

**TÍTULO:** Diagnóstico de conflictos organizacionales en el área del Restaurante “La Cima” del Hotel Santa Clara Libre.

**AUTORAS:** Elianet Rivas Santos, Beatriz Estupiñan Pérez, Arlys Hernández Ramos

**PAÍS:** Cuba

**INSTITUCIÓN:** Facultad de Ciencias Sociales. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.

## **RESUMEN**

La presente investigación está dirigida a realizar un diagnóstico de conflictos organizacionales en el área del Restaurante “La Cima” del Hotel Santa Clara. Se desarrolló en el período de octubre a diciembre del 2015, planteándose cinco etapas para el diagnóstico. La investigación se basa en un paradigma cualitativo, teniendo como muestra los trabajadores fijos de la brigada 1 y 2 del área estudiada. Se obtuvo la información necesaria mediante la revisión y análisis de documentos oficiales, la aplicación de dos cuestionarios, dos sesiones de trabajo grupal, así como la utilización de entrevistas individuales y la observación participante. Para el procesamiento de la información se utilizó el análisis de contenido y la triangulación de fuentes e información.

Entre los resultados obtenidos se encuentra la identificación de los conflictos organizacionales existentes en el área, fundamentalmente en el sistema de relaciones entre las brigadas de trabajo, indefinición de funciones y de límites, deficiente transmisión de informaciones propias de la actividad laboral diaria y conflictos relacionado con la escasez de recursos e insumos. Las estrategias de solución de conflictos más utilizadas por ambas brigadas son la firmeza cuando defienden su postura u opinión y tratar de satisfacer las expectativas de los compañeros. En cuanto a las estrategias menos utilizadas, está el analizar abiertamente las diferencias con sus compañeros, y el negociar para llegar a un compromiso.

La principal fortaleza que poseen como organización y área para la solución de los conflictos existentes es el trabajo en equipo y las principales debilidades son la comunicación inadecuada, desconfianza entre algunos trabajadores y la carencia de recursos materiales.

Palabras clave: Conflictos organizacionales, estrategias de solución de conflictos, diagnóstico.

## **ABSTRACT**

The current investigation is directed to diagnosticate organizational conflicts in the area of the Restaurant "La Cima" of the Hotel Santa Clara Libre. It was developed in the period of October to December of the 2015, it were established five stages for the diagnosis. The investigation is based on a qualitative paradigm, having like sample the permanent workers of the brigades 1 and 2 of the studied area. The necessary information was obtained by means of revision and analysis of official documents, the application of two questionnaires, two session of group work, as well as the use of singular interviews and the participant observation. For the prosecution of the information was used the analysis of content and the triangulation of sources and information.

Among the obtained results it is the identification of the organizational conflicts existent in the area, fundamentally in the system of relationships among the work brigades, indefinición of functions and limits, the deficient transmission of own information of the labor daily activity and conflicts related with the shortage of resources and consumables. The strategies of conflicts solution more used by both brigades are the stability when they defend their posture or opinion and try to satisfy the expectations of the companions. As for the strategies less utilized, it is the analysis of differences with their companions openly, and the negotiation in order to arrive to a commitment.

The principal strength that they possess like organization and area for the solution of the existent conflicts is the work in team and the principal weakness are the inadequate communication, distrust between some workers and the absence of material resources.

Keywords: organizational conflicts, strategies of conflicts solution, diagnosis.

## **INTRODUCCIÓN**

El abordaje científico para el estudio de las organizaciones laborales –en tanto espacio complejo y multidimensional– constituye un reto para el quehacer científico contemporáneo, específicamente para la Psicología Organizacional, que alcanza más de un siglo de presencia en el campo de la administración empresarial. Desde el siglo XIX, diferentes autores se han encauzado en la búsqueda de elevar eficientemente el rendimiento y los resultados concretos de los trabajadores, en aras de alcanzar mayores

ganancias para las organizaciones; restándole importancia al papel que desempeña el factor humano y la satisfacción de sus necesidades básicas.

Sin embargo, este abordaje se fue complejizando hasta introducir en el análisis una perspectiva psicológica, que evoluciona hasta convertir el objeto de estudio de la Psicología Organizacional en la relación dialéctica: individuo – trabajo – organización, con el fin de que tanto el desarrollo organizacional como el individual, sean propiciados en el ámbito laboral. Los individuos pasan la mayor parte de su tiempo en las organizaciones, de manera que en la dinámica particular de éstas intervienen una serie de procesos socio-psicológicos que influyen en el desempeño laboral y en el comportamiento individual y organizacional. La Psicología Organizacional encuentra entonces en las organizaciones un amplio espacio de intervención y aplicación.

El individuo necesita del intercambio derivado del trabajo conjunto y es precisamente la calidad de esta interrelación la que designa el tipo de resultado que se alcanza en el marco del comportamiento organizacional. Por otro lado las organizaciones son propensas a desencadenar un fenómeno común que afecta ya sea positiva o negativamente el comportamiento de los empleados y el rendimiento de la organización, fenómeno que podemos denominar, conflictos organizacionales. Los conflictos tienen una presencia constante en cualquier contexto en el que hay diferentes unidades y por consiguiente, los mismos en las organizaciones son inevitables.

En relación con lo anterior, la presente investigación se enmarca en el campo de la Psicología Organizacional y se desarrolla en el *Hotel Islazul Santa Clara Libre* (antiguo *Gran Hotel*), ubicado en el centro histórico urbano, es la mayor casa hotelera de la ciudad de Santa Clara.

En un primer contacto con el contexto organizacional objeto de estudio, afloraron diversos conflictos referentes a las relaciones entre las áreas de Gastronomía y Cocina y al interior de las mismas, las cuales pertenecen al Restaurante “La Cima” del Hotel Santa Clara Libre. Estos conflictos organizacionales están afectando la producción y el adecuado desempeño de las funciones laborales de los trabajadores de dichas áreas, reflejándose en varias insatisfacciones de los directivos y clientes del hotel. Por lo que se hace necesario indagar en los conflictos organizacionales existentes en el área del Restaurante “La Cima” y en las estrategias de solución implementadas por los

trabajadores de dicha área, siendo está a la que se le concede mayor importancia en la estructura organizativa y productiva del hotel, estructurándose el siguiente:

**Problema científico:** ¿Cuáles son los conflictos organizacionales existentes en el área del Restaurante “La Cima” del Hotel Santa Clara Libre?

**Objetivo General:**

- ✚ Diagnosticar los conflictos organizacionales existentes en el área del Restaurante “La Cima” del Hotel Santa Clara Libre.

**Objetivos específicos:**

- ✚ Identificar los conflictos organizacionales existentes en el área del Restaurante “La Cima” del Hotel Santa Clara Libre.
- ✚ Valorar las causas y consecuencias de los conflictos organizacionales en el área del Restaurante “La Cima” del Hotel Santa Clara Libre.
- ✚ Explorar las estrategias de solución de conflictos implementadas por los trabajadores en el área del Restaurante “La Cima” del Hotel Santa Clara Libre.

## **REFERENTES TEÓRICOS**

Psicología Organizacional, enfoques para su estudio.

La Psicología Organizacional, es una de las ramas más controversiales de la Psicología. Las teorías que han abordado la misma en el desarrollo histórico mundial han sido varias y estas responden al pensamiento y las condiciones propias de las épocas en las que se desarrollaron y han influido inevitablemente en la actual concepción de organizaciones laborales y de los procesos que estas implican.

En un primer momento a finales del siglo XIX y principios del XX surgieron las denominadas Teorías Clásicas de la Administración. Dentro de este enfoque, podemos encontrar las teorías desarrolladas: Frederick W. Taylor, Henry Fayol y Max Weber. Las mismas poseen una concepción mecanicista y limitada del ser humano y de la organización. Sin embargo, es necesario reconocer que dichas teorías abrieron las puertas para desde la Psicología estudiar las organizaciones; además de que constituyen paradigmas en materia de administración.

Posteriormente surgió la Psicotecnia, dentro de esta sobresale Hugo Münsterberg (1863-1916), considerado el padre de la Psicología Industrial. A partir de este enfoque se trata, por primera vez, de brindar una explicación acerca de los componentes psíquicos que intervienen en la actividad laboral; constituyendo un paso de avance en el estudio de la relación hombre-trabajo, no obstante, continúa considerando al hombre como un ente pasivo que reacciona de manera mecánica a los estímulos externos.

A raíz del éxito de los programas desarrollados durante la Segunda Guerra Mundial la Psicología Aplicada emerge como una disciplina reconocida, impulsándose el nacimiento de la Psicología del Trabajo como una rama aplicada de las ciencias psicológicas. El enfoque de las Relaciones Humanas surge como resultado del Experimento de Hawthorne, realizado por Elton Mayo y un grupo de colaboradores de la Universidad de Harvard, el cual dio paso a la humanización de las teorías de la administración, demostrando que variables organizacionales, tales como la relación entre la dirección y los subordinados, la comunicación, la política que se adopta en la organización respecto a los recursos humanos y otros, ejercen tanta influencia en el bienestar del trabajador, su forma de apreciar el trabajo y su rendimiento laboral como lo hacen los fenómenos socio-psicológicos (Smith, I. & Moros, H., 2004).

Se desarrollaron luego una serie de teorías psicológicas que profundizaron en la temática del sujeto en su medio laboral, las cuales superaron las posiciones individualistas y mecanicistas de las primeras corrientes. Entre los principales autores resaltan Abraham Maslow, Kurt Lewin, Douglas Mc Gregor, Chris Argyris y otros.

La Teoría de los Sistemas, es uno de los enfoques más actuales en el estudio de la Psicología Organizacional, la cual le ofrece una perspectiva integradora del concepto de organización. Los principales representantes de esta corriente son Daniel Katz y Robert Kahn, quienes en su obra “Psicología Social de las Organizaciones” plantean la necesidad de abordar al individuo miembro de una organización laboral desde un enfoque psicosocial.

Esta posición teórica concibe a la organización como “un sistema social abierto y complejo, compuesta por diferentes subsistemas en constante interrelación entre ellos y además, con el entorno... planteando que ningún subgrupo es estático, que todos cambian y evolucionan en respuestas a fuerzas internas y externas” (Díaz, M., 2005. Pág. 13).

En la actualidad el objeto y finalidad de la Psicología Organizacional se encuentran centrados en el estudio de la relación individuo-trabajo-organización. Esta relación es analizada de manera compleja y dialéctica con el objetivo de favorecer el desarrollo tanto de la organización como de los individuos que en ella laboran, ya que ambos se encuentran en constante desarrollo.

### Concepción de organización

Las personas pasan la mayor parte de sus vidas insertados a algún tipo de organización. Si nos enfocamos en las organizaciones laborales, podemos observar que estas constituyen uno de los espacios de interacción y crecimiento personal y profesional que mayor influencia ejercen en el desarrollo integral de los sujetos.

Una de las definiciones más conocidas plantea que la organización laboral es “una coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad” (Schein, E. H., 1982. Pág. 3)

La organización es definida también como “una unidad social coordinada conscientemente, compuesta por dos o más personas, que funciona como una base relativamente continua para lograr una meta común o un conjunto de metas” (Robbins, S., 1998. Pág. 664).

Otra de las conceptualizaciones que mayor impacto ha tenido en la Psicología de las Organizaciones es la que nos presentan Katz, D. y Kahn, R. (1986), donde expresan que la organización es “un sistema social abierto, formado por una serie de subsistemas en interacción constante con su medio y con un alto nivel de integración y complejidad entre sus componentes, lo cual le permite lograr los objetivos propuestos y su permanencia, a través del mantenimiento de su estabilidad interna”. (Katz, D. & Kahn, R., 1986. Pág. 64).

Consideramos que este concepto es el más se aproxima a la unidad objeto de estudio, ya que esta es una organización abierta que agrupa a un número considerable de trabajadores, los cuales se encuentran integrados para cumplir actividades coordinadas y sistematizadas, con la finalidad de obtener el cumplimiento exitoso de su sistema de

objetivos. Además, la organización en estudio es portadora de una identidad propia que se ha formado en el propio proceso laboral.

### Aproximación a los Conflictos Organizacionales.

El conflicto tiene una presencia constante en cualquier contexto en el que hay diferentes unidades. Esto conlleva a que todos tengamos una noción intuitiva de lo que es un conflicto, dificultando a su vez el establecimiento de una definición unitaria para todos los tipos de conflicto. Los conflictos en las organizaciones son inevitables, no obstante pueden actuar como una fuerza positiva o negativa, por consiguiente, el problema no radica en el conflicto en sí mismo, sino en la forma en que se maneja. Estos han sido abordados desde diversos enfoques:

**Teoría Tradicional:** Noción de que todos los conflictos son dañinos y deben evitarse. Se consideraban a los conflictos como negativos y se utilizaban como sinónimo de violencia, destrucción e irracionalidad para reforzar su connotación negativa. Este punto de vista se corresponde con las actitudes que prevalecían en cuanto al comportamiento de los grupos en los años 30 y 40 del siglo XX.

**Teoría de las relaciones humanas:** Convicción de que los conflictos son el resultado natural e inevitable de cualquier grupo. Esta corriente propone aceptarlos, e incluso hay ocasiones en que pueden beneficiar el desempeño del grupo. Este punto de vista dominó la teoría del conflicto desde fines de la década del 40 hasta mediados de los 70 del siglo XX.

**Teoría interaccionista:** Convicción de que los conflictos no son solo una fuerza positiva en un grupo, sino que también son una necesidad absoluta para que esta se desempeñe con eficacia. Por lo tanto, la mayor aportación de esta teoría es que incita a los líderes a mantener un estado mínimo y continuo de conflictos apenas suficientes para que el grupo sea viable creativo y autocrítico.

Los intentos por definir el conflicto de un modo riguroso han sido múltiples y desde diferentes perspectivas. Stephen P. Robbins (1994) define el conflicto como “un proceso que comienza cuando una parte percibe que otra parte lo ha afectado en forma negativa en algo que la primera parte estima”. Este concepto permite una adecuación a la diversidad de situaciones conflictivas y la intensidad de las mismas en el contexto laboral.

Por otro lado el conflicto también es definido como aquella contradicción entre las personas que se caracteriza por el antagonismo donde cada una de las partes en conflicto considera tener la razón y entra decididamente en lucha por sus intereses (Kovaliev. en Peralta, LL. 1996).

### Tipologías de Conflictos Organizacionales

Existe una gran diversidad de tipología de conflictos organizacionales en la bibliografía, pero asumiremos la planteada por Rahim y Bonoma y la de Robbins, por considerarlas más pertinentes para nuestro estudio y con un mayor nivel de profundidad en sus definiciones.

Los conflictos organizacionales pueden originarse a distintos niveles en función de las particularidades de los implicados. Rahim y Bonoma (1979) plantean la existencia de cuatro tipos de conflictos según su nivel de origen: conflictos intrapersonales (proceso psicológico interno al individuo en el que diversas fuerzas psíquicas, con dimensiones cognitivas y motivaciones, se oponen), conflictos interpersonales (enfrentamientos entre diversos individuos dentro de una organización) y entre estos encontramos los conflictos intragrupales, intergrupales e interorganizacionales. (Peiró, 2007)

Los conflictos se pueden definir en función de los efectos que producen en una organización y bajo este punto de vista los conflictos pueden ser funcionales y disfuncionales. Robbins (2004) plantea que un conflicto funcional es aquel en el que se sustentan las metas del grupo y mejora su desempeño. En cambio, un conflicto disfuncional es aquel que estorba el desempeño del grupo.

El conflicto tiene una dimensión múltiple; por ello cierta dimensión del conflicto fortalece la calidad de la decisión en tanto que otras dimensiones atenúan el consenso. “El criterio que diferencia el conflicto funcional del disfuncional es el desempeño de grupo. Puesto que los grupos existen para alcanzar una o varias metas, lo que determina su funcionalidad es el impacto que el conflicto tiene sobre el grupo, en lugar de que lo haga sobre algún miembro individual”. (Robbins, 2004)

### Estrategias de Solución de Conflictos Organizacionales.

Para establecer el tipo de método a utilizar en la resolución de conflictos, se debe tener en cuenta las causas que lo provocaron: aspectos económicos, modificaciones cualitativas y cuantitativas en el mercado laboral e innovaciones tecnológicas. (González, M. 2006).

El manejo de conflictos se considera entre las habilidades principales que debe tener un directivo, en cualquier nivel que trabaje. Existe una clara diferencia entre los métodos de resolución de conflictos y las medidas de presión, ya que estas últimas se pueden considerar como la manera de forzar a las organizaciones a adoptar un determinado método de resolución para el conflicto.

Irantzu, M & Areizaga, M, 2006 conciben las estrategias de solución de conflictos como “proceso por el cual un conflicto de carácter interpersonal, intergrupales, interorganizacional o internacional de raíces profundas es resuelto por medios no violentos y de forma relativamente estable, a través, primero, del análisis e identificación de las causas subyacentes al conflicto, y, consiguientemente, del establecimiento de las condiciones estructurales en las que las necesidades e intereses de todas las partes enfrentadas puedan ser satisfechas simultáneamente”.

Stephen Robbins (2004) plantea cinco intenciones para el manejo de un conflicto, las cuales podemos relacionar con las estrategias de solución de conflicto. Estas son:

1. *Competir*: Cuando la persona busca satisfacer sus intereses sin que le importe el impacto que tenga sobre las otras personas que intervienen en el conflicto.
2. *Evadir*: Una persona puede reconocer que existe un conflicto y desea retirarse, suprimirlo o evitar a otras personas con las que está en desacuerdo.
3. *Complacer*: Cuando una parte procura apaciguar a su oponente por encima de sus intereses; a fin de mantener la relación, una parte se sacrifica.
4. *Colaborar*: Cuando las partes en conflicto desean satisfacer personalmente la preocupación de todas las partes, mediante la aclaración de las diferencias, en lugar de interponer diversos puntos de vista (ganar-ganar).
5. *Arreglo con Concesiones*: Cuando cada parte del conflicto procura ceder algo, tiene lugar una participación, lo que lleva a un resultado intermedio; es difícil definir un ganador o perdedor.

Es válido destacar que el Arreglo con concesiones y la colaboración son las que mayores beneficios reportan para el desenlace satisfactorio del conflicto y contribuyen positivamente al desempeño de la organización, por cuanto favorecen el establecimiento de relaciones interpersonales e intergrupales adecuadas, la motivación de los trabajadores, la participación y el planteamiento de metas y objetivos comunes; lo cual podemos relacionar con los conflictos funcionales, independientemente del nivel en los que estos se originen.

González, M. establece distintos tipos de estrategias de solución de conflictos como:

-. **La Negociación:** proceso que se lleva a cabo entre dos partes o más partes en pos de llegar a un acuerdo sobre un tema. (Sinibaldi, 2009)

-. **La Conciliación:** es el trámite mediante el cual dos o más sujetos buscan soluciones lícitas y equitativas para sus diferencias, con la ayuda de un tercero imparcial que ejerce jurisdicción, llamado conciliador. (Martínez, 1995)

-. **La Mediación:** es un sistema voluntario e informal en el que un tercero neutral ayuda a que dos partes hallen libre y pacíficamente, por sí mismas, la solución a un conflicto. Cuando un acuerdo entre dos partes es alcanzado con la asistencia de ese tercero neutral, el acuerdo se ha logrado a través de la mediación. (Jaramillo, 1996)

-. **El arbitraje:** es un mecanismo que permite resolver conflictos presentes y futuros mediante la voluntad de acatar la decisión de un tercero, solicitado y consentido por las partes. (Jaramillo, 1996)

-. **La Solución Jurisdiccional:** es cuando una de las partes requiere la intervención del árbitro, haciendo que la otra se doblegue a su decisión y al método impuesto. (González, M. 2006).

-. **La Decisión Administrativa:** es cuando un tercer sujeto es impuesto a ambas partes. (González, M. 2006)

Generalmente se ha considerado que las personas tienen una predisposición a emplear una determinada estrategia en el manejo de sus conflictos, la que se corresponde con sus características intrínsecas y de personalidad. Pero en ocasiones esto puede cambiar a causa de una reacción emocional ante el comportamiento de la otra parte o por una reconceptualización durante la situación de conflicto.

Lo importante al enfrentar un conflicto es no considerar que existe una estrategia única con la cual se pueda dar solución a todo, sino que se debe tener en cuenta la diversidad de aspectos que caracterizan a cada una de las circunstancias y realizar un análisis particularizado que permita adecuar la estrategia a la situación actual en dependencia de los usos que ellas poseen.

### Conclusiones teóricas

Partiendo de la Teoría de los Sistemas, como paradigma que desde la Psicología Organizacional nos permite comprender mejor las organizaciones laborales, concebimos las mismas como un sistema social abierto, compuesto por subsistemas en constante interacción entre ellos y con el medio. Caracterizado además por un alto nivel de

integración y complejidad entre sus componentes, lo cual implica que para el abordaje de las diversas problemáticas psicosociales que se evidencian en las mismas, sea necesario una exhaustiva profundización teórica y la elección de una metodología congruente que permita una evaluación efectiva.

En relación a los conflictos organizacionales, entendidos como “un proceso que comienza cuando una parte percibe que otra parte lo ha afectado en forma negativa en algo que la primera parte estima” (Robbins, 1994), es preciso abordarlos desde la teoría interaccionista, ya que los concibe como una necesidad absoluta para que el grupo se desempeñe con eficacia. Por lo que existen entonces conflictos tanto disfuncionales, como funcionales; así como intraindividuales e interpersonales: intragrupales, intergrupales e interorganizacionales, de acuerdo al nivel de origen.

Para la solución de los mismos se pueden emplear diversas estrategias, las cuales no son positivas o negativas en sí mismas, sino que deben ser implementadas con flexibilidad y acorde a las contingencias que se presenten. Privilegiando entre estas el Arreglo con Concesiones y la Colaboración por ser las de mayor beneficio para la solución exitosa de los conflictos organizacionales que existan en cualquier contexto.

## **REFERENTES METODOLÓGICOS**

### **❖ Paradigma.**

Para la realización de la presente investigación utilizaremos un enfoque cualitativo. El mismo es a veces referido como investigación naturalista, fenomenológica, interpretativa o etnográfica, es una especie de paraguas en el cual se incluye una variedad de concepciones, visiones, técnicas y estudios no cuantitativos (citado en Sampieri 2006).

Entre las características más sobresalientes se encuentran que no se sigue un proceso claramente definido, se utiliza para refinar y descubrir preguntas de investigación, donde el investigador comienza examinando el mundo social y en ese proceso construye una teoría coherente con lo que observa que ocurre. Se fundamenta en un proceso inductivo, van de lo general a lo particular. Las hipótesis se generan durante el proceso y se refinan en el mismo, basándose en métodos de recolección de datos no estandarizados, el análisis es no estadístico.

Es un proceso de indagación flexible, evaluando el desarrollo natural de los procesos. Se fundamenta en una perspectiva interpretativa centrada en el entendimiento de los significados de las acciones de los seres humanos y las instituciones. El investigador se

introduce en las experiencias individuales de los participantes y construye el conocimiento, siempre consiente que es parte del fenómeno estudiado. Las indagaciones cualitativas no pretenden generalizar de manera probabilística los resultados, no buscan la réplica de sus estudios ni la obtención de muestras representativas (Sampieri 2006).

#### ❖ **Categorías de análisis.**

**Conflictos funcionales y disfuncionales:** En necesario primeramente partir de que un conflicto es un proceso que comienza cuando una parte percibe que otra parte lo ha afectado en forma negativa en algo que la primera parte estima” (Robbins, 2004). Los conflictos se pueden definir en función de los efectos que producen en una organización y bajo este punto de vista los conflictos pueden ser funcionales y disfuncionales. Robbins (2004) plantea que un conflicto funcional es aquel en el que se sustentan las metas del grupo y mejora su desempeño. En cambio, un conflicto disfuncional es aquel que estorba el desempeño del grupo.

**Estrategias de solución de conflictos:** Proceso por el cual un conflicto de carácter interpersonal, intergrupala, interorganizacional o internacional de raíces profundas es resuelto por medios no violentos y de forma relativamente estable, a través, primero, del análisis e identificación de las causas subyacentes al conflicto, y, consiguientemente, del establecimiento de las condiciones estructurales en las que las necesidades e intereses de todas las partes enfrentadas puedan ser satisfechas simultáneamente. (Irantzu, M & Areizaga, M, 2006)

#### ❖ **Apuntes sobre las técnicas utilizadas durante la investigación.**

##### **Revisión de Documentos Oficiales y Literatura**

La revisión de la literatura consiste en detectar, consultar y obtener la bibliografía y otros materiales que sean útiles para los propósitos del estudio, de donde se tiene que extraer y recopilar la información relevante y necesaria que atañe a nuestro problema de investigación. (Sampieri, R.H., 2006). Es necesario resaltar que resultan útiles tanto los documentos oficiales como los no oficiales.

Se revisó específicamente la Planificación Estratégica de Islazul 2012 – 2015, la Ficha Técnica del Hotel Santa Clara Libre, el Organigrama de Islazul y del Hotel, la actual Relación de Trabajadores y la Historia del Hotel.

##### **La Entrevista**

Rodríguez, Gil y García (2004) plantean que la entrevista es una técnica en la que una persona (entrevistador) solicita información de otra persona o de un grupo (entrevistados, informantes), para obtener datos sobre un problema determinado. La entrevista resulta de una especie de conversación planificada, estructurada mediante el lenguaje, es decir, comprendida en una interacción verbal y no verbal con una finalidad profesional establecida con anterioridad (diagnóstica, de intervención, selección, investigación), donde se potencia la creación de espacios para que el o los entrevistados se expresen.

En la presente investigación se utiliza la entrevista semiestructurada, ya que es más abierta y flexible; además permite adaptar las preguntas en función de las situaciones que puedan presentarse. Esta técnica se aplicó de modo individual, donde pudimos hacer preguntas sobre conocimientos, experiencias, opiniones, sentimientos, que permitieron profundizar más en el objeto de estudio. Se le realizaron entrevistas a las dos brigadas del Restaurante La Cima, guiándonos por los criterios de inclusión y exclusión planteados en la descripción de la muestra. Además se le realizaron a los directivos de cada subárea del Restaurante, al director de la organización y a la especialista de Recursos Humanos de Islazul que atiende al hotel.

### **La Observación**

La observación permite obtener información sobre un fenómeno tal y como este se produce, por lo que nos proporciona una representación de la realidad. No es una simple contemplación sino que implica adentrarse en profundidad y mantener un papel activo, unido a una reflexión permanente. Como tal proceso, en él intervienen las percepciones del sujeto que observa y sus interpretaciones de lo observado. (Rodríguez et al, 2004, p.150).

Las observaciones fueron realizadas en la organización en general para lograr una caracterización del contexto, además de las observaciones realizadas en las sesiones grupales y al interior del Restaurante para describir las dinámicas laborales.

### **El Cuestionario**

Mediante la aplicación de este se hace posible la recolección de datos acerca de las variables que se pretenden estudiar, lo que permite llegar a conclusiones que aborden la realidad del fenómeno investigado, mediante el análisis de la información obtenida. Rodríguez (2004) define dicho instrumento como “un conjunto de preguntas que se

formulan para obtener una información que se expresa en la respuesta que los integrantes de la muestra pueden dar.”

Una de sus principales ventajas es que permite indagar en las opiniones sociales, ya que puede ayudar a recoger gran cantidad y variedad de información, en un tiempo relativamente breve dedicado a este trabajo, en una muestra amplia. Se aplicaron dos cuestionarios, el de Condiciones generadoras de conflicto y Manejo de conflicto (Rodríguez, R., Martín, J, & Roque, Y. ,1999) a ambas brigadas de trabajadores del Restaurante La Cima, guiándonos por los criterios de inclusión y exclusión planteados en la descripción de la muestra. Además se le aplicaron a los directivos inmediatos y superiores de cada subárea.

### **Dinámica grupal**

El modelo de la dinámica grupal parte de la teoría del campo de Kurt Lewin. Este establece tres ideas o hipótesis fundamentales asociadas a los grupos en los cual se basa este modelo. El grupo es más que la suma de sus partes. El grupo y el ambiente constituye un campo social dinámico cuyos principales elementos van a ser los subgrupos, los miembros y canales de comunicación y barreras. Un cambio en uno de estos elementos provoca cambios en toda la estructura.

La dinámica de grupo según Calviño es un proceso subyacente que expresa la realidad psicológica funcional del grupo, o sea aquellos procesos que emergen al interno del grupo y que expresan la realidad y el funcionamiento de este. En este modelo se establecen dos ejes fundamentales: la efectividad, que tiene que ver con el desarrollo alcanzado por el grupo, el cual se debe lograr a partir de su segundo eje, el aprendizaje experiencial. Este no es más que el conocimiento que puedo ser generalizado.

Según Calviño, al sistematizar las ideas de Lewin establece que el aprendizaje experiencial es efectivo en la medida que afecta las estructuras cognoscitivas, las actitudes, valores, las percepciones de los miembros del grupo, sus patrones comportamentales. Los cambios son más duraderos en la medida en que son más profundas esas modificaciones, mientras más se asuma ese cambio. Para lograrlo como mencionábamos es necesario cambiar las percepciones de los individuos acerca de ellos mismos, los que lo rodean y su medio externo, brindándole más experiencias y más información.

Se realizaron dos dinámicas grupales con cada brigada de trabajo del Restaurant La Cima, guiándonos por los criterios de inclusión y exclusión planteados en la descripción de la muestra.

#### ❖ **Procesamiento de información**

Para el procesamiento de los datos obtenidos mediante los otros instrumentos empleados en la investigación fue utilizado el análisis de contenido. Este comprende un conjunto de técnicas que permite sistematizar la información que proviene de la comunicación humana, utilizando procedimientos sistemáticos y objetos de descripción del contenido de los mensajes, ya sean verbales o no (discurso, observaciones, documentos oficiales o personales, etc.) con la intención de inferir conocimientos relativos a las condiciones de producción – recepción de dichos mensajes.

Hernández, Fernández-Collado y Baptista (2006) lo definen como cierto tipo de diseño de investigación que es a su vez técnica de análisis. Krippendorff (citado por Sampieri, 2006) lo conceptualiza como un “método de investigación para hacer inferencias válidas y confiables de datos con respecto a su contexto”.

Para el procesamiento de los datos se empleó además, la triangulación con el objetivo de lograr mayor credibilidad de la información obtenida. En este caso, se utiliza la triangulación de la información y de fuentes.

#### ❖ **Descripción del contexto.**

El *Hotel Islazul Santa Clara Libre* (antiguo *Gran Hotel*), ubicado en el centro histórico urbano, es la mayor casa hotelera de la ciudad de Santa Clara. Fue originalmente propiedad de la *Compañía Inmobiliaria Gran Hotel S. A.* propiedad del adinerado, empresario local Orfelio Ramos y cedido en explotación a la compañía Santibana S.A. (propiedad de los ómnibus de la ruta Santiago Habana). Desde su inauguración (el 22 de abril de 1956) hasta 1963 este hotel fue lugar de reunión y fue sitio ideal para congresos y convenciones ya que como parte de sus instalaciones se encontraba el cine Cloris, hoy Camilo Cienfuegos; estaba preparado, además, para alojar huéspedes permanentes.

Desde mayo del año 1994 pertenece a la *Empresa Islazul Villa Clara* y está catalogado como instalación de 2 estrellas en la categoría de hotel de ciudad con 165 habitaciones, entre estas, 3 especiales (Habitaciones 414, 820 y 920), climatizadas, con baño privado y

agua caliente, servicios de enfermería, teléfono y TV satelital. Los clientes pueden encontrar variadas ofertas gastronómicas en el Restaurante La Cima, el Bar Vista a la Ciudad, Restaurante el Sótano y cercano al hotel el Bar Cafetería Vista al Parque. Además la institución goza de un prestigio histórico, debido a hechos importantes relacionados con el Movimiento 26 de Julio y la Toma de Santa Clara de los cuales formó parte.

#### ❖ **Descripción de la muestra**

La muestra utilizada es de tipo dirigida. La misma supone un procedimiento de selección informal, es decir es un procedimiento orientado fines distintos de la generalización probabilística. La muestra escogida para la investigación es el área del Restaurante La Cima del Hotel Santa Clara. El mismo se divide en las subáreas de cocina y gastronomía, compuesta por 11 y 14 trabajadores respectivamente.

Criterios de inclusión:

- Pertenecer al área de Restaurante La Cima.
- Ser trabajador fijo en esta área.
- Disposición a participar en la investigación.

#### ❖ **Fases de la investigación**

Las fases del proceso investigativo, desde el enfoque cualitativo, se atraviesan y no son secuenciales, es posible regresar a una etapa inicial y retomar otra dirección. Es circular y no siempre la secuencia es la misma variando en cada estudio. El planteamiento puede variar y llevar al investigador por rumbos diferentes que tal vez no estaban previstos (Hernández et al., 2010). De esta forma la presente investigación se ha desarrollado en los siguientes momentos fundamentales.

1. Inmersión inicial en el campo.
2. Planteamiento del problema: En esta etapa se realizó una revisión exhaustiva de la literatura, ahondando en las temáticas fundamentales objeto de estudio como es el caso de los conflictos organizacionales. Dicha revisión contribuyó además a poder asumir posiciones teóricas para así dar paso al segundo momento.
3. Concepción del diseño de estudio: En esta etapa se procedió con el diseño de la investigación comenzando por la elección de la metodología y el diseño en que se basaría. Se establecieron los criterios para la selección de los participantes y se escogieron las técnicas a aplicar.
4. Definición de la muestra inicial y acceso a esta.

5. Recolección y análisis de los datos. En esta etapa se analizaron los datos obtenidos en las sesiones y las entrevistas a través del Análisis de Contenido cualitativo. Se trianguló la información adquirida a través de las diferentes técnicas aplicadas.
6. Elaboración del informe científico.
7. Elaboración del informe gerencial y discusión de los resultados en la organización.

### ❖ **Sesiones de trabajo realizadas**

#### **Sesión 1**

Objetivo general: Explorar características generales de la organización.

Técnica utilizada: Observación natural.

Objetivo: Caracterizar el contexto de investigación.

#### **Sesión 2**

Objetivo general: Caracterizar el contexto organizacional.

Técnicas utilizadas:

1. Entrevista semiestructurada a la especialista de recursos humanos.

Objetivo: Caracterizar el contexto organizacional.

2. Revisión de documentos oficiales. (Anexo 3)

Objetivo: Indagar en aspectos estructurales de la organización.

#### **Sesión 3**

Objetivo: Indagar en características del contexto organizacional para la realización del diagnóstico.

Técnica utilizada: Entrevistas semiestructuradas a los trabajadores de las áreas del Restaurante “La Cima” (brigada 1 y 2) y al director del Hotel.

Objetivo: Indagar en características del contexto organizacional para la realización del diagnóstico.

#### **Sesión 4**

Objetivo: Indagar en los conflictos organizacionales existentes en el Restaurante “La Cima”.

Técnica utilizada: Cuestionario de condiciones generadoras de conflictos. (Brigada 1 y 2).

Objetivo: Indagar en condiciones generadoras de conflictos.

#### **Sesión 5**

Objetivo: Profundizar en los conflictos organizacionales existentes en el área.

Técnicas utilizadas:

1. Dinámica grupal. (Brigadas 1 y 2).

Objetivos:

- Profundizar en los conflictos organizacionales existentes en el área.
  - Iniciar un proceso de enfrentamiento de dichos conflictos organizacionales.
2. Observación participante durante la sesión de trabajo grupal.

Objetivo: Corroborar la información verbal ofrecida por el sujeto y las manifestaciones extraverbales de las mismas.

#### **Sesión 6**

Objetivo: Indagar en estrategias de solución de conflictos de los trabajadores del Restaurante “La Cima”.

Técnica utilizada: Cuestionario de manejo de conflictos. (Brigada 1 y 2).

Objetivo: Indagar en estrategias de solución de conflicto.

#### **Sesión 7**

Objetivo: Profundizar en las estrategias de solución de conflictos de los trabajadores del Restaurante “La Cima”.

Técnicas utilizadas: 1. Dinámica grupal. (Brigadas 1 y 2).

Objetivo: Reflexionar acerca de estrategias de solución de conflictos presentes en el área de trabajo.

2. Observación participante durante la sesión de trabajo grupal.

Objetivo: Corroborar la información verbal ofrecida por el sujeto y las manifestaciones extraverbales de las mismas.

## **ANÁLISIS INTEGRADOR DE RESULTADOS**

El Hotel Santa Clara Libre se encuentra ubicado en el centro histórico urbano, es la mayor casa hotelera de la ciudad de Santa Clara; además goza de un alto valor histórico, lo que influye en el prestigio, imagen y la presencia de una mayor clientela en comparación con los otros hoteles de Islazul de la provincia. Por lo cual, importantes personalidades a nivel nacional e internacional han visitado la institución.

Desde mayo del año 1994 pertenece a la Empresa Islazul Villa Clara y está catalogado como instalación de 2 estrellas en la categoría de hotel de ciudad con 165 habitaciones, entre estas, 3 especiales. La organización presenta una estructura jerárquica horizontal lo que favorece una adecuada comunicación entre los directivos y subordinados y entre los propios departamentos, siendo más accesible los directivos al igual que la información. Está compuesta por seis áreas: Recepción, Ama de Llaves, Servicios Gastronómicos, Cocina, Servicios Técnicos y Grupo de Seguridad Interna, con un total de 61 plazas permanentes.

El Hotel se encuentra inmerso en el Proceso de Perfeccionamiento Empresarial, al que le antecedió a un período de preparación de los directivos y trabajadores de Islazul provincial, núcleos del PCC, comités de base de la UJC y organizaciones de base del Sindicato. Predomina un Modelo de Dirección por Estrategias, realizando un exhaustivo análisis de las amenazas y oportunidades del medio, en cuanto a lo externo y de las fortalezas y debilidades al interno de la propia organización.

Predomina un modelo de dirección democrático, donde prevalece el centralismo democrático como principio específico de la dirección, realizándose operativos diarios con los jefes de las áreas, matutinos semanales, reuniones del sindicato mensuales, reuniones del Partido y la UJC, donde los trabajadores encuentran su espacio de participación y expresión. Sin embargo, en las sesiones grupales emergió como necesidad

la creación de más espacios donde se analicen las problemáticas de los trabajadores. Consideramos que sería más efectivo, utilizar los espacios de reunión ya existente, para estos fines, reestructurando la organización, planificación y objetivos de los mismos. En cuanto al principio específico de la relación entre estímulos morales y materiales, aun cuando se implementa, es necesario, realizar un mayor uso de los estímulos materiales, siendo esto una necesidad sentida de los trabajadores, emergiendo en varias sesiones.

El área del Restaurante “La Cima” está compuesta por dos subáreas, la de Cocina con 11 trabajadores y la de Gastronomía con 14, existiendo dos brigadas de trabajo en cada subárea. En la brigada 1 los principales conflictos organizacionales se encuentran en primer lugar en el sistema de relaciones, específicamente entre la parte de gastronomía y la fregadora, ya que está no es eficiente en su desempeño laboral, influido además por la escasez de insumos, lo que provoca atrasos en el servicio, reflejados en quejas de clientes y de los directivos, tanto del hotel como de estas subáreas. Siendo este conflicto, intergrupar y disfuncional, pues el mismo no solo afecta en cuanto a la productividad, sino también a las relaciones interpersonales entre los trabajadores, planteando los empleados de gastronomía como estrategia para solucionar este conflicto el retiro de la fregadora; por lo que consideramos imprescindible que los directivos de estas áreas y del hotel presenten más atención a este conflicto, buscando una solución pertinente y eficaz.

El otro conflicto organizacional existente, específicamente en el subárea de Gastronomía está relacionado con la indefinición de funciones y de límites por parte del Capitán de salón. Este conflicto es intragrupal y disfuncional, ya que provoca sobrecarga laboral en el propio capitán y ausencias reiteradas de los dependientes durante la jornada laboral, provocando ineficiencias en los servicios. Podemos asociar este conflicto a mecanismos y estrategias de mando, control y supervisión del desempeño de los trabajadores inadecuadas.

Resaltaron otro conflicto asociado a las relaciones entre los trabajadores del Hotel y el personal de Islazul que radica en la organización. Además de conflictos vinculados con la remuneración y estimulación, lo que influye en la desmotivación e insatisfacción de los trabajadores, en relación al reparto de propinas, a la valoración de su actividad laboral y a los estímulos materiales utilizados por la organización. En cuanto a la valoración del trabajo realizado, los trabajadores expresan la necesidad de más empleados, ya que consideran que tienen una sobrecarga laboral. No se logró una profundización en estos conflictos en la investigación.

En la brigada 2 los conflictos se encuentran vinculados principalmente con la comunicación, específicamente en la transmisión de informaciones propias de la actividad laboral diaria, así como de las situaciones emergentes. Esto influye en deficiencias en la planificación, organización y el planteamiento de objetivos de la actividad laboral diaria, provocando problemas en el desempeño; por lo que este conflicto es intragrupal y disfuncional. Se proponen como estrategias para solucionar este conflicto, la reestructuración de los operativos diarios, para que la información logre ser más pertinente.

Por otro lado existe un conflicto intergrupalo y funcional, relacionado con la escasez de recursos e insumos, lo cual genera atrasos en los servicios. Sin embargo los trabajadores a partir de las reflexiones realizadas en las sesiones grupales, establecen como estrategia de solución el trabajo en equipo, lo cual se identifica como una fortaleza del área. Otro conflicto planteado por esta brigada es en cuanto a las relaciones entre brigadas, pues se quedan trabajos incompletos, quedando pendientes para la otra brigada, es necesario profundizar en las causas y consecuencias de este conflicto.

Las estrategias de manejo de conflictos más utilizadas por ambas brigadas son la firmeza cuando defienden su postura u opinión, lo que puede impedir el consenso del grupo para la solución de sus conflictos, aceptación de otras vías de solución e influir en problemas de comunicación. También resalta como estrategia para solucionar los conflictos, tratar de satisfacer las expectativas de los compañeros y por consiguiente reservarse los desacuerdos, lo que influye en que se evadan los conflictos o minimice la importancia de los mismos. Por otro lado puede tener una repercusión desfavorable para la propia organización ya que se pierde la posibilidad de encontrar soluciones novedosas a los conflictos.

En cuanto a las estrategias menos utilizadas, está el analizar abiertamente las diferencias con sus compañeros, lo que influye en el desconocimiento de dichas diferencias por los otros trabajadores y que se evadan estos conflictos. Además no se negocia para llegar a un compromiso. Podemos inferir por consiguiente, que el casi nunca utilizar la negociación como estrategia de solución de conflicto e intentar imponer sus criterios y opiniones, impide la solución efectiva de los mismos.

Los principales resultados alcanzados a través de la investigación fueron, que los trabajadores lograron identificar los conflictos organizacionales existentes en su área, así

como las causas y consecuencias de los mismos. Se logró también que los trabajadores adquirieran conocimiento acerca de las estrategias de solución de conflictos utilizadas por ellos mismos en el área, identificándolas primeramente y realizando una reflexión inicial acerca del impacto y efectividad de las mismas. Por último, se determinaron las fortalezas y debilidades que poseen como organización y área para la solución de sus conflictos; siendo la principal fortaleza que poseen como organización y área, el trabajo en equipo. Las principales debilidades son la comunicación inadecuada, desconfianza entre algunos trabajadores y la carencia de recursos materiales.

## CONCLUSIONES

- El Hotel Santa Clara Libre pertenece a la cadena hotelera Islazul. El mismo se encuentra en un proceso de Perfeccionamiento Empresarial, predominando un Modelo de Dirección por Estrategias y en cuanto al rol del directivo, un estilo de dirección fundamentalmente democrático.
- Los principales conflictos organizacionales profundizados a partir de la investigación en la brigada 1 del área objeto de estudio (Restaurante “La Cima”) son: en el sistema de relaciones, entre la fregadora y los trabajadores de Gastronomía, siendo el mismo intergrupales y disfuncional, influido por la escasez de insumos, lo que provoca atrasos en el servicio. El otro conflicto existente, específicamente en el subárea de Gastronomía está relacionado con la indefinición de funciones y de límites por parte del Capitán de salón. Este conflicto es intragrupal y disfuncional, ya que provoca sobrecarga laboral en el propio capitán y ausencias reiteradas de los dependientes durante la jornada laboral, provocando ineficiencias en los servicios.
- En la brigada 2 existen conflictos por la deficiente transmisión de informaciones propias de la actividad laboral diaria, así como de las situaciones emergentes. Esto influye en deficiencias en la planificación, organización y el planteamiento de objetivos de la actividad laboral diaria, provocando problemas en el desempeño; siendo este conflicto intragrupal y disfuncional. Por otro lado existe un conflicto intergrupales y funcional, relacionado con la escasez de recursos e insumos, lo cual genera atrasos en los servicios. Sin embargo los trabajadores a partir de las

reflexiones, establecen como estrategia de solución, el trabajo en equipo, lo cual se identifica como una fortaleza del área.

- Las estrategias de manejo de conflictos más utilizadas por ambas brigadas son la firmeza cuando defienden su postura u opinión y tratar de satisfacer las expectativas de los compañeros.

En cuanto a las estrategias menos utilizadas, está el analizar abiertamente las diferencias con sus compañeros, y el negociar para llegar a un compromiso.

- La principal fortaleza que poseen como organización y área para la solución de los conflictos existentes es el trabajo en equipo, lo que puede facilitar el trabajo grupal para la búsqueda de estrategias de solución de los conflictos existentes. Esta fortaleza es la misma en ambas brigadas y coincide con uno de los valores institucionalizados.
- Las principales debilidades son la comunicación inadecuada, desconfianza entre algunos trabajadores y la carencia de recursos materiales para un adecuado desempeño de las funciones laborales. Esto coincide en ambas brigadas, pero en la brigada 2 los problemas en la comunicación son específicamente en la transmisión de informaciones.

## **RECOMENDACIONES**

- Diseñar un proyecto de intervención para potenciar estrategias de solución a los conflictos organizacionales existentes en esta área.
- Realizar investigaciones semejantes en las otras áreas del Hotel.
- Tomar en consideración los cambios propuestos en cuanto la reestructuración de los operativos diarios y otros momentos de reunión como espacio de intercambio de las necesidades y problemáticas de los trabajadores. En caso de implementarse estos cambios, evaluar sus resultados.
- Dotar de estrategias de mando y control al Capitán del salón de la brigada 1.
- Realizar programas de capacitación a los directivos superiores e inmediatos de las diferentes áreas del hotel en otros temas como la mediación de conflictos, funciones de la dirección, etc.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre V., Borgeaud, V. & Jater, M. (2009). *Formas de prevención y resolución de conflictos en las empresas familiares*. Universidad de la República. Montevideo, Uruguay.
- Algert, N. E. (2002). *The center for change and conflict resolution*. <http://cccr@bigfoot.com>.
- Díaz Pérez, M. (2005). *La gestión del potencial humano en la organización. Una propuesta metodológica desde la psicología*. Tesis Doctoral: Universidad de La Habana, Facultad de Psicología.
- González, M. (2006) *Gestión de Conflictos Laborales*. (1° ed). España: Edición Innova.
- Hernández, R; Fernández, C & Baptista, P. (2006) *Metodología de la investigación* (cuarta Ed).México: Mc Graw-Hill.
- Hernández, R; Fernández, C & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ta ed.). México: Mc Graw-Hill.
- Irantzu, M & Areizaga, M (2006) *Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo*.
- Jaramillo, M. (1996) *Justicia Por Consenso. Introducción a los sistemas alternos a la solución de conflictos*. Institución Universitaria Sergio Arboleda.
- Katz, D. & Kahn, R. (1986). *Psicología social de las organizaciones*. Editorial Trillas. México.
- Lambret, J & Myres, S. (1999). *50 Activities for conflict resolution*. Amherst, MA: HR Development Press.

- Martínez, N. & Nestor, H. (1995) *Justicia para la Gente, Ministerio de Justicia y del Derecho*. Santafé de Bogotá.
- Moore, C. (1994). *Negociación y mediación*. Gernika: Gernika Gogoratuz.
- Moore, C. (2005). “How Mediation Works” in *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*.
- Peiró, J. M. (2004). *Psicología de la Organización*. Félix Varela. La Habana, Cuba.
- Robbins, S. (1998). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Prentice – Hall, México.
- Rodríguez, G., Gil, J. & García, E. (2004). *Metodología de la investigación cualitativa*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Rodríguez, R., Martín, J., & Roque, Y. (1999). *Selección de técnicas psicológicas para el trabajo en el área de psicología organizacional*. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2006). *Metodología de la Investigación* (IV ed.). México D.F: México: McGraw - Hill.
- Schaarschmidt, U., de Prado, R. (2002). *Introducción a la Psicología del Trabajo*. Editorial Félix Varela. La Habana, Cuba.
- Schein, E. H. (1982). *Psicología de la Organización*. Editorial Prentice Hall. México.
- Smith, I. (2000). *La Psicología del Trabajo en Cuba*. En *Revista Interamericana de Psicología*, Vol.34, # 2, pp. 71-82.
- Smith, I. & Moros, H. (2004). *La Psicología Organizacional: concepción y desarrollo*. En *Selección de Lecturas de Psicología Organizacional I*. Editorial Félix Varela. La Habana, Cuba.
- Smith, I. & De Prado, R. (1986). *Selección de lecturas de Psicología del trabajo*. Universidad de La Habana, Facultad de Psicología, Cuba.

Stoner, J. (2005). *Administración*. Quinta edición. Impresiones Alejo Carpentier. Cuba.

The Foundation Coalition (2014). *Understanding Conflict and Conflict Management*.

<http://www.foundationcoalition.org/teams>.

Thomas & Kilmann. *Conflict Mode instrument*. Palo Alto, CA: (800)624-1765.

<http://www.cpp-db.com>

Xicom, Inc. (1996). *Conflict Workshop Facilitator's Guide*.