien necesita generar cambios que no tienen relación con su miedo al abandono.

3. Histriónicos

Una persona histriónica está buscando atención, por lo que es necesario escucharla. De acuerdo a este perfil se puede destinar la

conversación y la solución de tal forma que la persona entienda, el hecho de que no se le preste atención no significa que su rendimiento está mal, sino que más bien la falta de dicha atención se relaciona con la confianza que se le tiene.

4. Paranoide

La persona paranoide se está protegiendo de ser traicionada, por lo tanto, es necesario proceder la plática y las probables soluciones hacia este aspecto a modo esta entienda no será dañada y el conflicto se está resolviendo desde el rol que cumple y las funciones que debe realizar, lo cual no significa se le esté atacando de forma personal.

5. Antisocial

Las personas antisociales buscan dominar e imponer su mundo subjetivo. Es importante para este tipo de personas entender que el bien común es mayor al individual, y por más sentido de sus opiniones, sus acciones y motivaciones, deben dirigirse hacia el bien común de la

empresa. No obstante, con este perfil es siempre necesario considerar tomar medidas radicales, como alejarse o buscar la desvinculación, pues teóricamente hablando todo indica por su constante habilidad para mentir, se hace dificultoso confiar y adivinar su conducta.

El Conflicto en las Organizaciones

Hablar de conflicto desde una perspectiva empresarial debe ser desde el pensamiento administrativo la cual se ha preocupado de los problemas de cómo lograr la cooperación y sanar los problemas, debido a que no es causal ni accidental, sino algo inherente a la vida de la organización o, en otras palabras, está relacionado con el ejercicio del poder organizacional. En este sentido, Fernández (2005), sostiene: “los conflictos organizacionales se refieren a los inconvenientes entre los objetivos de la empresa y los objetivos individuales; es decir, no siempre son las mismas, originándose posturas

diferentes entre los miembros de las instituciones.” (p. 35)

En otras palabras, el empleado conflictivo representa de forma sistemática, ya sea voluntaria o involuntariamente, son la causa de distintos trastornos que impiden el normal funcionamiento de la empresa. Desde ese punto de vista, deberá ser notable que un gerente mediante su gerencia estratégica, sea capaz de identificar o indicar un colapso de mecanismos decisorios normales, en virtud del cual cada trabajador o grupos de miembros de la empresa experimentan dificultades en la selección de una alternativa de acción, planificada para alcanzar los objetivos trazados.

Por ello, la gerencia debe estar preparada para gestionar adecuadamente el conflicto, dando paso a acciones que favorezcan la solución y no afecten a la organización, ya que muchas veces el no saberlo enfrentar puede llevar a situaciones negativas para la empresa, por tanto, se deberá analizar el alcance de las repercusiones del

mismo, para evitar se manifieste constantemente dando paso a la improductividad, desmotivación y desarmonía. Según Marín (2023), “el conflicto produce barreras en la comunicación, desánimo y rebeldía.” (p. 37) (Figura 1).



Figura. 1. El Conflicto.
Fuente: Marín (2023)

Para hacer un análisis de los conflictos debe considerar de manera complementaria tanto su perspectiva individual como social. Desde la dimensión individual supone una percepción, desde el punto de vista más social puede considerarse la situación en la que grupos de personas e instituciones apuntan a metas opuestas, afirman valores antagónicos o tienen intereses

divergentes. Para Chiavenato (2001), los conflictos organizacionales son

“como marcas de una incompatibilidad entre la autorrealización de ambos; de esto se infiere que los conflictos organizacionales son productos de las mismas estructuras, del liderazgo del gerente, de los reglamentos, controles administrativos existentes en las organizaciones, de allí que el director deberá enfrentar a diario en las instituciones los diversos conflictos y como plataforma utilice su formación gerencial, para que logre funcionar de acuerdo a las expectativas de todos los miembros.” (p. 55)

Cabe señalar, que la gerencia deberá encontrar los puntos en común del equipo, ubicándolos en la misma ruta sin determinar los rasgos de la personalidad de los involucrados, enfocándolos a la persecución de los objetivos, generando compromisos, estimulando la cortesía corporativa con una comunicación adecuada, una posición firme en la que se pueda medir la tolerancia, generando espacios que alimenten la diversidad,

pero sin llegar al irrespeto y al abuso premiando los comportamientos agresivos.

¿Cuáles son las Causas Frecuentes de Conflictos Laborales?

Las personas conflictivas siempre tienen motivos para generar a propósito algún tipo de desacuerdo, los más comunes son la falta de compañerismo, comunicación deficiente, el acoso laboral, la discriminación, compañeros tóxicos, comportamiento déspota de los jefes, cambios en la empresa, rendimiento deficiente, explotación de los empleados, exceso de competitividad en el trabajo, tomas de decisiones importantes y las relaciones sentimentales. A continuación, se detallan cada una de ellas para una mejor explicación:

- *Falta de Compañerismo:* el trabajo en equipo es fundamental para conseguir los objetivos de la empresa, pero también con el fin de obtener un buen clima de trabajo.

- *Comunicación Deficiente:* Informaciones falsas, la falta de comunicación, los rumores son otras de las fuentes que generan mal ambiente en el trabajo.
- *Acoso Laboral:* Es cuando una persona acosa a otra en el entorno laboral.
- *Discriminación Laboral:* Esto se da cuando un trabajador no obtiene el mismo trato que otros. La discriminación está basada en los prejuicios hacia otras personas y se produce por diversas razones tales como sexo, edad, raza, religión, nacionalidad entre otras.
- *Compañeros Tóxicos:* Se refiere a esa persona egocéntrica que solo busca ser el centro de atención, difundir mentiras o rumores falsos, creando un deficiente ambiente laboral en la empresa.
- *Comportamiento Déspota del Jefe:* Un jefe déspota da órdenes de cualquier manera sin importar las formas. El hecho de tener un cargo superior en el organigrama trata de forma despectiva a los empleados.
- *Exceso de Competitividad:* La competitividad ayuda a mejorar a la persona como profesional y contribuye al crecimiento de la empresa. El problema es cuando se está dispuesto a todo para lograr los objetivos personales, incluso a “pisotear” al compañero.
- *Rendimiento Deficiente:* El problema es que este tipo de personas no llevan a cabo a tiempo sus tareas, lo cual entorpece el trabajo en equipo y repercute de forma negativa en el rendimiento general, por lo que son motivo frecuente de conflicto.
- *Cambios en la Empresa:* cuando una empresa innova en su estructura o presenta cambios en los procesos de trabajo, se requiere de un tiempo de ajuste para adaptación. Los conflictos pueden brotar, especialmente si los empleados tienen la

mentalidad de resistencia al cambio.

- *Explotación de Empleados:* Un jefe explotador coloca más tareas de lo normal, incluso si no están en la descripción del cargo de sus empleados y eso implica que está por encima de la legalidad.
- *Relaciones Sentimentales:* Es necesario separar los aspectos sentimentales del trabajo. Para evitar conflictos de intereses, las empresas tienen políticas internas que no permiten las relaciones entre empleados.
- *Toma de Decisiones Importantes:* Las disputas en el personal pueden surgir por una toma de decisión que pueda repercutir en la empresa. No siempre tiene por qué ser negativo, mientras se llegue a una solución cuyo propósito sea el bien de todos.

¿Qué se Requiere para Mejorar el Clima Organizacional Afectado por una Persona Conflictiva?

Para dar respuesta a esta interrogante, es necesario tener en cuenta que los seres humanos deben adaptarse a la diversidad de situaciones para poder satisfacer sus necesidades, para ello debe considerarse las relaciones comunicacionales efectivas las cuales producen un buen clima organizacional dentro de las instituciones, este tiende a disminuir la apatía, el desinterés y descontento entre los miembros de las comunidades laborales. Para Marín (2023), “el gerente en su rol de líder, promueve el aprendizaje significativo a partir de experiencias de reflexión y aplicación de estrategias comunicacionales para la construcción de un clima organizacional acorde para garantizar la calidad del ejercicio empresarial.” (p. 40). El clima organizacional implica responsabilidad que conduzcan a la resolución de problemas y así cumplir con los objetivos propuestos por una organización. (Figura 2)



Figura. 2. Clima Organizacional.
Fuente: Marín (2023)

Aún hoy, no existe un consenso claro sobre el concepto de clima organizacional, porque múltiples autores han ofrecido diversas definiciones al respecto. Esta falta de acuerdo se complica aún más por la confusión que a menudo se genera al no distinguir entre clima y cultura organizacional. Una de las definiciones más acertadas describe el clima organizacional como la percepción general del personal de una organización sobre las dimensiones relevantes del clima predominantes durante un período específico. En este sentido, es fundamental resaltar, que la atención se concentra en las percepciones de

los miembros acerca de su entorno laboral, lo marca la diferencia con la cultura organizacional, es decir, se enfoca más en juicios y valores que en prácticas y procedimientos percibidos.

Cuando se habla de clima organizacional, es cómo los empleados, incluidos los directivos, perciben su lugar de trabajo, influenciados por las emociones, acciones y actitudes que se manifiestan en él. Esta percepción se refleja en la forma en que se llevan a cabo las tareas, impactando de manera directa en la productividad de la empresa. Dicho de otra manera, si el clima laboral es bueno, es más sencillo alcanzar los objetivos de la empresa, además un empleado que se encuentra satisfecho con su trabajo será un empleado productivo, lo que a su vez aporta a la empresa. Por el otro lado, si el clima no es el adecuado, habrá falta de motivación, baja productividad, relaciones hostiles y conflicto.

Por tal razón, la actitud asumida por el gerente es de vital importancia para que la persona conflictiva pueda

encajar en el proceso productivo de una empresa y así alcanzar los objetivos que lleven a la organización al éxito. Para Cardaso citado por Elizalde (2015) "Un empleado conflictivo es aquel cuya actitud y comportamiento hacen que su trabajo y el de los demás se interrumpan, dificulte, o genere un conflicto que afecte a la productividad de la empresa." (p. 1). Quiere decir que antes de asignarle una tarea a una persona con este perfil (terco, obstinado, con actitud negativa) vale la pena asegurarse al cien por ciento (100%) de que ese empleado problemático se sienta cómodo con la actividad encomendada, caso contrario traerá problemas prontamente.

Por otra parte, la actitud hacia el trabajo, hace referencia al valor que esta conducta posee para el individuo conflictivo y para la empresa, pudiendo ser favorable o desfavorable; es el resultado de procesos internos por no considerar la motivación hacia el logro, creencias y autorrealización personal, está

claramente influenciada por la deseabilidad social hacia esa conducta. Cabe destacar, en el entorno laboral de una organización siempre habrá presiones, cambios y acontecimientos que tendrán un cierto impacto sobre sus empleados, donde este tipo de situaciones genere alguna condición de conflicto en el trabajo es este tipo de personas al no estar de acuerdo.

Esto conlleva a pensar que un gerente decidido a mejorar la conducta del trabajador conflictivo debe tomar en cuenta señales para lograr el éxito desde ámbito laboral empresarial como, por ejemplo: El incremento de las discusiones entre los empleados, aumento de las ausencias al trabajo no justificadas, formación de grupos informales con reuniones no autorizadas en horas de labores y finalmente la abundancia de rumores o murmuraciones en las diversas áreas de la empresa. Estos patrones son potenciales problemas a corto plazo y no pueden ser omitidos por la gerencia, por lo tanto, se requiere su intervención lo más pronto

posible cortando de raíz esas desagradables acciones.

Una de esas acciones llevadas a cabo por el empleado conflictivo es el chisme. Esto ha sido tema de debate en las organizaciones y son consideradas como una de las influencias más corrosivas a la que ha tenido que enfrentarse la cultura empresarial. El rumor genera un impacto negativo en la empresa, la gente estará tensa e intranquila, todos estarán buscando pistas o información ya sea en los pasillos, el comedor, oficinas y hasta en los baños. Estas cosas ocurren, son inevitables, para ello el gerente debe ser inteligente y astuto efectuando comunicación efectiva a tiempo con el personal y especialmente con el trabajador conflictivo a solas.

Hay que mencionar que el rumor más dañino es aquel infundado por esa persona problemática, sin ningún hecho o prueba. Ese individuo no tiene absolutamente ningún fragmento de información por agrupar. Esa clase de chisme surge de esos trabajadores sin disposición de información, afirmando

sentirse maltratados o simplemente son unos tontos. Mann (2008), dice “cuanto más se propaga el mensaje del chisme, más se va alejando de la realidad.” (p. 1063)

Posición de Algunos Gerentes con Respecto al Tema

El análisis de opiniones reales de gerentes es fundamental para profundizar en el tema de los empleados conflictivos, ya que estos líderes son quienes, en su día a día, interactúan directamente con el personal y son testigos de las dinámicas laborales que pueden dar lugar a conflictos. Al recopilar sus perspectivas, se obtiene una visión más clara y matizada de las causas subyacentes de los problemas, así como de las estrategias que han resultado efectivas o ineficaces en la gestión de estas situaciones.

Además, dichas opiniones pueden revelar patrones de comportamiento y actitudes que, de otro modo, podrían pasar desapercibidos en un análisis más superficial. Este enfoque no solo

enriquece la comprensión del fenómeno del empleado conflictivo, sino que también proporciona herramientas valiosas para desarrollar intervenciones más efectivas que promuevan un ambiente laboral saludable y productivo.

Con base a lo anterior, se visitaron algunos colegas que son gerentes de empresas manufactureras y de servicios ubicadas en la zona industrial II de Barquisimeto estado Lara., para poder conocer la postura asumida con el tema de la persona conflictiva como elemento perturbador de la gerencia. Se limitó a tres (3) gerentes como los informantes clave; los cuales fueron abordados dos (2) de manera presencial uno (1) online, todos con más de diez (10) años de experiencia empresarial.

Para la obtención de la información se realizó una entrevista no estructurada, la cual permitió conocer lo que es importante y significativo para el entrevistado; llegar a comprender como ve, clasifica e interpreta su mundo en general o

algún ámbito de este tema que interesa para el presente artículo. Se tomó en cuenta dos aspectos, uno a nivel actitudinal y otro organizacional. Esto definió los comportamientos asumidos por los gerentes en relación al proceder con la persona conflictiva que labora en la empresa.

HALLAZGOS

Es importante señalar, que dentro de los hallazgos se evidenció que las actitudes asumidas por los gerentes en el abordaje de la persona conflictiva radican a que en realidad muchas empresas contratan personas sin ser realmente entrevistadas no solo por el departamento de recursos humanos y el gerente, sino también por un médico laboral y un psicólogo. No se verifican las actuaciones de los posibles candidatos en trabajos anteriores, es decir, no se corrobora la información del resumen curricular, perjudicando la selección óptima en el reclutamiento.

Caso 1. Comunicación Deficiente.

El primer caso mencionado por uno de los gerentes fue sobre un trabajador con un puesto de trabajo clave en el proceso productivo de la empresa (sector alimentos) y pertenece al sindicato. Según el aporte dado, es una persona poco comunicativa, y que además le gusta decir mentiras o chismes, creando un ambiente laboral enrarecido, generando conflictos entre compañeros de trabajo. Debido a su fuero sindical, se cree intocable, no se le puede llamar la atención ni hablar con él, sin embargo, la gerente indica lograr concertar una reunión privada con esa persona para conversar inteligentemente y con sutileza, sobre los aspectos negativos que afectan el trabajo en equipo debido a los rumores o falsos testimonios y por ende a la productividad.

Según Mann (Ob. Cit.), “la comunicación es una manera de evitar al empleado conflictivo. El líder le dice a la persona lo que quiere y espera del él, especificando como necesita que se haga algo acerca de los objetivos y

metas.” (p. 1020). La situación planteada anteriormente fue bien manejada por la gerente, ya que llevo a cabo una comunicación asertiva como elemento esencial en la resolución del problema con esa persona conflictiva sindicalizada.

Caso 2. Bajo Rendimiento.

El segundo caso dado a conocer por otro informante de una empresa del sector Servicio de Almacenamiento, corresponde a un trabajador de bajo rendimiento con bajas laborales. El problema con este tipo de personas es que no realizan a tiempo sus actividades, lo cual entorpece el trabajo grupal y repercute de forma negativa en el rendimiento global, por lo que es motivo de conflicto. Usualmente el bajo rendimiento se asocia con los elementos de riesgo psicosocial, el entorno laboral, las condiciones físicas del área donde ejecutas sus tareas, la presión de la labor a realizar, horarios nocturnos o fines de semana, rotación,

inasistencias no justificadas, entre otros.

De manera particular, el gerente exige en ese puesto de trabajo se requiere una persona extrovertida, con iniciativa y capacitada. Las quejas de los clientes internos en la empresa por las entregas tardías son un reflejo de esta situación la cual ocurrió por promover a un trabajador que no cumplía con las debidas competencias con el cargo vacante. Según Mann (Ob. Cit.), “Si un empleado hasta ahora había gozado de buena salud y de pronto empieza a acumular un historial de bajas, es una clara señal de que algo anda mal.” (p. 1056). Con respecto a esta posición del autor, la gerencia insiste existencia de signos delatores de ausencias inmediatamente antes o después de un fin de semana o de un día de asueto. Se analiza la falta de trabajo los lunes y viernes, eso es algo demostrable tomando en cuenta el bajo rendimiento del cual ha sido acompañado de un largo historial de ausencias laborales.

En este sentido, el gerente ha propuesto como estrategia realizar cursos de capacitación y actividades recreacionales dirigidos a todo el personal, previa planificación para no entorpecer con las operaciones normales de producción, todo esto con el propósito de incentivar a los trabajadores de manera que puedan sentirse relajados y compartir momentos donde no se aborde temas concernientes al trabajo. Sin embargo, luego de un periodo estimado de seis meses, se llevará a cabo una revisión de los resultados con el fin de evaluar específicamente al empleado en cuestión y saber si se ha obtenido incrementos en su rendimiento.

Caso 3. Personal Histriónico

El tercer caso abordado corresponde a una persona con perfil histriónico –perfeccionista en una fábrica transnacional productora de galletas. Según la entrevista realizada vía “on line” con el gerente de operaciones, esta persona aparte del puesto de trabajo como operador del

montacargas, al mismo tiempo ocupa el cargo no remunerado de Delegado de Prevención de Seguridad y Salud laboral que reporta al Comité de Seguridad Industrial de la empresa. Actualmente presenta una actitud que busca conseguir la atención de los demás trabajadores de la planta, con actitudes detallistas negativas exageradas en las líneas de producción, con sobre reacción y enfatiza sus emociones desafiando al gerente delante del personal.

Este trabajador se aprovecha que tiene inamovilidad laboral que otorga la ley según El Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales (INPSASEL) promulgado en el año 1986, que no puede ser despedido debido a su cargo en el Comité de higiene y seguridad de la organización el cual fue obtenido por votación de los trabajadores. Sin embargo, sus acciones de detener las líneas de producción con situaciones de riesgo laboral que prácticamente no existen o son muy insignificantes, ha traído problemas a la gerencia de la empresa

al retrasar las metas planificadas como consecuencia de esas paradas no programadas. Tal situación afecta los tiempos de entrega y hace quedar mal la imagen del negocio con los clientes. Este trabajador se quiere sentir el centro de atención de los demás, hablando con alto tono de voz y cierta soberbia, incluso hacer que el gerente le dé un trato personalizado especial o exclusivo lo cual no se justifica.

Por otro lado, el gerente señala que es una persona conflictiva meticulosa convertida en un busca defectos, inflexible, rígido y obstinado que sabe que está creando problemas a propósito. De acuerdo, a Mann (Ob. Cit.), los perfeccionistas son “personas que esconden una falta de visión o creatividad detrás de un proceso, en ocasiones de la ley y siempre, detrás de un montón de memorándums y anotaciones.” (p. 1045). La gerencia sabe que vencer al perfeccionista – histriónico problemático en su propio juego es complicado y que solo será vencido desde una clara superioridad moral.

POSTURA CONCLUSIVA

Dentro de la postura conclusiva es importante señalar la constatación de lo siguiente: no todos los gerentes emplean las mismas actitudes incluso técnicas para llegar a un entendimiento positivo o satisfactorio con la persona conflictiva, por consiguiente, no necesariamente se logran alcanzar los objetivos pautados. No obstante, todos coinciden debe conocerse todo lo inherente al conflicto laboral con la persona problemática con el firme propósito de alcanzar un ambiente de trabajo estable y saludable. Asimismo, realizar conversaciones periódicas con las personas conflictivas con el fin de obtener su máximo rendimiento, haciendo diferenciar sus objetivos personales, de los de la organización, con el fin de generar un entorno laboral agradable apuntando al éxito del clima organizacional de la empresa.

Frente a cada uno perfiles mencionados anteriormente, la principal lección es no tomar a manera

personal sus acciones, pues al hacerlo es muy probable que no se pueda “ganar” la conversación, ya que los mundos subjetivos-internos de las personas conflictivas son mucho más complejos, elaborados y peculiares, por lo que entrar en hacer personal el conflicto, puede dejar al gerente en una posición muy vulnerable si no sabe manejar bien las reacciones de ellos, especialmente las que tienden a ser sólidas, intensas y lógicas en su mundo.

Siempre se debe llevar a la persona conflictiva a cumplir su rol en la organización y las funciones pertinentes, haciendo consciente que su labor es buscar el beneficio colectivo por sobre el individual. Por último, lograr empatía con su mundo individual, haciéndole entender su condicionamiento por motivaciones irrisorias o grotescas, como, por ejemplo, la persona paranoide, la cual siempre pensando que los demás compañeros de trabajo lo van traicionar.

Es relevante señalar, la existencia de personas padecedoras

de estos trastornos asociados (por ejemplo: trastorno de la personalidad paranoide, trastorno de la personalidad histriónica, entre otros.), no son esencialmente conflictivas ni por naturaleza ni por esencia. Es decir, al despertar por la mañana el trabajador no se levanta preguntándose: ¿a quién voy a fastidiar hoy?, no obstante, la forma perceptiva con la que interpretan el mundo, lo hace más propenso a generar conflictos debido a que sus patrones de personalidad tienden a moverse por motivaciones muy particulares.

Es preferible, para un gerente iniciar conversaciones regulares con esas personas conflictivas para así obtener un clima organizacional armonioso y así, facilitar el trabajo en equipo, la toma de decisiones, todo en pro del éxito de los objetivos comunes que persigue la empresa. En definitiva, debe estar dispuesto a entender a la persona conflictiva, explicarle su conducta, y reconozca que existe un problema, orientarlo

para mejorar tanto la actitud como su aptitud.

El gerente debe ser positivo con ese tipo de persona, no servirá de nada intimidarlo o agobiarlo, es mejor ser inteligente y no tratar de cambiarlo sino ayudarlo a entender la situación incómoda provocada. Se puede recomendar un periodo de prueba para demostrar su capaz de cambiar y que sí le importa su trabajo. Si lo anterior falla, lamentablemente lo mejor será terminar la relación laboral inmediatamente, pero ignorar al empleado conflictivo es la peor opción a tomar.

REFERENCIAS

- Chiavenato, I. (2001). **Administración de Recursos Humanos**. México: Editorial Mc.Graw Hill. Interamericana Astro.
- Elizalde, I. (2015). **¿Cumples uno de estos Perfiles? Entonces eres un empleado Conflictivo**. [Documento en línea]. Disponible en: <https://revistapymes.es/cumples-uno-de-estos-perfiles-entonces-eres-un-empleado-conflictivo/>. [Consulta: 2025, febrero22].
- Fernández, S. (2005). **Administración. Una Perspectiva Global**. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Fuentes, M. (2001). **Mediación en la Solución de Conflictos**. Bogotá, Colombia. Editorial Planeta.
- Galtung, J. (1980). **The Basic Needs Approach**. Universidad de California. Berkeley. 96 p.
- Mann, T. (2008). **Convencer a los Tercos**. Editorial Océano. Barcelona, España.
- Marín, D. (2023). **Comunicación Efectiva desde la Perspectiva Gerencial como Estrategia de Resolución de Conflictos**. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio Coordinación de Investigación y Postgrado Extensión Académica San Felipe, estado Yaracuy.
- Martínez, M. (1996). **Comportamiento Humano. Nuevos Métodos de investigación**. Ed. Trillas: México. 307 p.
- Robbins, S. (2010). **La Comunicación en las Organizaciones**. Caracas-Venezuela Editorial Futuro.
- Silverberg, D. (2016). **¿Cómo Deben las Empresas Tratar a un Empleado "Tóxico"?** Disponible en: <https://www.bbc.com/mundo/Noticias-38269843>. [Consulta: 24 de febrero 2025]
- SmartSpeakers (2016). **Cómo identificar a un Empleado Conflictivo y Ayudarlo a Superarse**. [Documento en línea]. Disponible en: <https://www.smartspeakersweb.com/itemlist/search?searchword=empleado+conflictivo>. [Consulta: 22 de febrero 2025].
- Smith, A. (2011). **División del Trabajo**. Disponible en: <https://cspoliticasadamsmith.wordpress.com/mercado-libre/division-del-trabajo/>. [Consulta: 27 de noviembre 2024].