**ANEXO FORMATO COMPONENTE FORMATIVO**

|  |  |
| --- | --- |
| PROGRAMA DE FORMACIÓN | Creatividad para la solución de conflictos laborales |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| COMPETENCIA | 210601014. Proponer alternativas de solución que contribuyan al logro de los objetivos de acuerdo con el nivel de importancia y  responsabilidad de las funciones asignadas por la organización. | RESULTADOS DE APRENDIZAJE | 210601014-01. Conocer técnicas para el desarrollo de habilidades de pensamiento por medio de actividades que incentiven la creatividad personal.  210601014-02. Identificar situaciones laborales problemáticas teniendo en cuenta el contexto de la  Organización. |

|  |  |
| --- | --- |
| NÚMERO DEL COMPONENTE FORMATIVO | 01 |
| NOMBRE DEL COMPONENTE FORMATIVO | Pensamiento creativo y resolución de conflictos laborales |
| BREVE DESCRIPCIÓN | El componente Pensamiento creativo y resolución de conflictos laborales desarrolla habilidades para analizar, comprender y gestionar conflictos en el entorno organizacional desde una perspectiva creativa. Promueve el pensamiento flexible, la toma de decisiones responsables y la construcción de soluciones alineadas con los objetivos de la organización y las responsabilidades del rol laboral. |
| PALABRAS CLAVE | Creatividad, conflicto laboral, pensamiento crítico, resolución de problemas y toma de decisiones. |

|  |  |
| --- | --- |
| ÁREA OCUPACIONAL | FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN. |
| IDIOMA | Español. |

# **TABLA DE CONTENIDOS**

Contenido

[**A.** **TABLA DE CONTENIDOS** 1](#_Toc221539221)

[**B.** **INTRODUCCIÓN** 2](#_Toc221539222)

[**C.** **DESARROLLO DE CONTENIDOS** 3](#_Toc221539223)

[**1.** **Fundamentos de la resolución de conflictos laborales** 3](#_Toc221539224)

[**1.1.** **La creatividad como habilidad para la solución de problemas** 4](#_Toc221539225)

[**1.2.** **Factores que afectan la creatividad en la solución de conflictos** 5](#_Toc221539226)

[**2.** **Creatividad: obstáculos y bloqueos** 6](#_Toc221539227)

[**2.1.** **Técnicas para desarrollar la creatividad** 7](#_Toc221539228)

[**2.2.** **El pensamiento como base del comportamiento creativo** 8](#_Toc221539229)

[**2.3.** **Actitudes mentales que fortalecen el pensamiento creativo** 9](#_Toc221539230)

[**3.** **Identificación y definición de los problemas en el trabajo** 11](#_Toc221539231)

[**3.1 Tipos de problemas en el trabajo** 11](#_Toc221539232)

[**3.2. Conflicto personal o individual** 12](#_Toc221539233)

[**4.** **Aspectos para tener en cuenta sobre el estrés laboral** 13](#_Toc221539234)

[**4.1.** **Síndrome de desgaste personal o *burnout*** 14](#_Toc221539235)

[**4.2.** **Acoso laboral** 15](#_Toc221539236)

[**5.** **Clima organizacional** 17](#_Toc221539237)

[**5.1.** **Instrumentos para medir el clima organizacional** 19](#_Toc221539238)

[**6.** **Técnicas de identificación de problemas** 20](#_Toc221539239)

[**7.** **Técnicas de definición de problemas en el entorno laboral** 24](#_Toc221539240)

[**D.** **SÍNTESIS** 27](#_Toc221539241)

[**E.** **ACTIVIDADES DIDÁCTICAS** 28](#_Toc221539242)

[**F.** **GLOSARIO** 28](#_Toc221539243)

[**G.** **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS** 29](#_Toc221539244)

[**H.** **CONTROL DEL DOCUMENTO** 29](#_Toc221539245)

[**I.** **CONTROL DE CAMBIOS** 29](#_Toc221539246)

# **INTRODUCCIÓN**

Los conflictos laborales forman parte natural de la dinámica organizacional, ya que emergen de la interacción constante entre personas con distintos intereses, valores, experiencias, estilos de comunicación y formas de asumir sus responsabilidades. Más allá de entenderse únicamente como situaciones problemáticas, estos escenarios representan oportunidades para fortalecer el pensamiento, mejorar los procesos y promover relaciones laborales más sólidas, siempre que sean abordados de manera consciente, creativa y responsable.

El componente **Pensamiento creativo y resolución de conflictos laborales** orienta al aprendiz hacia el desarrollo de habilidades que le permiten analizar situaciones reales del entorno organizacional, reconocer sus implicaciones y asumir una postura propositiva frente a los desafíos que surgen en el ejercicio de sus funciones.

Para dar cumplimiento a este propósito, se han diseñado actividades orientadas a estimular la creatividad, el análisis crítico y la reflexión, que permiten al aprendiz reconocer situaciones problemáticas del entorno laboral y construir alternativas de solución coherentes con los objetivos de la organización y el nivel de responsabilidad asociado a sus funciones.

De este modo, el componente fortalece no solo la capacidad de comprender el conflicto desde una perspectiva integral, sino también la toma de decisiones fundamentadas, el diálogo asertivo y la gestión responsable de las relaciones interpersonales. Esto contribuye a la consolidación de ambientes de trabajo sanos, productivos y respetuosos, donde el conflicto se asume como un elemento transformador que impulsa el aprendizaje

# **DESARROLLO DE CONTENIDOS**

# **Fundamentos de la resolución de conflictos laborales**

Un grupo de personas frente a una mesa con un traje de color negro

El contenido generado por IA puede ser incorrecto.La resolución de conflictos laborales exige mucho más que la aplicación de normas o procedimientos establecidos; requiere la capacidad de **pensar de manera diferente**, analizar las situaciones desde múltiples perspectivas y generar soluciones acordes con el contexto organizacional. En este sentido, la creatividad se convierte en una herramienta clave para afrontar los desafíos que surgen en la interacción cotidiana entre las personas.

No obstante, la evidencia reportada en diversos estudios indica que la creatividad suele ser asociada de manera predominante con la infancia, partiendo del supuesto equivocado de que, en la etapa adulta, la capacidad de innovación se ve disminuida o incluso perdida.

|  |
| --- |
| Esta concepción se encuentra reforzada por una creencia socialmente generalizada que entiende la creatividad como un rasgo innato y exclusivo de ciertos individuos, desconociendo su carácter de competencia transversal que puede desarrollarse, potenciarse y transferirse a lo largo del ciclo vital mediante procesos formativos intencionados. |

## **La creatividad como habilidad para la solución de problemas**

La creatividad ha sido ampliamente estudiada desde distintos enfoques de la psicología, por ello, para efectos de este proceso formativo, se adopta la perspectiva de la psicología positiva, la cual sostiene que la creatividad está al alcance de todas las personas y que su desarrollo genera efectos favorables tanto a nivel individual como organizacional.

|  |  |
| --- | --- |
| La creatividad no debe entenderse como un rasgo innato y estático, sino como una competencia susceptible de desarrollarse a través de procesos educativos, la práctica y entornos que promuevan la motivación y el pensamiento flexible (Amabile, 1996). |  |

Desde esta mirada, la creatividad no se concibe como un rasgo con el que se nace, sino como una capacidad que se **aprende, se practica y se perfecciona**. Implica **cuestionar lo establecido, ampliar los puntos de vista, generar nuevas ideas y transformar la realidad que rodea a las personas**. En el ámbito laboral, esta habilidad permite analizar conflictos con mayor profundidad y proponer alternativas de solución más efectivas y responsables.

## **Factores que afectan la creatividad en la solución de conflictos**

Si la creatividad está al alcance de todas las personas, surge una pregunta clave: ¿por qué algunas parecen desarrollarla con mayor facilidad que otras? La respuesta no se encuentra en la ausencia de capacidad creativa, sino en una serie de factores personales, culturales y contextuales que influyen en la forma de pensar, actuar y enfrentar las situaciones cotidianas.

Cada individuo interpreta la realidad de manera distinta, de acuerdo con su entorno, experiencias previas, rasgos de personalidad y manera de responder ante los cambios. No obstante, existen factores comunes que pueden limitar la expresión de la creatividad en el ámbito laboral y dificultar la búsqueda de soluciones innovadoras a los problemas. Entre los más relevantes se encuentran:

|  |
| --- |
| Elaborar recurso de Acordeón |

# **Creatividad: obstáculos y bloqueos**

Los factores que afectan la creatividad en la vida diaria no aparecen de manera aislada. Con el tiempo, y según el entorno en el que se desenvuelve la persona, estos factores pueden consolidarse en bloqueos más profundos que limitan de forma sistemática la capacidad de pensar de manera diferente y proponer soluciones innovadoras en los diferentes espacios de interacción del ser humano.

Mientras que los factores se manifiestan como hábitos, creencias o actitudes individuales, los obstáculos y bloqueos de la creatividad actúan como barreras que condicionan:

Estos no solo dependen de la persona, sino también de la cultura organizacional y de las dinámicas sociales en las que participa.

**Tabla 1*.*** *Tipos de los bloqueos de la creatividad*

|  |  |
| --- | --- |
| Bloqueos perceptuales | Se presentan cuando existe dificultad para identificar con claridad una situación problemática o para establecer relaciones entre sus elementos. En estos casos, la persona puede centrarse únicamente en lo evidente, pasar por alto información relevante o definir de manera incorrecta el problema, lo que limita la generación de alternativas de solución. |
| Bloqueos culturales | Están asociados a los procesos de socialización, la educación recibida y las normas implícitas del entorno. Creencias arraigadas, costumbres, tradiciones y modelos educativos rígidos pueden restringir la curiosidad, la imaginación y la disposición a cuestionar lo establecido. |
| Bloqueos emocionales | Tienen su origen en estados internos como el miedo al error, la inseguridad, la baja autoestima o el temor al juicio de los demás. Estos bloqueos influyen directamente en la forma como la persona se expresa, participa y propone ideas, afectando su confianza para asumir riesgos creativos. |
| Bloqueos organizacionales | Surgen en entornos laborales donde existe una alta presión por resultados, sanción al error, exceso de control o falta de estímulos para la innovación. En estos contextos, aunque la persona tenga disposición creativa, el ambiente puede inhibir la iniciativa y la experimentación. |

Reconocer la diferencia entre **factores individuales** y **bloqueos estructurales** permite comprender por qué la creatividad no siempre se manifiesta de manera espontánea. Este reconocimiento constituye un paso fundamental para transformar la forma de pensar, asumir los conflictos laborales con una mirada más amplia y avanzar hacia una gestión creativa y responsable de las situaciones organizacionales.

## **Técnicas para desarrollar la creatividad**

Dado que la creatividad es una habilidad que se ejercita, existen diversas técnicas que permiten estimularla y aplicarla a la solución de problemas. La elección de cada técnica depende del tipo de situación, del contexto y de si se trabaja de manera individual o grupal.

Entre las principales técnicas se destacan:

* ***Hyperthinking* (hiperpensamiento**): promueve la adaptación al cambio, el aprendizaje continuo, la conexión con redes de información y la acción transformadora.
* **Pensamiento lateral**: orientado a romper esquemas tradicionales y generar ideas innovadoras mediante provocaciones y cambios de perspectiva.
* **Seis sombreros para pensar**: facilita el análisis de una situación desde distintos enfoques de manera ordenada y constructiva.
* **Matriz DOFA:** útil para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, y formular estrategias coherentes.
* **Mapas mentales**: permiten organizar ideas de forma visual y asociativa.
* **SCAMPER:** técnica basada en preguntas que invitan a modificar, adaptar o reinventar productos, servicios o procesos.
* ***Brainstorming* y *brainwriting*:** métodos grupales para la generación de ideas sin juicios previos.
* **Juegos creativos**: estudios de caso y juegos de roles, que favorecen la exploración, la imaginación y la toma de decisiones en contextos simulados.

Estas técnicas facilitan el análisis creativo de los conflictos y fortalecen la capacidad de proponer soluciones alineadas con los objetivos organizacionales.

Para complementar la información lo invitamos a visitar el siguiente enlace:

* Capacidad creativa: preguntas

## **El pensamiento como base del comportamiento creativo**

La forma en que una persona piensa determina la manera en que interpreta las situaciones, enfrenta los problemas y construye posibles soluciones. El pensamiento no actúa de manera aislada: está estrechamente relacionado con las emociones, las creencias y las experiencias previas. Por esta razón, estados emocionales como **el miedo, la inseguridad o la falta de confianza pueden restringir la creatividad, mientras que una actitud abierta, flexible y positiva favorece la exploración de ideas y la innovación.**

El pensamiento creativo se manifiesta cuando se cuestionan las respuestas automáticas, se analizan los problemas desde distintas perspectivas y se evita reaccionar de manera impulsiva ante la dificultad. Esto implica reconocer que no siempre existe una única forma correcta de actuar y que los errores hacen parte natural del proceso de aprendizaje y mejora.



Desarrollar el pensamiento creativo supone, entonces, aprender a gestionar el error de manera constructiva, comprender el fracaso como una fuente de información y adoptar una postura reflexiva frente a las dificultades. Muchas soluciones innovadoras han surgido de intentos fallidos, ajustes progresivos o decisiones que inicialmente no dieron el resultado esperado.

En este sentido, equivocarse no representa un retroceso, sino una oportunidad para replantear, mejorar y fortalecer las ideas.

Cuando el pensamiento se orienta desde esta perspectiva, se favorece una conducta más consciente y responsable, capaz de transformar los conflictos en oportunidades de aprendizaje, mejorar la toma de decisiones y contribuir al desarrollo de soluciones creativas alineadas con los objetivos organizacionales.

## **Actitudes mentales que fortalecen el pensamiento creativo**

Para consolidar una creatividad aplicada al entorno laboral, es fundamental fortalecer ciertas actitudes internas, entre ellas:

|  |
| --- |
| **Recurso: 13.1 Tarjetas – avatar - ICONOS** |

En esta primera parte ha reconocido que la creatividad y la forma de pensar influyen directamente en la manera de afrontar los conflictos laborales. Comprender que los errores, las emociones y las creencias hacen parte del proceso permite asumir los desafíos con una mirada más abierta y propositiva.

Este recorrido inicial invita a cuestionar lo establecido, fortalecer el pensamiento creativo y prepararlo para aplicar nuevas estrategias en situaciones reales del entorno organizacional.

# **Identificación y definición de los problemas en el trabajo**

En el entorno laboral, los problemas pueden aparecer en cualquier momento y en distintas situaciones. Son parte natural de la convivencia y del trabajo en equipo, por lo que, tarde o temprano, todas las personas deben enfrentarse a ellos.

**La buena noticia es que todo problema tiene una solución o, al menos, una forma diferente y más constructiva de analizarlo.**

Aunque algunos problemas resultan más complejos que otros, todos dejan aprendizajes importantes. En muchos casos, incluso pueden convertirse en oportunidades de mejora, crecimiento personal y fortalecimiento de las relaciones laborales.

En esta etapa el objetivo es que el aprendiz logre identificar los problemas en el trabajo, reconocer sus causas y consecuencias, y aprenda a definirlos adecuadamente, teniendo en cuenta el contexto de la organización, como paso fundamental para encontrar soluciones creativas y efectivas.

## **3.1 Tipos de problemas en el trabajo**

Según estudios sobre el comportamiento organizacional, los conflictos en el entorno laboral suelen clasificarse en dos grandes categorías: conflictos laborales y conflictos personales.

Personas sentadas en una mesa

El contenido generado por IA puede ser incorrecto.En las organizaciones no solo influyen los objetivos empresariales, sino también las emociones, experiencias y relaciones humanas. Por esta razón, los problemas personales y los problemas laborales suelen estar relacionados y no siempre es fácil separarlos. Las dificultades aumentan cuando los sentimientos personales afectan el juicio profesional y la forma de tomar decisiones.

Para identificar correctamente el tipo de problema, es fundamental observar y escuchar atentamente la situación:

|  |  |
| --- | --- |
| * Si predominan las emociones, la falta de confianza o el irrespeto entre las personas, se trata de un conflicto personal. | * Si el problema involucra procesos, normas, tareas o decisiones que afectan a varios miembros de la organización, se considera un conflicto laboral o colectivo. |

## **3.2. Conflicto personal o individual**

Los conflictos personales suelen presentarse entre una o dos personas, pero si no se gestionan adecuadamente, pueden extenderse al resto del equipo de trabajo; esto afecta el clima laboral, la comunicación y finalmente, la productividad de la organización. Por esta razón, es importante que:

|  |  |
| --- | --- |
| * El personal directivo identifique estos conflictos a tiempo y promueva soluciones oportunas. | * Los colaboradores participen activamente en la solución, actuando de manera respetuosa y responsable. |

A continuación, se describen algunos de los conflictos personales más comunes en el trabajo:

**Tabla 2.** *Tipos de conflictos personales*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Tipo de conflicto | Descripción | Manifestaciones o consecuencias | Recomendaciones para su manejo |
| Frustración | Surge cuando una persona no logra alcanzar una meta, satisfacer una necesidad o cumplir una expectativa importante, generando malestar emocional y afectando el desempeño laboral. | Obstinación, evitación, agresividad, abandono de tareas, bajo rendimiento y deterioro del clima laboral. | Replantear expectativas y metas, adaptarse a situaciones fuera de control, mantener la calma, expresar sentimientos de forma asertiva y promover el diálogo. En roles directivos, identificar a tiempo y reorientar funciones si es necesario. |
| Estrés | Se presenta como una respuesta ante exigencias laborales percibidas como excesivas o amenazantes, como sobrecarga de trabajo, presión por resultados o mala organización. | Malas relaciones laborales, desgaste emocional, disminución de la productividad y afectación del bienestar personal. | Identificar los agentes estresantes, mejorar la organización del trabajo, gestionar el tiempo y fortalecer estrategias de autocuidado y equilibrio emocional. |

# **Aspectos para tener en cuenta sobre el estrés laboral**

El estrés laboral es una respuesta frecuente ante las exigencias del entorno de trabajo y puede afectar tanto el bienestar personal como el desempeño profesional. Su impacto depende no solo de las condiciones laborales, sino también de la forma en que cada persona percibe y gestiona dichas exigencias. Por ello, es importante considerar aspectos como el reconocimiento de los límites personales, la percepción de los factores estresantes, la gestión del tiempo, la comunicación asertiva y una adecuada organización y delegación del trabajo, especialmente desde los roles directivos, con el fin de prevenir efectos negativos y promover entornos laborales saludables.

|  |
| --- |
| **Recurso: 13.3 Tarjetas - animadas** |
| **Reconocimiento de los límites personales**: reconocer que todas las personas tienen un límite físico, emocional y mental es fundamental. Identificar oportunamente ese límite y no sobrepasarlo contribuye directamente a la preservación de la salud, el bienestar y la calidad de vida, tanto en el ámbito personal como laboral (Melgosa, 2006, p. 22). |
| **Formas de percibir los factores estresantes**: los factores estresantes no afectan de igual manera a todas las personas; estos pueden ser evaluados de tres formas: como una amenaza, como un daño irreparable o como un reto. La forma en que se percibe la situación influye directamente en la respuesta emocional y conductual frente al estrés. |
| **El estrés no siempre es negativo**: el estrés, cuando se presenta en niveles moderados, puede convertirse en un factor motivador que impulse el rendimiento, la creatividad y la productividad. El problema surge cuando se vuelve intenso o prolongado. |
| **Gestión del tiempo**: una adecuada planificación del tiempo permite reducir la presión innecesaria. Evitar dejar las actividades para última hora ayuda a disminuir la ansiedad y favorece un mejor desempeño. |
| **Comunicación asertiva**: es importante mantener una comunicación clara y respetuosa con los superiores, especialmente en lo relacionado con la asignación y delegación de tareas, con el fin de evitar sobrecargas laborales. |
| **Responsabilidad directiva**: en el caso de quienes ocupan cargos directivos, es fundamental organizar el trabajo de manera equitativa, delegar funciones de forma adecuada y evitar concentrar excesivas cargas laborales en una sola persona. |

## **Síndrome de desgaste personal o *burnout***

El término *burnout* se atribuye al doctor H. Freudenberger y se define como un “síndrome de agotamiento físico y mental intenso, resultado de un estrés laboral crónico o de una frustración prolongada” (Rojo y Cervera, 2005, p. 43).

**Figura1.** *Síndrome de burnout*

****

Este síndrome no suele originarse por un ataque intencional, sino principalmente por deficiencias en la organización del trabajo, la persona afectada experimenta agotamiento profesional, sensación de sobrecarga y pérdida de energía; si estas condiciones persisten, pueden aparecer síntomas como irritabilidad, depresión e incluso el abandono del trabajo.

* **Principales factores asociados a su aparición**
* Insuficiencia de personal frente a múltiples funciones y sobrecarga laboral.
* Retribución desproporcionada (económica, reconocimiento o incentivos) en relación con las responsabilidades asumidas.
* Falta de autonomía para la toma de decisiones y ausencia de recursos para cumplir con las tareas asignadas.
* Rutina excesiva y falta de estímulos.
* Escaso apoyo o interés por parte de los directivos.

## **Acoso laboral**

El objetivo del acoso laboral es la destrucción emocional de la persona y, en muchos casos, su salida definitiva de la organización. Se trata de un fenómeno complejo y difícil de detectar, que exige especial cuidado para evitar represalias contra la víctima o la protección involuntaria del acosador, quien en ocasiones aparenta amabilidad o falsas intenciones de ayuda.

A lo largo de la vida, muchas personas han experimentado algún tipo de acoso, ya sea en el ámbito familiar, conyugal, social o laboral. El acoso psicológico en el trabajo, también denominado *mobbing* o *bullying*, ha sido identificado como una de las formas más extendidas y dañinas, responsable del deterioro psíquico y físico de millones de trabajadores (Rojo y Cervera, 2005, p. 15).

* **¿Cómo surge el acoso laboral?**

El acoso puede originarse por múltiples causas, entre ellas:

* 1. Envidia o celos profesionales frente al reconocimiento, desempeño o proyección de la víctima.
  2. Represalias contra personas con alto rendimiento que evidencian el bajo compromiso de otros.
  3. Discriminación por razones de credo, raza, género, ideología, gustos personales o condiciones físicas.
  4. Percepción de la víctima como emocionalmente más vulnerable.
  5. Falta de aceptación dentro de la organización, incluso con acoso promovido desde niveles jerárquicos superiores.
  6. Abuso de poder, manipulación, desorden jerárquico y deficiencias en la gestión de conflictos y la comunicación institucional.
* **Tipos de personas que suelen ejercer el acoso**

Entre los perfiles más comunes se encuentran:

1. La persona intrigante y manipuladora.
2. El directivo intolerante al trabajo colaborativo.
3. El envidioso obsesionado con el salario o reconocimiento ajeno.
4. El tirano que gobierna mediante el miedo.
5. La persona agresiva, irascible o frustrada.
6. El crítico constante que descalifica a los demás.
7. Los colaboradores pasivos que respaldan o facilitan el acoso.

(Rojo y Cervera, 2005, pp. 24–25).

* **Tipos de hostigamiento laboral**

El acoso puede manifestarse mediante diversas conductas, entre ellas:

1. Difamación y desprestigio profesional.
2. Ocultamiento o boicot de información relevante.
3. Exclusión social y aislamiento.
4. Amenazas verbales o escritas.
5. Ridiculización y humillación pública.
6. Cambios injustificados de cargo o ubicación.
7. Sobrecarga intencional de trabajo y desconocimiento de horarios.
8. Invasión de la vida privada y uso indebido de información personal.

Estas conductas pueden presentarse de forma simultánea o progresiva. Detectarlas a tiempo es clave para prevenir la consolidación del *mobbing.*

* **Conflicto laboral o colectivo**

La mayoría de los conflictos laborales se originan por el incumplimiento de las normas y garantías legales, entre las cuales se destacan:

1. Incumplimiento en el pago de la seguridad social.
2. Despidos masivos o injustificados.
3. Desigualdad entre escalafones y salarios.
4. Falta de pago del salario mínimo legal.
5. Irrespeto de la jornada laboral.
6. Falta de condiciones de seguridad y salud en el trabajo.
7. Discriminación por género.
8. Despido de mujeres en estado de embarazo.

* **Organismos que regulan los conflictos laborales**

1. Oficinas de Recursos Humanos.
2. Sindicatos y agremiaciones.
3. En Colombia, el **Ministerio del Trabajo**.
4. A nivel internacional, la **Organización Internacional del Trabajo (OIT)**.

# **Clima organizacional**

Está estrechamente vinculado con la **satisfacción laboral**, la cual depende, en gran medida, de la adecuada gestión de los conflictos personales y laborales. Cuando estos conflictos se abordan de manera oportuna y efectiva, se favorece un ambiente de trabajo saludable que impacta positivamente en el bienestar de los colaboradores. 

En este sentido, el clima organizacional y la satisfacción laboral constituyen variables fundamentales relacionadas con el bienestar de las personas en su entorno de trabajo y con su calidad de vida laboral, influyendo de manera directa en su desempeño y productividad (Chiang, Martín y Núñez, 2010).

La medición y el análisis del clima organizacional representan un insumo estratégico para la formulación de intervenciones orientadas a su mejoramiento. Por esta razón, su evaluación debe realizarse de manera periódica, de modo que la comparación de resultados en distintos momentos permita identificar tendencias, cambios y efectos de las acciones implementadas (Méndez, 2006).

* **Tipos de clima organizacional**

Dadas las diversas aproximaciones conceptuales al clima organizacional, este se ha clasificado en los siguientes tipos:

|  |
| --- |
| **Recurso: 13.2 Tarjetas - conectadas** |

* **Variables del clima organizacional**

Dada la relevancia de esta temática para la comprensión de las dinámicas laborales y su impacto en el bienestar y el desempeño de las personas, se ha dispuesto un podcast como recurso complementario de aprendizaje. Este material permite profundizar en los conceptos abordados, favorecer la reflexión y relacionar la temática con situaciones propias del contexto organizacional. Se invita al aprendiz a consultar este recurso como apoyo a su proceso formativo.

* **Podcast:** Hablemos de las variables del clima organizacional

## **Instrumentos para medir el clima organizacional**

El cuestionario o encuesta es el instrumento más utilizado para la medición del clima organizacional; en este se seleccionan y organizan las variables previamente definidas, aunque existen instrumentos diseñados por expertos que responden a modelos teóricos específicos.

A continuación, se presentan algunos de los instrumentos más utilizados en Colombia:

# **Técnicas de identificación de problemas**

Antes de buscar una solución, es indispensable **identificar correctamente el problema**; muchas veces se intenta actuar de inmediato sin analizar la situación, lo que lleva a resolver solo lo que se ve en la superficie y no lo que realmente está ocurriendo.

|  |  |
| --- | --- |
| Identificar un problema significa **reconocer que existe**, aceptarlo y comprenderlo. |  |

Esto implica diferenciar entre:

|  |  |
| --- | --- |
| El problema real  (la causa) | Los síntomas  (las señales visibles del problema) |
| Por ejemplo, el mal ambiente laboral puede ser un síntoma, mientras que la falta de comunicación o liderazgo puede ser la causa. Si no se identifica la causa, la solución será temporal o poco efectiva. | |

Este proceso no siempre es fácil, ya que requiere observación, escucha, análisis y tiempo. Sin embargo, hacerlo bien permite tomar mejores decisiones y evitar que el problema se repita.

Por tanto, la solución efectiva de cualquier problema consiste en reconocer su existencia, evitando negarlo, minimizarlo o ignorarlo. Una vez identificado, resulta fundamental definir con precisión cuál es el problema real, ya que con frecuencia se confunden sus causas con sus efectos o manifestaciones externas. Identificar únicamente los síntomas conduce a soluciones parciales o ineficaces; por el contrario, comprender la raíz del problema permite formular intervenciones más acertadas y sostenibles.

A continuación, se presentan algunas técnicas clave para la identificación de problemas en el contexto organizacional.

**Tabla 3.** *Técnica de entrevista*

|  |  |
| --- | --- |
| Aspectos de la técnica de entrevista | Explicación por aspecto |
| ¿Cuándo se utiliza? | Cuando el conflicto tiene un origen personal y está relacionado con comportamientos, actitudes o relaciones entre personas. |
| ¿En qué consiste? | En establecer un diálogo directo y estructurado con las personas involucradas para comprender la situación desde su punto de vista. |
| ¿Cómo se aplica? | Primero se realizan entrevistas individuales y, si es necesario, luego una conversación conjunta para buscar acuerdos. |
| ¿Qué es una entrevista? | Es un intercambio intencionado de ideas, orientado a comprender un problema específico y no una conversación informal. |
| Características principales | • Tiene una finalidad concreta. • Posee un objetivo definido. • Está estructurada cuidadosamente. • Aborda temas previamente establecidos. • Es conducida por un entrevistador. • Su contenido se registra. |
| Propósito principal | Identificar las causas reales del conflicto, generar confianza y facilitar la búsqueda de soluciones. |

Para que la entrevista cumpla su propósito como herramienta de identificación de problemas, es indispensable aplicarla de manera respetuosa y planificada. La preparación previa, la escucha activa y una actitud abierta por parte del entrevistador permiten generar un ambiente de confianza en el que las personas se expresen con libertad.

Asimismo, garantizar la participación equitativa, contar con apoyo para la mediación y cerrar el proceso con acuerdos claros facilita la identificación de soluciones y la construcción de un plan de acción conjunto.

**Tabla 4.** *Aspectos básicos para realizar una entrevista*

|  |  |
| --- | --- |
| Aspectos clave | Explicación por aspecto |
| Preparación | Definir previamente el objetivo, lugar, fecha y hora de la entrevista. |
| Rol del entrevistador | Escuchar activamente, con actitud honesta, abierta y sin prejuicios. |
| Participación | Garantizar que todas las personas puedan expresarse sin interrupciones. |
| Actitud | Evitar críticas, regaños o descalificaciones; fomentar un ambiente de confianza. |
| Apoyo | Contar, si es posible, con un testigo que ayude a escuchar y mediar. |
| Cierre | Identificar soluciones y acordar un plan de acción conjunto. |

La reunión de equipo es una técnica clave para la identificación y análisis de problemas cuando estos afectan a un grupo de trabajo. A través del diálogo organizado y la participación colectiva, permite compartir información, generar ideas y tomar decisiones de manera conjunta; las siguientes tablas presentan, de forma sintética, los aspectos principales de esta técnica y las condiciones básicas para que una reunión sea efectiva y productiva.

**Tabla 5.** *Técnica de reunión de equipo*

|  |  |
| --- | --- |
| Aspectos sobre técnicas de reunión de equipos | Explicación por aspecto |
| ¿Cuándo se utiliza? | Cuando los problemas son de tipo laboral u organizacional y afectan a un grupo de trabajo. |
| ¿En qué consiste? | En reunir a los integrantes del equipo para analizar la situación, compartir información y proponer soluciones. |
| ¿Para qué sirve? | Para informar, diagnosticar problemas, generar ideas, resolver conflictos y tomar decisiones colectivas. |
| Beneficios | Reduce rumores, mejora la comunicación, fortalece el trabajo en equipo y permite detectar problemas a tiempo. |
| Requisito clave | Debe ser bien planificada y moderada para que sea productiva. |

**Tabla 6.** *Aspectos básicos para una reunión efectiva*

|  |  |
| --- | --- |
| Aspecto clave | Explicación por aspecto |
| Planeación | Definir objetivos, duración, lugar, fecha, asistentes y recursos necesarios. |
| Agenda | Establecer los temas a tratar y responsables de cada punto. |
| Reglas | Comunicar claramente cómo se debe participar y respetar los turnos de palabra. |
| Duración | Evitar reuniones largas; solo extenderlas si son productivas. |
| Puntualidad | Iniciar y finalizar en el tiempo acordado. |
| Moderación | Designar una persona que dirija la reunión según la agenda. |
| Registro | Escuchar y anotar ideas, propuestas y acuerdos. |
| Cierre | Retroalimentar, resumir y concluir la reunión. |
| Seguimiento | Definir acciones, responsables y fechas de cumplimiento. |
| Participación | Colaborar activamente, aun cuando no se sea el organizador. |

La encuesta es una técnica útil para identificar problemas y conocer percepciones cuando se requiere recopilar información de un grupo amplio de personas. Su aplicación permite obtener datos de manera objetiva y organizada, siempre que se siga un proceso estructurado que garantice claridad, confiabilidad y adecuada interpretación de los resultados. Las siguientes tablas resumen los aspectos básicos de la técnica de encuesta y las fases que orientan su correcta aplicación.

**Tabla 7.** *Técnica de encuesta*

|  |  |
| --- | --- |
| Aspectos para técnica de encuesta | Explicación por aspecto |
| ¿Qué es? | Una técnica que permite recoger información de varias personas sobre un tema específico. |
| ¿Para qué sirve? | Para identificar problemas, opiniones y percepciones de forma objetiva y organizada. |
| Instrumentos | Cuestionario y cédula de entrevista. |
| Cuando se recomienda | Cuando se requiere conocer la opinión general y no solo casos individuales. |

**Tabla 8.** *Proceso de una encuesta*

|  |  |
| --- | --- |
| Fase | Explicación |
| Definición del estudio | Establecer objetivos, fines e hipótesis. |
| Variables | Determinar qué aspectos se van a medir. |
| Diseño | Elaborar el cuestionario. |
| Validación | Probar el instrumento para asegurar claridad y confiabilidad. |
| Muestra | Seleccionar a las personas que participarán. |
| Aplicación | Realizar la encuesta. |
| Análisis | Procesar y analizar los datos recolectados. |
| Informe | Presentar los resultados obtenidos. |

El diseño del cuestionario es una etapa clave en la aplicación de la encuesta, ya que de su correcta formulación depende la calidad de la información recolectada. Un cuestionario bien elaborado debe ser claro, coherente con los objetivos del estudio y fácil de responder, de manera que permita obtener datos confiables para el análisis y la toma de decisiones**.**

**Recomendaciones para elaborar una encuesta**

* Formular preguntas claras y fáciles de entender.
* Evitar preguntas que influyan en la respuesta.
* No hacer encuestas demasiado largas.
* Organizar las preguntas por temas.
* Usar más preguntas cerradas que abiertas.
* Considerar el anonimato cuando el tema sea delicado.

**Formas de aplicar una encuesta**

* **Telefónica**: pocas preguntas y respuestas rápidas.
* **Escrita**: aplicada de forma presencial o física.
* **Virtual**: permite responder en cualquier momento y facilita el análisis de resultados.

**Tabla 9.** *Técnica de diseño del cuestionario*

|  |  |
| --- | --- |
| Aspectos para técnica de diseño de cuestionario | Explicación por aspecto |
| Enfoque | Las preguntas deben responder a los objetivos del estudio. |
| Neutralidad | Evitar preguntas que influyan en la respuesta. |
| Organización | Agrupar preguntas por temas y dificultad progresiva. |
| Extensión | No hacer cuestionarios demasiado largos. |
| Lenguaje | Usar palabras claras y sencillas, sin tecnicismos. |
| Anonimato | Recomendarlo cuando el tema sea sensible. |
| Tipo de preguntas | Priorizar preguntas cerradas (70 %) sobre abiertas (30 %). |

# **Técnicas de definición de problemas en el entorno laboral**

Hasta este momento, se han abordado diversas técnicas para la identificación de problemas laborales, tales como la entrevista, la reunión de equipo y la encuesta.

Estas herramientas permiten recopilar información, escuchar diferentes puntos de vista y reconocer las situaciones que generan conflicto dentro de la organización.

No obstante, identificar un problema no implica que este esté claramente definido. En esta etapa suelen aparecer múltiples situaciones, síntomas y percepciones que, si no se analizan de manera cuidadosa, pueden generar confusión o conducir a la intervención de aspectos secundarios que no corresponden al núcleo del conflicto.

Por ello, una vez identificada y recopilada la información sobre una situación problemática en el entorno laboral, el siguiente paso consiste en definir con claridad el conflicto. Una definición adecuada permite comprender su origen, alcance e impacto, y constituye la base para la búsqueda de soluciones efectivas.

Este proceso implica analizar la información recolectada, diferenciando causas versus consecuencias y desarrollar tres acciones fundamentales:

* **Técnicas para definir conflictos**

Para apoyar este proceso se emplean diversas herramientas, entre las cuales se destacan:

* Cuadro comparativo, que permite priorizar problemas según su frecuencia, impacto, gravedad y posibilidad de solución.
* Método de los ocho interrogantes (qué, por qué, para qué, cómo, cuándo, dónde, cuánto y quién), útil para analizar el problema desde distintas perspectivas.
* Diagrama causa – efecto, que organiza de manera lógica las causas del conflicto y sus relaciones.
* Diagrama de afinidad, que agrupa problemas o causas relacionadas en situaciones de alta complejidad.
* Diagrama de relaciones, el cual facilita la identificación de causas, efectos y factores clave cuando los problemas se encuentran interconectados.

Definir adecuadamente un conflicto laboral es una condición esencial para tomar decisiones acertadas y proponer soluciones viables, coherentes y sostenibles dentro de la organización.

**Tabla 10.** *Técnicas de análisis para la solución de problemas laborales*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Técnica | ¿En qué consiste? | ¿Para qué sirve? | Ejemplo sencillo |
| Cuadro comparativo | Es una tabla que permite comparar dos o más problemas usando los mismos criterios. | Ayuda a decidir cuál problema es más importante o urgente de atender. | Comparar la falta de puntualidad y la baja comunicación en un equipo de trabajo para definir cuál afecta más el desempeño. |
| Ocho interrogantes básicos | Consiste en hacer preguntas clave como qué, por qué, cómo, cuándo y quién. | Permite comprender el problema de manera completa antes de buscar soluciones. | Analizar un conflicto laboral preguntando qué ocurre, por qué sucede y a quién afecta. |
| Diagrama causa – efecto | Organiza las causas de un problema en diferentes grupos (personas, métodos, entorno, etc.). | Ayuda a identificar las causas reales del problema y no solo sus consecuencias. | Identificar las causas de retrasos en las tareas del área administrativa. |
| Diagrama de afinidad (método KJ) | Agrupa problemas o ideas similares en categorías comunes. | Facilita ordenar mucha información y encontrar temas principales. | Reunir quejas de empleados y agruparlas por clima laboral, comunicación o liderazgo. |
| Diagrama de relaciones | Expone cómo se conectan los problemas entre sí, indicando causas y efectos. | Permite identificar qué factores influyen más y cuáles son consecuencias. | Analizar cómo la sobrecarga de trabajo se relaciona con el estrés laboral y la disminución del rendimiento. |

El pensamiento creativo se consolida como una competencia esencial para comprender y gestionar los conflictos laborales de manera consciente y responsable. Al reconocer que el conflicto forma parte de la dinámica organizacional, se fortalece la capacidad para analizar las situaciones desde múltiples perspectivas, identificando sus causas reales y proponer soluciones pertinentes.

Este enfoque contribuye a la toma de decisiones fundamentadas, al mejoramiento del clima organizacional y a la construcción de ambientes de trabajo más sanos, productivos y orientados al aprendizaje continuo.

# **SÍNTESIS**

A partir de los temas desarrollados, se evidencia que la gestión de los conflictos laborales requiere una comprensión integral que articule el pensamiento creativo, las dinámicas organizacionales y los factores humanos que intervienen en el trabajo. Reconocer el conflicto como parte natural de la organización permite analizarlo con mayor objetividad, fortalecer la toma de decisiones y promover soluciones responsables que favorezcan el bienestar individual y colectivo.

Diagrama

El contenido generado por IA puede ser incorrecto.

# **ACTIVIDADES DIDÁCTICAS**

**Interfaz de usuario gráfica, Aplicación, Word

El contenido generado por IA puede ser incorrecto.**

# **GLOSARIO**

**Acoso laboral:** conductas reiteradas de hostigamiento que afectan la dignidad, salud y permanencia del trabajador.

**Bloqueos creativos:** barreras mentales, emocionales u organizacionales que limitan la generación de ideas innovadoras.

***Burnout*:** síndrome de agotamiento físico y mental causado por estrés laboral crónico y prolongado.

**Clima organizacional:** percepción compartida sobre el ambiente laboral, relaciones, condiciones y prácticas de la organización.

**Conflicto laboral:** situación de desacuerdo derivada de normas, procesos, intereses o condiciones de trabajo.

**Conflicto personal:** desacuerdo interpersonal originado por emociones, actitudes, valores o relaciones individuales.

**Creatividad:** capacidad de generar ideas nuevas y útiles para resolver problemas o mejorar situaciones.

**Estrés laboral:** respuesta física y emocional ante demandas laborales percibidas como excesivas o amenazantes.

**Pensamiento creativo:** forma flexible y reflexiva de analizar situaciones para proponer soluciones innovadoras.

**Pensamiento crítico:** capacidad de analizar información, cuestionar supuestos y tomar decisiones fundamentadas.

**Resolución de conflictos:** proceso orientado a analizar, gestionar y solucionar desacuerdos de manera constructiva.

**Solución de problemas:** proceso sistemático para identificar causas, evaluar alternativas y aplicar respuestas efectivas.

**Toma de decisiones:** elección consciente de alternativas basada en análisis, responsabilidad y objetivos organizacionales.

# **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Bertoldo, G., & Tagliavini, A. R. (2023). *Nuevas herramientas para el diálogo, negociación colectiva y resolución de conflictos en el ámbito de las relaciones laborales*. Relaciones Laborales y Derecho del Empleo.

Cely-Fuentes, D. Z. (2021). *Teoría de resolución de conflictos de Johan Galtung para la implementación de la Cátedra de la Paz*. Revista Docentes 2.0.

Guilera, L. (2020). *Anatomía de la creatividad*. Marge Books.

Redorta, J. (2020). *Manual de gestión y resolución de conflictos: Principios, consejos y herramientas para mediadores y negociadores*. Editorial Almuzara.

Rodríguez, M. D. P. (2023). *Resolución de conflictos en la empresa*. ICB Editores.

# **CONTROL DEL DOCUMENTO**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Nombre | Cargo | Dependencia  *(Para el SENA indicar Regional y Centro de Formación)* | Fecha |
| Autor (es) | Alexandra Romero López | Instructora virtual | Centro de Tecnologías para la Construcción y la Madera - Regional Distrito Capital | Mayo de 2014 |

# **CONTROL DE CAMBIOS**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Nombre | Cargo | Dependencia | Fecha | Razón del Cambio |
| Autor (es) | Sandra Paola Morales Páez | Evaluadora instruccional | Centro agroturístico – Regional Santander | Febrero de 2026 | Adaptación a ambientes virtuales de aprendizaje AVA, según lineamientos del Ecosistema |