



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
PROGRAMA
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**DESARROLLO DE UNA INTERVENCIÓN, PARA CREAR UN CONTEXTO
DE APERTURA AL MANEJO DE CONFLICTOS FUNCIONALES EN EL
NIVEL GERENCIAL DE LA EMPRESA LAMINOVA**

Por:

VIRNA RODRIGUEZ

Asesor: Ana Albella

Caracas, Julio 2013

A mis padres, esposo e hijas, por su
incondicional apoyo en todos los
proyectos que he emprendido.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Católica Andrés Bello, mi Alma Mater.

A la Profesora Ana Albella por su asesoría y apoyo en el proceso de diseño y ejecución de la investigación.

Al Profesor Ricardo Petit, por enseñarme a enfocar las cosas de manera práctica y sencilla.

A mis compañeros de clase por su apoyo y la oportunidad de conocer sus experiencias.

Al Sr. José Francisco Ron, Gerente de Recursos Humanos de Laminova, por su interés en mejorar los procesos de Recursos Humanos y su apoyo a ésta investigación.

Al Comité Gerencial Guía de Laminova, por su disposición a participar en ésta investigación.

.

INDICE GENERAL

	Página
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Resumen	viii
Introducción	9
Capítulo I	
1. El Problema de Investigación	11
1.1. Planteamiento del Problema	11
1.2. Justificación de la Investigación	15
1.3. Objetivos de la Investigación	17
Capítulo II	
2. Marco Organizacional	18
2.1. Historia de la organización	18
2.2. Misión y Visión	20
2.3. Valores	21
2.4. Objetivos	22
2.5. Estructura	23
Capítulo III	
3. Marco Teórico y Referencial	25
3.1. Antecedentes de la Investigación	25
3.2. Bases teóricas	30
3.2.1. El Desarrollo Organizacional	30
3.2.1.1. Definición de Desarrollo Organizacional	30
3.2.1.2. Intervenciones del Desarrollo Organizacional	33
3.2.2. El Conflicto	35
3.2.2.1. Antecedentes históricos del conflicto	35
3.2.2.2. Definiendo el término conflicto	39
3.2.2.3. La percepción del conflicto	40
3.2.2.4. La naturaleza del conflicto	42
3.2.2.5. El proceso del conflicto	43
3.2.2.6. Consideraciones culturales sobre el manejo del conflicto	50
3.2.2.7. Consideraciones sobre conflicto inter personal	51
3.2.2.8. Importancia del manejo del conflicto en el trabajo	53
3.2.2.9. Cambio planificado	56
3.2.2.10. Medición del estilo de manejo de conflictos	57
3.2.3. Andragogía, El Aprendizaje de los adultos	60
3.2.3.1. Características del aprendiz adulto	60

3.2.3.2.	Estilos de aprendizaje del adulto	64
3.2.3.3.	La necesidad de aprender del aprendiz adulto	66
3.2.3.4.	Elementos básicos del mejoramiento del rendimiento humano	66
3.2.3.5.	Estrategias de Enseñanza Aprendizaje	68
3.2.4.	El Diseño Instruccional	70
3.2.4.1.	Definiendo el Diseño Instruccional	70
3.2.4.2.	Métodos Instruccionales	70
3.2.4.3.	Estructura del Diseño Instruccional	72
Capítulo IV		
4.	Marco Metodológico	75
4.1.	Tipo de investigación	75
4.2.	Según la fuente de los datos trabajados	75
4.3.	Según el momento en que se recogen los datos	76
4.4.	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	76
4.5.	Población y Muestra	78
4.6.	Procedimiento a seguir	78
4.7.	Operacionalización de variables	79
Capítulo V		
5.	Análisis de los Resultados	80
5.1.	Sesión 1	81
5.2.	Sesión 2	101
Capítulo VI		
6.	Conclusiones y Recomendaciones	111
Referencias Bibliográficas		120
Anexos		
Anexo 1.	Hoja de Ruta del Plan de Intervención	123
Anexo 2.	Test de Completación de Frases sobre el conflicto	135
Anexo 3.	Formato para definición individual del conflicto	136
Anexo 4.	Formato para definición grupal del conflicto	137
Anexo 5.	Guía de Debate 1	138
Anexo 6.	Instrumento Manejo de Conflictos de Thomas Kilmann	141
Anexo 7.	Guía de Debate 2	144
Anexo 8.	Formato para definición grupal del conflicto funcional	146
Anexo 9.	Guía de Debate 3	147
Anexo 10.	Fotografías	149

INDICE DE TABLAS

	Página
Tabla 1. Resultados generales del estudio de clima en Laminova	13
Tabla 2. Relación entre el Conflicto Grupal y la Eficacia Organizacional	15
Tabla 3 Referencia para selección de estrategia para resolver conflictos	52
Tabla 4. Características de aprendices pedagógicos y andragógicos	63
Tabla 5. Tipos de intervención instruccional	72
Tabla 6. Esquema para el Diseño Instruccional	72
Tabla 7. Criterios de Evaluación para Actividades Instruccionales	74
Tabla 8. Resultados del Calentamiento	82
Tabla 9. Resultados Pregunta 1 Test Completación de Frases	83
Tabla 10. Resultados Pregunta 2 Test Completación de Frases	84
Tabla 11. Resultados Pregunta 3 Test Completación de Frases	84
Tabla 12. Resultados Pregunta 4 Test Completación de Frases	85
Tabla 13. Resultados Pregunta 5 Test Completación de Frases	85
Tabla 14. Resultados Pregunta 6 Test Completación de Frases	86
Tabla 15. Resultados Pregunta 7 Test Completación de Frases	87
Tabla 16. Resultados Pregunta 8 Test Completación de Frases	87
Tabla 17. Resultados Pregunta 9 Test Completación de Frases	88
Tabla 18. Resultados Pregunta 10 Test Completación de Frases	89
Tabla 19. Definiciones individuales de conflicto	90
Tabla 20. Definiciones grupales de conflicto	92
Tabla 21. Muestra de Intervenciones en el Focus Group 1	94
Tabla 22. Tabulación de los Estilos de Manejo de Conflictos	95
Tabla 23. Tendencias del Estilo de Manejo de Conflictos	96
Tabla 24. Comentarios de Cierre Sesión 1	100
Tabla 25. Revisión bibliográfica sobre conflicto funcional	102
Tabla 26. Definición grupal de conflicto funcional	104
Tabla 27. Intervenciones Debate 3	105
Tabla 28. Estrategias para implantar el cambio funcional	108
Tabla 29. Cierre Proceso de Intervención	110

INDICE DE GRÁFICOS Y FIGURAS

	Página
Figura 1. Los cinco precedentes del Desarrollo Organizacional	32
Figura 2. Dimensiones de las intenciones de manejo del conflicto	46
Figura 3. Continuo de la intensidad del conflicto	48
Figura 4. Relación entre el nivel del conflicto y resultados organizacionales	55
Figura 5. Comparación entre los modelos del Cambio Planificado	57
Figura 6: Modelo General del Cambio Planificado	57
Figura 7. Estilo de Manejo de Conflictos	58
Gráfico 1. Asistencia de los participantes a la intervención	81
Gráfico 2. Tendencias del Estilo de Manejo de Conflictos	96

RESUMEN

Universidad Católica Andrés Bello
Dirección General de Estudios de Postgrado

Programa Especialización en Desarrollo Organizacional
Desarrollo de una intervención, para crear un contexto de apertura al manejo de
conflictos funcionales en el nivel gerencial de la empresa Laminova

El presente trabajo especial de grado tuvo como objetivo desarrollar una intervención para crear un contexto de apertura al manejo de conflictos funcionales en el nivel gerencial de la empresa Laminova. Metodológicamente la investigación fue de tipo aplicada en su modalidad investigación - desarrollo la cual “tiene como propósito indagar sobre las necesidades del ambiente interno o entorno de una organización, para luego desarrollar una solución que pueda aplicarse a ella.” (Fernández-Ballesteros, 1996, cp. Yáber y Valarino, 2010, p.21). El muestreo fue no probabilístico de tipo intencional, el cual según Arias (1999, p.50) es aquel en donde los elementos se seleccionan de forma no fortuita y basada en criterios que para el examinador tengan determinada relevancia; y estuvo conformada por los integrantes del Comité Gerencial de la empresa Laminova. La técnica utilizada fue el Focus Group en su modalidad de intervención, definido por Debus y Novelli (1995, p.15), como una técnica cualitativa utilizada para observar el debate y obtener un conocimiento directo de los comportamientos, actitudes, lenguajes y percepciones de un grupo. El instrumento utilizado fue un Diseño Instruccional, entendido por Berger y Kam (1996, cp Mortis y cols, 2008, p.3) como “la ciencia de creación de especificaciones detalladas para el desarrollo, implementación, evaluación, y mantenimiento de situaciones que facilitan el aprendizaje de pequeñas y grandes unidades de contenidos, en diferentes niveles de complejidad”; en el cual se plasmó la planificación de las actividades ejecutadas. El objetivo de la intervención, fue crear un contexto de apertura al conflicto funcional en los gerentes de Laminova.

Palabras clave o descriptores: clima organizacional, manejo de conflictos, conflicto funcional, conflicto disfuncional.

INTRODUCCIÓN

Tradicionalmente los conflictos han sido considerados como elementos negativos, sobre todo cuando se habla de ellos en el hogar, las instituciones educativas y las religiosas. Desde temprana edad, la mayoría de las personas ha sido inducida a evitar confrontaciones, interpretando éstas como indeseables en la mayoría de las interacciones humanas.

A nivel organizacional, los primeros autores que escribieron sobre el tema también tenían ésta tendencia, sin embargo autores como Gibson y cols. (1996) sustentan que el conflicto puede ser funcional y contribuir al crecimiento de la empresa. Señalan que la ausencia de conflicto puede implicar que la empresa entre en un período de letargo y estancamiento que no es proclive para la generación de nuevas ideas. Por ende, la revisión de la conceptualización del conflicto y las estrategias utilizadas para su manejo, podría favorecer el crecimiento organizacional.

El presente trabajo tiene como objetivo desarrollar una intervención que permita crear un contexto de apertura para el manejo del conflicto funcional en el personal gerencial de la empresa Laminova.

El trabajo consta de los seis (06) capítulos detallados a continuación:

En el capítulo I, se presenta el planteamiento del problema, la justificación y los objetivos de la investigación. Lo que determina ¿el qué? y el ¿para qué? de la investigación.

En el capítulo II, se describe el marco organizacional, y por consiguiente se presenta la historia, visión y misión, valores, objetivos y la estructura de Laminova, que es la empresa donde se efectuará la intervención.

En el capítulo III, se exponen los antecedentes de la investigación y las bases teóricas. Aquí se presentan los conceptos y teorías que fundamentan la intervención en cuestión, específicamente lo relacionado con el conflicto organizacional, andragogía y el diseño instruccional como herramienta para presentar las especificaciones para el desarrollo y ejecución de la intervención.

El Capítulo IV se encarga de presentar todo lo concerniente a la metodología que fue empleada para el desarrollo del presente trabajo; el tipo de investigación realizada, los instrumentos y la técnica utilizada para ejecutar la intervención, la población y la muestra elegida para el estudio, así como el procedimiento utilizado, con su cronograma de actividades.

En el Capítulo V se presentan los resultados obtenidos durante la intervención, así como el análisis de los mismos y finalmente en el capítulo VI se presentan las conclusiones y recomendaciones.

Para cerrar el trabajo se presentan las referencias bibliográficas utilizadas y los documentos anexos.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del Problema

La situación socioeconómica y política que se vive actualmente en Venezuela, es un ejemplo claro de la presencia de conflictos en las distintas esferas del quehacer humano. La resolución de los mismos, puede afectar favorable o desfavorablemente, el crecimiento de una organización y hasta de un país.

En un artículo publicado por Cecilia Vincentini (2003) en la Revista de la Facultad de Educación de la Universidad Metropolitana se señala que:

“La coyuntura política, social y económica que se vive en Venezuela es producto de las fallas de los diferentes liderazgos, político, gubernamental, empresarial y de la sociedad civil, para encontrar una manera mediante la cual se pueda construir un territorio común... la situación del país se caracteriza por una profunda crisis y conflicto, que se manifiesta tanto a nivel individual, como en las relaciones entre las personas, en las familias, entre grupos y en los entornos social, económico, laboral, educativo y político.” (p.13).

La población venezolana ha pasado por un proceso de cambio importante durante la última década. Los empleadores y trabajadores deben interactuar dentro de un contexto organizacional, matizado por elementos que pueden contribuir a la maximización de diferencias y la aparición de conflictos, ya que el aumento de políticas sociales a veces proteccionistas, puede distanciar los intereses empresariales de los intereses individuales de los trabajadores. Esto ha traído como consecuencia que las empresas se vean en la necesidad, de profundizar en el manejo de negociaciones internas y estilos de liderazgo, que faciliten las interacciones y

mantengan la productividad, aún en un entorno que podría estimular el conflicto disfuncional dentro de las empresas.

Aunque algunos investigadores señalan que deben eliminarse de la empresa los conflictos disfuncionales (que disminuyen el rendimiento de la empresa) y estimular los funcionales (que aumentan el rendimiento de la empresa), en la práctica lo que ocurre es que la mayoría de los dirigentes trata de eliminar cualquier tipo de conflicto (Gibson y cols., 1996).

“El hogar, la escuela y la iglesia han defendido a lo largo de la historia valores contrarios al conflicto... Es frecuente que los dirigentes sean evaluados y premiados por la ausencia de conflictos en las áreas que son responsables. De hecho, los valores contrarios al conflicto llegan a formar parte de la cultura de cualquier organización. La armonía y la satisfacción se consideran factores positivos, al tiempo que el conflicto y la insatisfacción se consideran negativos. En estas condiciones, los dirigentes tratan de evitar los conflictos, funcionales o disfuncionales, que puedan perturbar el statu quo.” (Gibson y cols., 1996, pp 384-386).

Dentro de las organizaciones, la interdependencia que existe entre personas y grupos en cuanto a información, asistencia y actuaciones, puede fomentar que haya colaboración, pero también conflictos, ya que distintas áreas de trabajo pudieran tener algunos objetivos encontrados y disentir en algunas cosas, aunque en general, tengan que colaborar entre sí. (Gibson y cols., 1996).

“Los problemas entre grupos no son los únicos conflictos que se dan en el seno de las organizaciones. Hay numerosas pruebas que el conflicto interpersonal siempre está presente y es un aspecto fundamental en la vida de cualquier organización. No obstante, los conflictos entre personas pueden resolverse con cierta facilidad acudiendo a los mecanismos ya existentes.” (Gibson y cols., 1996, p.381).

Las empresas que operan en Venezuela, como ya se ha señalado, no están exentas de la aparición de conflictos, pudiendo generarse mecanismos internos que intenten disminuir su presencia, sean o no funcionales.

En la empresa Laminova, se efectuó un estudio de clima organizacional en el cual se encontró que los trabajadores de nivel base percibían como la mayor debilidad, la dimensión Conflicto, entendida por Litwin y Stringer (1968) como el sentir del personal, que los gerentes y otros trabajadores, desean escuchar diferentes opiniones y tienen puesto el énfasis en ventilar los problemas, en lugar de suavizarlos o ignorarlos. Esta variable también apareció como segunda área de debilidad más importante en los niveles supervisorios y gerenciales; y la tendencia general fue a pensar que en Laminova:

1. La mejor manera de causar una buena impresión es evitando las discusiones y desacuerdos y
2. La actitud de los jefes es a pensar que el conflicto entre unidades o departamentos, no es saludable.

La tabla que se presenta a continuación, muestra un resumen de los hallazgos.

Tendencia al desacuerdo en las Dimensiones	Personal base	Personal gerencial y supervisor
Conflicto	63%	57%
Estructura	55%	45%
Recompensa	55%	52%
Participación	55%	38%
Riesgo	49%	35%
Oportunidad de Desarrollo	45%	62%
Apoyo	40%	31%
Relaciones	32%	35%
Responsabilidad	27%	48%
Estilo del Supervisor	23%	35%
Identificación	22%	9%
Estándares	16%	21%

Tabla 1. Resultados generales del estudio de clima en Laminova

La dimensión Recompensa también se encuentra entre las primeras dos áreas de mejora percibidas tanto por el personal base como por los gerentes y supervisores, sin

embargo este elemento está siendo tratado de manera separada, a través del Diseño de un Programa Integral de Evaluación del Desempeño.

La alta gerencia de la empresa fue entrevistada y también se pudo conocer, que aún cuando el negocio es eficiente, tienen la percepción que los gerentes medios que dirigen los procesos administrativos y operativos, están descontentos. Perciben en ellos poco deseo de profesionalización y poca asunción de responsabilidades en situaciones en donde deben solucionar problemas. Se les observa con dificultad para ponerse de acuerdo, híper sensibles a la crítica y poco capaces de dar y recibir retroalimentación, ya que están centrados en sus áreas de trabajo y con una actitud defensiva hacia las otras áreas, lo cual trae como consecuencia poca cooperación y conflictos. Aunque cumplen con su trabajo y las normas establecidas, no parecen estar comprometidos con lo que hacen.

Así, se puede observar, que el tema del manejo del Conflicto se encuentra presente como un área de oportunidad en los diferentes niveles de la empresa Laminova. Las personas parecen preferir centrarse en hacer sólo el trabajo que les corresponde, sin dar aportes adicionales y sin interactuar con otras áreas, dado que cuando lo hacen, entran en conflicto.

El personal de Laminova parece haber desarrollado conductas de evitación del conflicto. Sus grupos de trabajo son cerrados e individualistas, observándose que aún cuando se relacionan y apoyan internamente, evitan la interacción con las otras áreas, lo cual podría explicar por qué las dimensiones de estándares, responsabilidad, identificación, relaciones y estilo supervisorio, obtuvieron mejores percepciones.

Los resultados obtenidos por el estudio de clima fueron presentados al grupo gerencial de Laminova y se estableció que sería útil e importante para la empresa plantearse:

¿Cuál sería la estrategia para el desarrollo de una intervención, a fin de crear un contexto de apertura al manejo de conflictos funcionales, en el nivel gerencial de la empresa Laminova?.

1.2. Justificación de la Investigación.

Según Gibson y cols. (1996), un nivel demasiado alto o bajo de conflictos, no es favorable para la empresa.

Una escasa cantidad de conflictos, puede afectar negativamente el rendimiento de una organización, ya que no se logran suficientes cambios e innovaciones, pudiendo la empresa comenzar a tener problemas de adaptación a su entorno, escasos estímulos para las ideas, apatía y estancamiento. En el caso contrario, cuando el conflicto es elevado, se observa desorganización, difícil coordinación y caos.

Estos autores señalan que con un nivel medio de conflictos, se observa avance positivo hacia los objetivos, innovación y cambio, búsqueda de soluciones para los problemas, creatividad y rápida adaptación a los cambios ambientales.

La tabla 2 resume el efecto del nivel de conflicto en la eficacia de una organización (Gibson y cols., 1996, p.385).

Nivel de conflicto entre grupos	Probable efecto sobre la organización	Nivel de eficacia de la organización
Bajo o ninguno	Disfuncional	Bajo
Óptimo	Funcional	Alto
Alto	Disfuncional	Bajo

Tabla 2. Relación entre el Conflicto Grupal y la Eficacia Organizacional

Los conflictos disfuncionales pueden ser controlados a través de diversas modalidades, siendo la evitación una de ellas. Sin embargo, no es una solución permanente, dado que en algún momento habrá que afrontarlos de forma directa. (Gibson y cols., 1996).

Otro método para resolver conflictos es el uso de órdenes autoritarias. A través de ellas, la dirección decide cómo se harán las cosas y las comunica al resto de la organización, quien debe acatarlas esté o no de acuerdo. Esta modalidad que es la más antigua históricamente, puede servir para resolver una situación a corto plazo, pero si las causas persisten, es probable que se reproduzca el conflicto. (Gibson y cols., 1996).

Otros autores como Wetthem y Cameron (2005, p.345), señalan que una de las principales causas de fracaso de los negocios entre las principales corporaciones, se debe al “exceso de acuerdo” entre los altos directivos. La falta de tensión suficiente entre las diferentes visiones, les lleva a crear un clima de complacencia. Evitan el conflicto con el directivo interno, y aparentan estar unidos ante situaciones claves y muy seguros de sus puestos. Esta ausencia de desacuerdo, a menudo es vista como un signo de buen liderazgo, cuando en realidad es un síntoma de desconexión de los cambios significativos en el lugar de trabajo.

Basado en lo anterior y en los datos obtenidos en el diagnóstico de clima organizacional, se estima que en Laminova existe actualmente un nivel escaso de conflicto, por evitación del mismo y en ocasiones por la presencia de órdenes autoritarias. Esta situación podría estar manteniendo a la empresa en una posición de lentitud y poca creatividad, que no son deseables para la organización.

Aunque Laminova es una empresa eficiente, en la actualidad parece encontrarse en un período de estancamiento, en donde los grupos de trabajo se desempeñan de forma individualista, con poca interacción con otras áreas y con una intención consciente de no abrir sus diferencias. Este fenómeno se extiende a lo largo de toda la empresa y se presenta como la principal oportunidad de mejora del clima organizacional.

Los directivos de la empresa han manifestado su preocupación por el debilitamiento que perciben en su grupo gerencial, por lo que desean tomar acciones que contribuyan a fomentar la participación, la interacción y el compromiso.

Para atender la situación descrita, se desarrolló una intervención organizacional, para crear un contexto de apertura para la generación y manejo de conflictos funcionales en el nivel gerencial de la empresa.

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

Desarrollar una intervención, para crear un contexto de apertura al manejo de conflictos funcionales, en el nivel gerencial de la empresa Laminova.

1.3.2. Objetivos Específicos

1.3.2.1. Definir bajo acompañamiento al sistema cliente, el concepto, estilo y estrategias (implícitas y/o explícitas) que utiliza actualmente la gerencia de Laminova en el manejo de conflictos.

1.3.2.2. Definir bajo acompañamiento al sistema cliente, el nuevo concepto y estrategias para el manejo del conflicto funcional por parte de la gerencia de Laminova.

CAPITULO II

2. MARCO ORGANIZACIONAL

Laminova es una compañía dedicada a la fabricación y comercialización de productos de alta calidad que van dirigidos al sector de revestimientos para la decoración interior y el diseño de mobiliario en general.

Durante más de 50 años ha trazado un recorrido en la fabricación de láminas decorativas de alta presión, experiencia que le ha permitido imprimir un sello distintivo de calidad en sus productos.

Cada año persigue los pasos de la vanguardia internacional en la decoración para la satisfacción absoluta de los clientes, quienes constituyen el epicentro del esfuerzo en Laminova, teniendo como recurso la plataforma tecnológica más moderna del país y un personal altamente capacitado.

El proyecto que nació con laminado decorativo, ahora cuenta con una diversidad de productos que amplía su participación en el mercado nacional y ofrece más opciones a sus clientes.

2.1. Historia de la Organización

Después de la gran receptividad que experimentó el laminado decorativo en los Estados Unidos, su comercialización fue difundida en varios países del mundo. En Venezuela, en la ciudad de Guarenas, en los años 50 se constituyó una Empresa de carácter familiar denominada Tesaba, la cual comercializó laminados decorativos de alta presión, por varios años bajo la marca Formivenca.

Posteriormente, la empresa americana Cyanamid, Co, productora básicamente de pesticidas y productos quirúrgicos; amplía su línea de producción al comprar la Empresa Tesaba y los derechos para la manufactura y comercialización de la marca Formivenca, estableciendo su razón social como Cyanamid de Venezuela, C.A.; para desarrollar el comercio de éste producto en el país. Dadas las proporciones del mercado potencial, Cyanamid de Venezuela, C.A., amplía su planta instalando en el año 1974 una prensa hidráulica de mayor capacidad. En el 1995 cambia nuevamente de razón social a Fórmica de Venezuela, C.A. con la autorización de Fórmica Corporation.

Desde 1996 se inició la Empresa con el nombre de fórmica de Venezuela, C.A., luego por razones de índole comercial en 1998 fue cambiada su razón social, desde allí se denomina Laminados Innovadores Laminova, C.A. siendo entonces una empresa de capital extranjero, legalmente constituida en Venezuela. También en ése mismo año la Empresa adquiere los derechos legales para la Manufactura y comercialización de los laminados decorativos de marca Comercial Koralite. Hasta la fecha la Empresa se ha incorporado rápidamente manteniendo un absoluto liderazgo, demostrado con una amplia aceptación y recepción por parte del mercado y mostrando cada vez más una gran variedad de Laminados de diversos colores y diseños respaldada con una reconocida garantía de calidad.

Laminova, C.A. inicia sus operaciones el 2 de mayo 1996, en la antigua Hacienda el Rincón, sector Industrial La Guairita, Guarenas, Estado Miranda. Está dirigida al sector industrial de construcción y atiende clientes en todo el territorio nacional.

Es una empresa manufacturera de laminados decorativos de alta presión, además de tener una línea de producción de muebles, tableros revestidos, puertas y superficies termo laminadas o laminadas, así como frontales para closets.

Estos productos se logran a través de la aplicación de varios procesos de manufactura generados a partir del uso de maquinarias de última generación, que bajo el control de un personal altamente capacitado generan diferentes elementos constructivos que complementan su línea comercial de Laminados, siempre atendiendo el mercado de la decoración.

En su línea de producción Precisa, se encarga de diseñar, elaborar y entregar muebles hechos a la medida, que atienden la necesidad particular de cada cliente, con una amplia gama de especificaciones en cuanto a sustratos, revestimientos, cantos y diseños. Tienen una variada gama de colores y diseños de puertas termo laminadas, ofrecen elementos metálicos que dan un toque especial de decoración con la fabricación de estructuras en perfiles de aluminio y accesorios de acero cromado con las cuales se pueden fabricar frontales para closets, gabinetes estructurales, mobiliarios y muchas otras aplicaciones que surjan de la creatividad de los clientes.

2.2. Misión y Visión

2.2.1. Misión

Laminova es una compañía dedicada a la fabricación y comercialización de productos de alta calidad que van dirigidos al sector de revestimientos para la decoración interior y el diseño de mobiliario en general.

2.2.2. Visión

La visión de Laminova es convertirse en una organización de clase mundial, enfocada en el mejoramiento continuo de sus procesos y la incorporación de mejoras tecnológicas a sus equipos. La clave fundamental de su liderazgo radica en el compromiso con sus clientes, trabajadores, trabajadoras y proveedores, garantizando así, productos con altos estándares de calidad, fabricados a través de procesos eficientes que generen la máxima rentabilidad para sus accionistas y clientes, todo esto soportado por su equipo de colaboradores altamente competentes y sinérgicos.

2.3. Valores

Los valores de Laminova son los siguientes:

- 2.3.1.** Integridad: Somos un grupo de personas con ética profesional y rectitud en nuestro proceder hacia el individuo y el ambiente fundamentados en la honestidad, lealtad, responsabilidad, disciplina, amabilidad, valores que nos permiten identificarnos con la Organización y demostrar de manera consistente nuestra vocación de servicio.
- 2.3.2.** Innovación: Promovemos el espíritu de superación y entusiasmo estimulando la disposición positiva y proactiva a la mejora continua, ya que creemos que siempre existe alguna forma de hacer las cosas de manera más eficiente.
- 2.3.3.** Trabajo en equipo: Creemos y practicamos el lema “La Empresa Primero y el Departamento Después”. Centramos nuestra energía en la cooperación, apoyo mutuo, compañerismo y relaciones interpersonales a través de una comunicación abierta, en la cual compartimos responsabilidades y reconocimientos.
- 2.3.4.** Orientación al logro y a la excelencia: Nos establecemos metas exigentes en la búsqueda de la excelencia, apoyándonos en la alta capacidad de nuestra gente y sus valores.
- 2.3.5.** Orientación al cliente y al consumidor: Mejoramos continuamente la calidad de nuestros productos y el servicio a nuestros clientes externos e internos.

2.4. Objetivos

Laminova trabaja para consolidarse como una organización líder en Venezuela, en la fabricación y comercialización de laminados decorativos de alta precisión.

Para alcanzar sus objetivos se enfoca en ser una organización orientada al cliente cumpliendo con sus requerimientos y los plazos de entrega; para ello se compromete en garantizar que se cuente con el recurso humano calificado y competente en el uso eficiente de los recursos, las máquinas y los equipos, que permiten optimizar sus sistemas de gestión de la calidad.

Maneja procesos controlados, apoyándose en su fuerza laboral, enfocándose en un proceso de mejora continua que le permite lograr la eficacia y eficiencia de su organización.

Asimismo vela porque sus actividades satisfagan las normativas, requerimientos legales y del ambiente.

2.4.1. Objetivos de la calidad

Los objetivos organizacionales de Laminova están orientados a una alta calidad de productos y servicios y están definidos de la siguiente manera:

2.4.1.1. Asegurar la satisfacción de nuestros clientes en cuanto al cumplimiento de requisitos aplicables a nuestros productos, disponiendo además, de la flexibilidad suficiente para adaptarnos a sus exigencias en el entorno dinámico, cambiante y competitivo de hoy en día.

2.4.1.2. Incrementar el aprendizaje en el dominio de nuestros procesos de gestión y operativos, enfocado en la cultura de autocontrol de la calidad, con personal con la formación y la motivación suficientes para conseguir la mejora de los procesos y su orientación a la satisfacción de los clientes internos.

2.4.1.3. Garantizar la disponibilidad de los recursos necesarios para el funcionamiento del proceso de manera oportuna y eficaz.

2.4.1.4. Planificar la incorporación de mejoras que permitan incrementar la calidad de nuestros productos y la eficiencia de nuestros procesos.

2.4.1.5. Nos esforzamos en cumplir las normativas, requisitos, y legislación nacional aplicables a nuestros procesos.

2.5. Estructura

Laminova está conformada por 230 trabajadores, de los cuales el 80% presta servicios en las áreas operativas de la planta y el 20% en las áreas administrativas. De éstas últimas, el 30% del personal es de confianza.

Existen dos cargos Directivos en el nivel más alto de la estructura organizacional que son el Director de Administración y Finanzas y el Director Comercial. Ambos cargos reportan posiciones gerenciales regionales ubicadas en Colombia.

La Dirección de Administración y Finanzas funge como una Gerencia General local y supervisa directamente las áreas de Contraloría de Planta, Recursos Humanos, Contabilidad, Crédito y Cobranzas, Impuestos (que incluye Estadísticas y Cadivi) y Sistemas.

La Dirección Comercial supervisa las áreas de Mercadeo y Ventas, las Gerencias Técnica, de Operaciones y Manufactura. La mezcla de áreas distintas como líneas de reporte a una Dirección Comercial, ocurre porque el ocupante actual del cargo es una persona con alta antigüedad y dominio técnico de la fabricación y venta de los productos de la empresa.

Las áreas de Mercadeo y Ventas están orientadas a maximizar la participación de mercado de los productos de la empresa, dando un servicio personalizado de alta calidad.

El Gerente de Operaciones aunque reporta directamente al Director Comercial, posee un reporte indirecto a la Dirección de Logística ubicada en Colombia. Este cargo es responsable de todo lo relacionado con la programación de la Producción, Compras y almacenamiento tanto de la materia prima como de los productos terminados.

La Gerencia Técnica es responsable de todo lo relacionado con el aseguramiento de la calidad de los productos, incluyendo el desarrollo de nuevos productos y el cumplimiento de todas las especificaciones de los productos de la empresa.

La empresa posee un Comité Gerenciales Guía integrado por el Director de Administración y Finanzas, Director Comercial, Gerente de Manufactura, Gerente de Producción y el Gerente de Recursos Humanos.

Finalmente, el Gerente de Manufactura es responsable por todo el proceso de producción, el mantenimiento eléctrico y mecánico de los equipos de planta.

CAPÍTULO III

3. MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL

3.1. Antecedentes de la Investigación

Para estudiar la percepción de la funcionalidad del conflicto organizacional, en una investigación efectuada por Singleton y cols. (2011) se intentó determinar, qué pensaba un grupo de cuarenta y tres estudiantes de negocios a nivel superior, respecto al conflicto, para determinar si lo percibían como algo positivo (funcional) o negativo (disfuncional) para la empresa.

“Siempre existe el potencial de conflicto cuando dos o más personas interactúan unos con otros. La medida en que el conflicto es funcional o disfuncional depende de: (1) las intenciones, y las intenciones percibidas de los actores en los escenarios de conflicto, (2) si los actores y otros son concedores y capaces de usar la gestión de conflictos y las teorías de resolución y herramientas, y (3) la medida en que los líderes de la organización y la cultura de apoyan el conflicto funcional como una parte normal de la creatividad y la innovación.” (Singleton y cols., 2011, p.156).

Para abordar el tema Singleton y cols. (2011) administraron una encuesta de doce preguntas, encontrando que del 65,9% a 84,4% de los sujetos estuvieron en desacuerdo o muy en desacuerdo con las declaraciones que sugieren que el conflicto puede ser ventajoso para una organización, mientras que del 48,7% al 92,3% de los encuestados estuvieron de acuerdo o muy de acuerdo con las declaraciones que sugieren que el conflicto es inherentemente negativo. Los autores concluyeron que tomando estos datos en conjunto, los encuestados ven el conflicto como algo muy negativo y explicaron este resultado citando a Lang (2009, c.p. Singleton y cols., 2011, p.155) quien señaló que existen lagunas en cuanto al manejo de conflictos en el

plan de estudios y que esas deficiencias afectan negativamente la capacidad de los estudiantes para resolver conflictos. También señalaron que los estudiantes no entienden las diferencias entre el conflicto funcional y disfuncional, ni como el conflicto funcional puede ser de gran valor para las personas y las organizaciones. (Singleton y cols., 2011).

Singleton y cols. (2011) ofrecen las siguientes recomendaciones, basadas en la revisión bibliográfica que efectuaron como respaldo de su estudio y los resultados obtenidos:

1. Todas las personas deben aprender sobre el conflicto funcional y disfuncional, sus causas y consecuencias potenciales, así como la gestión de conflictos y estrategias de resolución. Señalan que este aprendizaje debe ser propiciado por la familia, la escuela, la iglesia y las empresas.

2. El conflicto funcional favorece la creatividad personal y organizacional, por lo que los líderes deben crear la cultura apropiada para su existencia. No obstante, es necesario educar sobre los distintos tipos de conflicto que existen y como resolverlo cuando es disfuncional.

3. Deben efectuarse estudios para determinar oportunidades de mejora sobre el tema de conflicto en diversas organizaciones y programas educativos..

4. Recomiendan investigar sobre cómo el estilo del manejo de conflicto de los líderes de la organización, puede afectar las oportunidades de aprendizaje que se dan al manejo de los conflictos en sus organizaciones.

5. Replicar el estudio en cursos adicionales de negocios en otras universidades.

Arévalo y cols. (2001) efectuaron una investigación con el propósito de analizar si había diferencias entre los negociadores efectivos e inefectivos en cuanto al patrón secuencial utilizado en una situación de conflicto. Estos autores señalan que existen dos tipos de patrones secuenciales:

1. La reciprocidad, entendida como la respuesta a la otra parte, con el mismo comportamiento que ésta utilizó en el turno previo; y

2. La complementariedad, entendida como la reacción a las acciones del adversario empleando conductas opuestas. (Weingart et al., 1990, c.p. Arévalo y cols., 2001).

Arévalo y cols. (2001) señalan, que en una situación de enfrentamiento la tendencia general de las personas es a la reciprocidad, por lo que tenderán a responder con conductas agresivas o de dominación, cuando sienten que son atacados por un oponente; y esto produce resultados muy desfavorables que suelen desencadenar en estancamiento del conflicto. Contrariamente, las conductas complementarias ante la hostilidad, parecen facilitar la mitigación del conflicto, ya que reducen su intensidad y contribuyen a una comunicación más fluida entre las partes (Janssen y Van de Vliert, 1996, c.p. Arévalo y cols., 2001).

Una de las hipótesis propuestas por Arévalo y cols. (2001) fue que los negociadores efectivos utilizarán más patrones de complementariedad que los negociadores inefectivos ante un conflicto escalado.

Para probar esta hipótesis, analizaron las respuestas de 83 sujetos quienes participaron en un rol playing que consistía en manejar un conflicto con un subordinado que no se encontraba presente, por lo que la comunicación era a través de un computador. Cada sujeto recibía en pantalla las instrucciones acerca de su papel y la tarea era resolver un grave conflicto ocurrido entre el subordinado y el cliente más importante de la empresa. Las respuestas del subordinado estaban estandarizadas y pasaban progresivamente por tres niveles:

1. Trivialización: uso de conductas de evitación
2. Ataques a las normas de la empresa: uso conductas de lucha indirecta
3. Ataques personales: uso de conductas de lucha directa

Se efectuó un análisis secuencial de las interacciones diádicas, en cuanto a patrones de reciprocidad y complementariedad; y se encontró que los sujetos

efectivos, son capaces de romper el curso de acción de su adversario, respondiendo de forma complementaria tanto a las conductas de lucha directa, como a las conductas de evitación utilizadas por el oponente. Esto significa que reaccionan con conductas de lucha directa ante la evitación, y con conductas de evitación, acomodación y solución de problemas ante la lucha directa. Sin embargo, ante la lucha indirecta, las conductas tienden a ser recíprocas.

Por su parte, los negociadores inefectivos, sólo emplean la complementariedad ante respuestas de lucha directa, respondiendo con reciprocidad ante la evitación y conductas de lucha indirecta.

Los aportes de Weingart et al. (1990, c.p. Arévalo y cols., 2001) permiten explicar por qué los negociadores más eficientes utilizan la acomodación en forma complementaria. Este mecanismo es una forma sencilla de resolver conflictos en ciertas ocasiones, ya que el oponente puede interpretarlo como una señal del deseo de llegar a un acuerdo, más que un indicador de debilidad. Esto puede producir una valoración y un efecto positivo entre los oponentes (Van de Vliert, 1997, c.p. Arévalo y cols. 2001).

En cuanto a las conductas de solución de problemas, Arévalo y cols. (2001), comentan que su trabajo evidencia que es más productivo que el sujeto responda a las provocaciones y ataques del oponente, intentando comprender sus razones y buscando una solución creativa que pueda satisfacer a ambas partes.

“los estilos más integradores reducen la experiencia de conflicto y estrés en el trabajo, mientras que los estilos de dominación y evitación incrementan la experiencia de conflicto y la percepción de estrés en el trabajo.” (Friedman et al., 2000, c.p. Arévalo y cols., 2001, pp 16-17).

En conclusión en cuanto al uso de la evitación se encontró que:

- a) Los negociadores efectivos responden con complementariedad, es decir, con conductas de lucha directa o ataques personales

- b) Los negociadores poco efectivos, responden con reciprocidad, es decir, con las mismas respuestas de evitación.

Las reacciones que tuvieron a la evitación, tanto los negociadores efectivos como los poco efectivos, fueron justamente las que Friedman y cols. (2000, c.p. Arévalo y cols., 2001) señalan como las que incrementan la experiencia de conflicto y la percepción de estrés en el trabajo, razón por la cual, las respuestas de evitación del conflicto no son favorables en el manejo del mismo en una organización.

En otro experimento efectuado por Torres y Rosillo (2008), se estableció que ante diferentes tipos de conflicto, las personas involucradas siempre terminaban pensando que era la contraparte quien debía cambiar.

Estos autores señalan que:

“el conflicto es natural e inherente a la naturaleza humana... el conflicto es una manifestación de la capacidad de adaptación limitada que posee el cerebro humano; por lo que necesita transformar al medio y a los demás para su supervivencia. Por otro lado, la cultura como creación humana impone reglas que no todos comparten. Entonces, las claves de un manejo funcional de los conflictos se pueden encontrar en el mejoramiento de los hábitos de crianza como solución a largo plazo, y en la transformación de la educación, orientada ahora hacia la convivencia, la creatividad y la aceptación de la diferencia.” (Torres y Rosillo, 2008, p.46).

El experimento fue desarrollado con una metodología descriptiva a partir de grupos focales integrados por participantes en ocho seminarios de teoría del conflicto, los cuales eran profesionales con cargos administrativos o docentes en diversas organizaciones en Colombia, siendo el noventa por ciento abogados conciliadores.

Se efectuó en todos los grupos una entrevista abierta y participativa con preguntas orientadas a los conflictos en el trabajo, intuitivo y de pareja.

El artículo de Torres y Rosillo (2008), presenta un análisis de la tendencia natural humana al conflicto, por lo que el manejo funcional del conflicto puede aprenderse, cobrando un peso importante el modelaje y la educación.

3.2. Bases Teóricas

3.2.1. El Desarrollo Organizacional.

3.2.1.1. Definición de Desarrollo Organizacional.

Para Richard Beckard (1969, citado en French, Bell & Zawacki, 2007, p.11), el desarrollo organizacional es:

“Un esfuerzo planeado de toda la organización y administrado desde el nivel superior, para aumentar la eficacia y salud organizacional, a través de intervenciones planeadas en los procesos de la organización, usando el conocimiento de la ciencia conductual”.

Beckard explica que, es un esfuerzo de cambio planeado, debido a que se intenta movilizar recursos con la intención de realizar un esfuerzo que obedece a un plan estratégico de la organización. Incluye al sistema total, cuando se relaciona con un sistema relativamente libre para determinar sus propios planes y su futuro dentro de restricciones más generales del ambiente. También acota que es administrado por el nivel más alto de la organización, debido a que el esfuerzo de desarrollo requiere una inversión de recursos importantes que solo pueden ser provistas por este nivel, quien además deberá aportar el compromiso necesario para mantener las iniciativas de desarrollo. Por último Beckard, indica que este proceso está dirigido a aumentar la eficacia y la salud organizacional, lo que hace presumir que este autor parte de la idea que se puede alcanzar un estado de organización ideal, eficaz y sana.

Bennis (1969, citado en Kondalkar, 2009, p.3), define al Desarrollo Organizacional como:

“una respuesta al cambio, una estrategia educativa compleja con la intención de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, con la finalidad que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, mercados y retos y al ritmo vertiginoso del mismo cambio”.

Para Beer (1980, citado en Cummings & Worley, 2007, p.2), el Desarrollo Organizacional es:

“Un proceso global de obtención de datos y diagnóstico, de planeación de la acción, intervención y evaluación, cuyo fin es aumentar la congruencia entre la estructura, los procesos, las estrategias, las personas y la cultura; aportar soluciones nuevas y creativas y mejorar la capacidad de auto renovación. Se realiza con la colaboración de los empleados que trabajan con un agente de cambio, aplicando la teoría, la investigación y la tecnología de las ciencias de la conducta”.

Burke (s.f, citado en Cummings & Worley, 2007, p.2), lo define como “Un proceso planificado del cambio en la cultura de una empresa y que se realiza utilizando la tecnología, la investigación y teoría de las ciencias de la conducta”.

Como se puede observar, Burke y Bennis se enfocan en la cultura como el objeto de cambio, mientras que Beckard y Beer lo hacen en el proceso del Desarrollo Organizacional (DO).

También se puede apreciar en todas las definiciones, que la iniciativa del Desarrollo Organizacional se orienta a mejorar de manera explícita o implícita a la organización.

Es interesante la propuesta de Cummings y Woorley (2007, p.1), en cuanto a las tres (3) condiciones que debe cumplir un proceso para que pueda ser catalogado como Desarrollo Organizacional: 1) Centrarse en el cambio de algunos aspectos del sistema organizacional, 2) Aprender o transferir conocimientos o habilidades al sistema cliente; 3) Evidencia o intención de mejorar la eficacia del sistema, y en consecuencia a esta, los autores expresan la siguiente definición de Desarrollo Organizacional:

“El DO es una aplicación y una transferencia global del conocimiento de las ciencias de la conducta al desarrollo planificado, al mejoramiento y al reforzamientos de las estrategias, de las estructuras y de los procesos que favorecen la eficiencia de las empresas”, Cummings y Woorley (2007, p.1).

Cummings y Worley (2007, p.6), visualizan a la historia del DO como una secuencia sucesiva de movimientos de investigación y prácticas, a las cuales llamaron raíces conocidas como: 1) Entrenamiento en el laboratorio, 2) Investigación-acción y

retroalimentación por encuesta, 3) Normativa, 4) Productiva y Calidad de la vida laboral y 5) el Cambio Estratégico véase Figura 1.

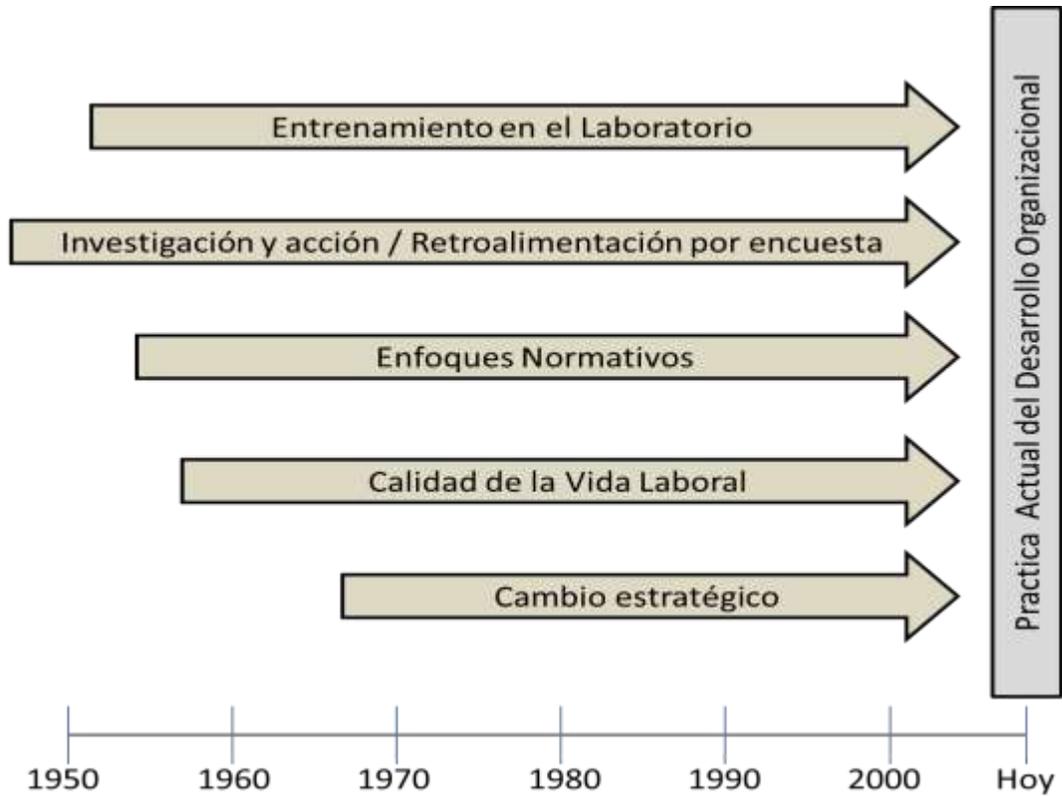


Figura 1. Los cinco precedentes del Desarrollo Organizacional. Fuente: Cummings y Worley (2007, p.6)

Richard Beckard marca el inicio de las aplicaciones de cambio estratégico, en su filosofía de planeación de sistemas abiertos. Para realizar un cambio estratégico es necesaria la integración entre el ambiente, la estrategia y el diseño de la organización. Según estos autores, este enfoque se ha venido utilizando recientemente en procesos de fusiones y adquisiciones, así como en la creación de alianzas y redes.

Los retos actuales del DO, provienen de la creciente tendencia de la globalización y de la avasallante incursión de la tecnología en todos los ámbitos de la vida contemporánea.

3.2.1.2. Intervenciones del Desarrollo Organizacional.

Se pueden definir según French & Bell (1996, p.159), como actividades planificadas donde tanto consultores como clientes participan en un programa de DO.

Para Cummings y Worley (2007, p.143), las intervenciones identifican una serie de acciones o hechos secuenciales planificados, cuyo fin es ayudar a una compañía a mejorar su eficiencia.

Las intervenciones tienden a alterar el status quo; se puede apreciar como intentos deliberados de llevar al grupo (u organización) a un estado diferente y más eficiente.

Cummings y Worley (2007, p.143) proponen tres (3) criterios para definir una buena intervención:

- I. Su compatibilidad con las necesidades de la organización.
- II. El grado en que se basan en el conocimiento causas de los resultados deseados.
- III. Transferencia de las competencias en la administración del cambio a los empleados.

La siguiente lista de recomendaciones para elaborar las mejores actividades de intervenciones, es provista por French y Bell (1996, p.160), e indica que se debe estructurar la actividad de manera que:

- I. Las personas pertinentes estén allí, entendiéndose por personas pertinentes aquellas que han sido afectadas por el problema o serán afectadas por la oportunidad de mejora.

- II. Esté: (a) Orientada a un problema u orientada a una oportunidad, y (b) Orientada a los problemas y oportunidades generados por los clientes mismos.
- III. La meta sea clara y la forma de llegar a la meta sea clara también.
- IV. Exista una alta probabilidad de alcanzar la meta con éxito.
- V. Incluya tanto un aprendizaje basado en la experiencia como un aprendizaje con una base conceptual / cognoscitiva / teórica.
- VI. Los participantes aprendan la forma de resolver un problema particular y al mismo tiempo aprendan a aprender.
- VII. El ambiente sea propicio para que los individuos se sientan liberados, en vez de ansiosos o a la defensiva.
- VIII. Los individuos estén involucrados como personas completas y no segmentadas, es decir, deben involucrarse las exigencias de su rol, los pensamientos, creencias, sentimientos y esfuerzos, en vez de uno o dos de estos aspectos.

Según French y Bell (1996, p.160), estas recomendaciones provienen de lo que ellos llaman “la teoría de la práctica”, que al utilizarla hace que las intervenciones sean más efectivas.

Se puede concluir diciendo que las intervenciones pueden ser clasificadas según French y Bell (1996, p.168), en (a) intervenciones diseñadas para mejorar la efectividad de los individuos, (b) para mejorar la efectividad de las díadas / tríadas, (c) para mejorar la efectividad de equipos y grupos, (d) para mejorar las relaciones inter grupos, y e) para mejorar la efectividad de la organización total.

3.2.2. El Conflicto.

3.2.2.1. Antecedentes históricos del Conflicto.

Los escritos de tres gigantes intelectuales: Charles Darwin, Carl Max y Sigmund Freud, que dominaron la atmosfera en los comienzos de la psicología infantil, también influenciaron los principios de la psicología social sobre el conflicto, como en muchas otras áreas. Ya los tres aparecieron en una lectura superficial para enfatizar los aspectos competitivos y destructivos del conflicto, Deutsch, Coleman y Marcus (2006, p.13).

Darwin se enfocó sobre “La competitiva lucha por la existencia” y “La supervivencia de los más aptos”. Él escribió que todo en la naturaleza está en una guerra, un organismo con otro, o con la naturaleza externa. En un primer examen de la belleza de la naturaleza, esto podría ponerse en duda, pero una reflexión más profunda, inevitablemente probaría que esto es cierto. (Deutsch, Coleman y Marcus, 2006, p.13).

Marx enfatizó la lucha de clases, y a medida que avanza la lucha, la sociedad completa se descompone cada vez más en dos campos grandemente hostiles, en dos grandes clases directamente antagonistas: la burguesía y el proletariado. Marx y Engels, terminan su manifiesto comunista diciendo: “Los proletarios no tienen nada que perder, salvo sus cadenas. Ellos tienen un mundo que ganar. Trabajadores de todos los países, únense”, Deutsch, Coleman y Marcus (2006, p.13).

La visión de Freud del desarrollo psicosexual, fue en gran medida la lucha constante entre las raíces biológicas de la mente infantil, el determinado social, y el sustituto parental internalizado, el superego. Schachtel (1959, citado en Deutsch, Coleman y Marcus, 2006, p.13) apuntó que:

“Los conceptos y lenguajes utilizados por Freud para describir la gran metamorfosis, de la vida en el vientre a la vida en el mundo, se presentan con abundancia de imágenes de guerra, coerción, renuencia al compromiso, necesidad

indeseable, sacrificios impuestos, acuerdos difíciles entre enemigos, decisiones forzadas...”

Luego, la atmósfera prevalente durante el período cuando la psicología social comenzó a contribuir para observar al conflicto desde la perspectiva de la “lucha competitiva”. Igualmente en las condiciones sociales, la intensa competición en el mundo de los negocios y entre las naciones, la devastación de la primera guerra mundial, la depresión económica de los años 1920s y 1930s, el ascenso del nazismo y otros sistemas totalitarios, reforzaron esta perspectiva.

La vulgarización de las ideas de Darwin, en la forma de “Darwinismo Social” proveyó de un razonamiento intelectual para el racismo, sexismo, superioridad de clases y guerras. Tales ideas como la “supervivencia de los más aptos”, “el determinismo hereditario” y “los estadios de evolución” con mucho interés fueron mal utilizados a las relaciones entre grupos sociales humanos, clases, naciones y razas, para racionalizar políticas imperialistas.

Dos otras perspectivas se han convertido en percepciones dominantes: el psicológico y el social-político-económico. El primero intenta explicar al conflicto como “lo que ocurre en la mente de los hombres” (Klineberg, 1964, citado en Deutsch, Coleman y Marcus, 2006, p.13), o como “tensiones que causan guerras”, (Cantril, 1950, citado en Deutsch, Coleman y Marcus, 2006, p.13); en otras palabras, se intenta explicar al fenómeno en términos de percepciones, creencias, valores, ideología, motivaciones, y otros estados psicológicos y características que tanto hombres como mujeres pudieron adquirir como resultado de sus experiencias, dichas características son activadas por una situación particular y el rol en el cual se encuentra la persona. El segundo, en contraste, busca una explicación en términos de factores sociales, económicos y políticos, tal como el nivel de armamento entre naciones, objetivos en conflictos entre intereses económicos y políticos.

El declive del Darwinismo social y las doctrinas instintivas fue impulsado por el desarrollo y el empleo de métodos empíricos en la psicología social. Este nuevo

enfoque se centró más en la socialización del individuo en parte como una reacción a la doctrina instintiva. Esto lideró una gran variedad de estudios, incluyendo un número de investigaciones sobre cooperación y competición. Para Deutsch, Coleman y Marcus (2006, p.13) estos últimos estudios, son en sus puntos de vista los precursores al estudio del conflicto de forma empírica y en psicología social.

Durante los años 1920-1940s, de manera independiente del trabajo conducido en los Estados Unidos sobre la dicotomía cooperación / competición, Kurt Lewin y sus estudiantes estuvieron teorizando y condujeron investigaciones que afectaron profundamente los trabajos posteriores en psicología social. El campo teórico de Lewin, con sus conceptos dinámicos de sistemas de tensión, conducción y prevención de fuerzas, inducción de las fuerzas propias, valencias, niveles e aspiración, campos de poder, interdependencia, solapamientos de situaciones, etc. crearon un nuevo vocabulario para pensar sobre el conflicto y la cooperación / colaboración (Deutsch, Coleman y Marcus, 2006, p.14).

Vale la pena comentar que al comienzo del año 1931, empleando su análisis del campo de fuerzas, Lewin (1931,1935, citado en Deutsch, Coleman y Marcus, 2006, p.14) presentó una discusión teórica penetrante de tres tipos básicos de conflicto psicológico: Aproximación-Aproximación, en el cual el individuo se ubica entre dos valencias aproximadamente igualmente fuertes; de Evitación-Evitación, aquí el individuo se ubica entre dos valencias negativas de similar fuerzas; y la Aproximación-Evitación, que significa que el individuo está expuesto a fuerzas opuestas con valencias positivas y negativas respectivamente.

Según Deutsch, Coleman y Marcus (2006, p.16) en los últimos cuarenta años la teorización e investigación psicológica social sobre el conflicto, ha direccionado principalmente trece aspectos del mismo:

1. ¿Cuáles son las condiciones que conducen a un proceso constructivo o destructivo de resolución de conflicto?

2. ¿Cuáles son las circunstancias, estrategias, y tácticas, que llevan a que una parte lo haga mejor que la otra en una situación de conflicto?
3. ¿Qué determina la naturaleza del acuerdo entre las partes en conflictos, si ellos tienen la capacidad de alcanzar un acuerdo?
4. ¿Cómo pueden ser utilizadas las terceras partes para prevenir que el conflicto se convierta en destructivo, o ayudar en bloqueos, con negociadores resentidos, y moverse hacia el manejo constructivo de sus conflictos?
5. ¿Cómo pueden ser educados las personas para manejar sus conflictos constructivamente?

Y más recientemente:

6. ¿Cómo y cuándo, debería uno intervenir en conflictos muy prolongados y difíciles de tratar?
7. ¿Cómo entendemos, por qué los conflictos sobre etnicidad, religión e identidad frecuentemente se tornan difíciles de tratar y toman un curso destructivo?
8. ¿Qué tan aplicable en otros contextos culturales son las teorías relacionadas al conflicto, y que han sido ampliamente desarrolladas en los Estados Unidos y el oeste europeo?
9. ¿Cómo fortalecer la reconciliación entre partes quienes han estado en un amargo, destructivo y mortal conflicto?
10. ¿Cómo se puede ayudar a la gente a “negociar lo no negociable”, como en conflictos de identidad, valores básicos o religiosos?
11. ¿Cómo podemos comprender lo que regularmente está implícito, presuposiciones teóricas y el marco de trabajo sobre el conflicto que afecta la propia orientación personal y su comportamiento durante el conflicto?

12. ¿Cómo podemos identificar “madurez”, “momentos críticos”, o “puntos de retorno” en un conflicto?
13. ¿Cuáles son los efectos constructivos y destructivos de las emociones en el conflicto?.

3.2.2.2. Definiendo el término Conflicto.

Según Wilson (2007, p.285) el conflicto puede definirse como: “Una lucha que involucra ideas opuestas, valores y/o recursos limitados”.

Morton Deutsch (1973, citado en Wilson, 2007, p.285) formalizó esta idea cuando dice que el conflicto existe cuando hay una: “Acción que es incompatible con otra, y que evita, obstruye, interfiere, lesiona o en alguna forma hace que la primera sea probable o efectiva”.

El conflicto también se ha descrito como: “Una lucha sobre los valores y derechos para limitar el estatus, el poder y/o recursos”, Coser (1964 s/f, citado en Wilson, 2007, p.285).

La incompatibilidad de ideas, valores y/o metas proporciona la motivación hacia el conflicto. Tal incompatibilidad puede ser real o imaginaria, pero siempre debe existir una percepción de que existen diferencias importantes. Este sentimiento lleva a un intento por evitar, obstruir, interferir, lastimar o de alguna manera intervenir para alcanzar el fin deseado.

Para De Janasz, Dowd y Schneider (2009, p.226) el conflicto:

“Es cualquier situación en el cual hay incompatibilidad de metas u objetivos, cogniciones, o emociones dentro y entre los individuos o grupos, que desemboca en oposición o interacciones antagónicas.”

Es una forma de interacción entre partes que difieren en intereses, percepciones, objetivos, valores, o aproximaciones a problemas. El conflicto se incrementa cuando comenzamos a sentir que otra persona está interfiriendo con nuestra habilidad para

lograr un cierto objetivo, o se bloquea el camino que queremos tomar, una idea que queremos perseguir, o se opone a una creencia que tenemos. (De Janasz, Dowd y Schneider, 2009).

3.2.2.3. La Percepción del Conflicto.

Para De Janasz, Dowd y Schneider (2009, p.226), el conflicto es una realidad de la vida de las organizaciones, y esto se debe entre otras cosas, a que las organizaciones están compuestas por personas, y cada persona tiene un conjunto de ideas propias, que difieren a las de otras personas en la organización. Cuando los individuos con diferentes intereses compiten por el mismo pool (reservorio) de recursos, la disensión no tardará en aparecer.

La visión de la sociedad sobre el conflicto y su manejo, ha evolucionado sustancialmente en el último siglo. Estas visiones pueden ser resumidas según De Janasz, Dowd y Schneider (2009, p.226) en tres perspectivas sobre el manejo del conflicto:

1. **La Visión Tradicional:** Fue predominante en los comienzos del siglo XX, cuando se observó al conflicto como una situación negativa y que debía ser evitado a toda costa. Promulgó que el conflicto era el producto de un comportamiento gerencial disfuncional, y por lo tanto debería y podría ser detenido por la misma fuente. Presumiblemente, si el comportamiento disfuncional era detenido (por ej. El gerente era despedido), el conflicto debería dejar de existir.
2. **La Visión de Relaciones Humanas:** esta perspectiva se instauró por tres décadas, desde 1940 hasta 1970. El conflicto fue observado como una parte natural e inevitable de la existencia humana y fue aceptado como normal en las relaciones e interacciones grupales.

3. **La Visión Integradora:** la perspectiva contemporánea sostiene que el conflicto no es solamente inevitable, sino que mantener un cierto grado de tensión puede de hecho ser beneficioso en mantener a un grupo energizado y creativo. En esta visión el conflicto es visto como una fuerza positiva para el cambio dentro de las organizaciones, grupos y relaciones. El reto está en encontrar un significado constructivo para manejar el conflicto, mientras se mantienen algunas diferencias que energicen un grupo hacia la discusión e innovación continua.

El foco del conflicto se refiere particularmente a la orientación que se le ha dado al mismo, por ejemplo, si se orienta a las personas o a los asuntos en particular. Mediante esta distinción Wetthem y Cameron (2005, P.347), quieren decir si: ¿es este un conflicto tendiente a la negociación sobre ideas en competencias, propuestas, intereses o recursos; o es un conflicto parecido a una disputa con origen en lo que ha sucedido entre las partes?. Al respecto ellos opinan que:

“Una de las características agradables de la distinción entre conflictos enfocados en la persona y enfocados en el asunto en particular, es que nos ayuda a entender por qué algunos directivos creen que el conflicto es la sangre vital de su organización, en tanto que otros consideran que cada uno de los conflictos extrae sangre de su organización.” (Wetthem y Cameron, 2005, p.347).

La investigación ha mostrado que los conflictos enfocados en las personas amenazan las relaciones, en tanto que los conflictos basados en los asuntos las mejoran. Por lo tanto, en general, cuando leemos acerca de los beneficios del conflicto productivo, los diferentes autores se están refiriendo al conflicto enfocado al asunto en particular. (Wetthem y Cameron, 2005, p.347).

Wetthem y Cameron (2005) consideran que a pesar que todos los conflictos interpersonales implican a las personas, el conflicto enfocado en las personas, se refiere a la clase de confrontaciones personales en las cuales el nivel de afectación es alto y el calor emocional intenso, lo cual es propenso a ser avivado por la indignación moral. No es difícil pensar que las disputas personales son extremo difíciles de

solucionar y sus consecuencias en el largo plazo pueden ser devastadoras. (Wetthem y Cameron, 2005, p.348).

En contraparte los conflictos enfocados en el asunto en particular son más parecidos a negociaciones racionales, las cuales se pueden observar como “un proceso de toma de decisiones interpersonal por el cual dos a más personas acuerdan como asignar recursos escasos” (Thompson, 2001, c.p. Wetthem y Cameron, 2005, p.348).

3.2.2.4. La Naturaleza del Conflicto.

Según Hellriegel y Slocum (2009, p.359), en una organización el conflicto puede ser de naturaleza variada, sin embargo identifica cuatro modalidades:

- I. **El Conflicto Intrapersonal:** el cual se presenta en el interior del individuo y suele implicar alguna forma de conflicto con las metas, el conocimiento o los afectos. El resultado suele ser tensiones internas y frustraciones.

Muchas decisiones pasan por la resolución de un conflicto intrapersonal de metas. Cuando tanto empleados, clientes u otros enfrentan a un conflicto intrapersonal grave y sin resolver, se puede desatar un conflicto interpersonal muy intenso Hellriegel y Slocum (2009, p.360).

- II. **El Conflicto Interpersonal:** Este tipo de conflicto tiene su naturaleza en la contraposición de metas, actitudes y conductas de dos o más personas. Gran parte de ellos tienen su origen en la ambigüedad de roles.

- III. **El conflicto Intragrupal:** Referido a las disputas entre algunos miembros del grupo, o todos ellos, las cuales a menudo afectan la dinámica y efectividad del mismo. Al respecto Dyer, Dyer y Dyer (2007, p.1315) señalan:

“Uno de los problemas comunes encontrados en los equipos es la presencia del conflicto disruptivo y hostilidad. Sentimientos de animosidad entre

individuos o pequeños grupos que crecieron a tales proporciones, que las personas quienes tenían que trabajar juntos, no se hablaban unos a otros”.

IV. **El Conflicto Intergrupual:** Se relaciona con las disputas, diferencias o desacuerdos que hacen que equipos o grupos diferentes se enfrenten entre sí. Se puede presentar en forma horizontal entre equipos, departamentos y divisiones, y de forma vertical entre distintos niveles de la organización.

Este tipo de conflicto puede tomar la forma de percepción e incompatibilidad de metas, percepción de diferencias, interdependencias de las tareas y percepción de recursos limitados.

3.2.2.5. El Proceso del Conflicto.

Según Robbins y Judge (2009, p.486), el conflicto puede observarse como un proceso de cinco (5) etapas:

1. **Etapas de oposición potencial o incompatibilidad:** caracterizada por la presencia de condiciones o fuentes que generan oportunidades para el surgimiento del conflicto. Tales condiciones o fuentes del conflicto, se han condensado en tres categorías generales: comunicación, estructura y variables personales.

a) **Barreras en la comunicación:** las diferentes connotaciones de las palabras, modismos, intercambio insuficiente o exceso de información y ruido en el canal de comunicación. En la comunicación escrita, la incapacidad para poder leer las claves verbales.

b) **Aspectos de la estructura:** mientras más grande sea el grupo, mayor especialización y diversidad existe en el mismo, se tiende a generar conflictos. Para Janasz, Dowd y Schneider (2009, p.228), una fuente común de conflicto en las organizaciones está en las diferencias en las metas y objetivos personales y profesionales. Si se trabaja en proyecto con alguien cuyos objetivos son diferentes a los del grupo, la tensión o el conflicto se hará patente. Esta tensión puede presentarse

tanto en el intra grupo como en el inter grupo. Para estos autores, a pesar de las claras diferencias entre las unidades de una organización, algo en común aún persiste, todos compiten por el mismo fondo de recursos, los cuales usualmente son limitados, causando que varias unidades dentro de las organizaciones compitan unos contra otras por recursos limitados y finitos.

Hellriegel y Slocum (2009, p.360), apuntan que muchos de los conflictos tienen su asidero en el conflicto de roles, por ejemplo, en la incertidumbre y la falta de claridad en las expectativas que se tiene de un rol específico, incompatibilidad entre los diferentes roles ocupados por un mismo individuo, y las diferencias entre los valores y personalidad del individuo con las funciones de un rol particular.

Wetthem y Cameron (2005, p.345), proponen una interesante fuente de posibles conflictos, y lo denominan el estrés ambiental, explican que los conflictos que radican en las diferencias personales y en la incompatibilidad de funciones se exageran en gran medida por un entorno estresante, por ejemplo: en presencia de un presupuesto austero, es más probable que sus miembros se vean implicados en disputas sobre los recursos. La escasez tiende a disminuir la confianza, a incrementar el etnocentrismo y a reducir la participación en la toma de decisiones. Lo mismo ocurre con la incertidumbre en la organización, la cual afecta la seguridad del estatus de sus miembros, volviéndolos ansiosos y tendientes al conflicto. Este fenómeno es susceptible a los diferentes componentes de la organización que son capaces de afectar su ambiente.

Por otra parte, la tesis del estatus y poder, ofrece una explicación para muchas de las situaciones de conflicto en las organizaciones. Como se sabe el estatus es la posición de un miembro en la jerarquía de un grupo, es decir su rango. La insatisfacción percibida de un individuo con respecto a su estatus y el reconocimiento de su poder de parte del grupo, conducirá por lo general a tensiones y conflictos con los otros miembros, Wilson (2007, p.292).

c) **Variables Personales:** las evidencias indican que ciertos tipos de personalidad, por ej. Individuos muy autoritarios y dogmáticos, llevan a un conflicto en potencia, Robbins y Judge (2009, p.486). Para Wetthem y Cameron (2005, P.349), las diferencias personales son una fuente común de conflicto porque, los individuos aportan diferentes antecedentes a sus funciones en las organizaciones. Sus valores y necesidades han sido moldeados por diferentes procesos de socialización, según sus tradiciones culturales y familiares, nivel de educación, grado de experiencia, etc. Los conflictos que radican en necesidades y valores personales incompatibles son algunos de los más difíciles de resolver, a menudo llegan a contener un alto contenido emocional y moral.

2. **Etapa de Cognición y Personalización:** en esta etapa las personas requieren percibir el conflicto, por lo tanto una de las partes debe tener consciencia de la existencia de las condiciones previas al conflicto, lo que se la ha llamado el conflicto percibido, sin embargo aún no ha sido personalizado; esto ocurre cuando los individuos se involucran emocionalmente y las partes experimentan ansiedad, tensión, frustración u hostilidad, a este nivel se le llama el conflicto sentido, Robbins y Judge (2009, p.486).

3. **Etapa de Intenciones:** intervienen las percepciones, las emociones de los individuos y su comportamiento manifiesto. Son las decisiones que se toman para actuar de una forma dada. Esta fase identifica lo que se le conoce como “Estrategias o Estilos para Manejar los conflictos Interpersonales”, véase Figura 2.

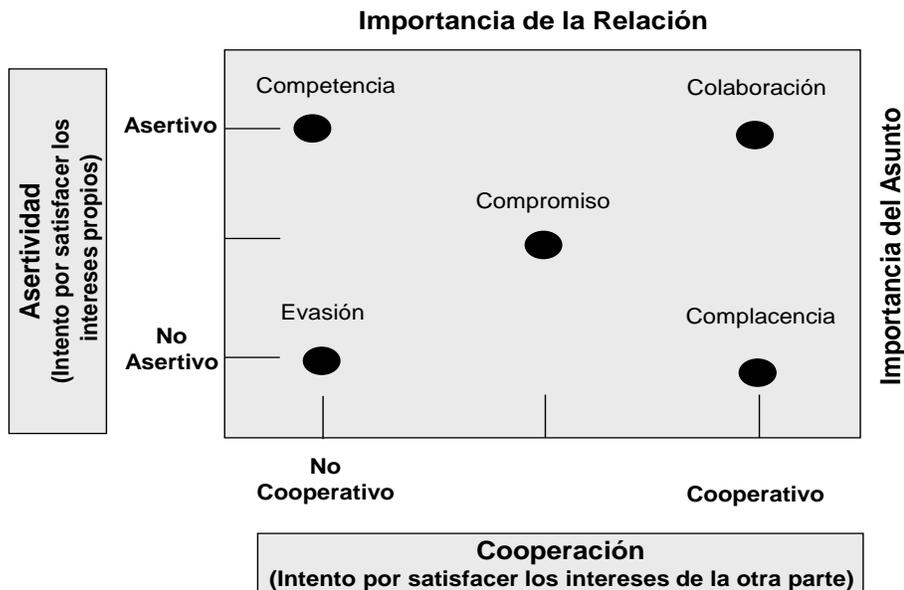


Figura 2. Dimensiones de las intenciones de manejo del conflicto. Fuente: Adaptado de Robbins y Judge (2009, p.490).

A continuación se describe cada uno de estos estilos o estrategias personales para tratar con los conflictos, según Janasz, Dowd y Schneider (2009, p.228):

a) **Evasión:** es una estrategia de evitación o de retirada, en donde se elige no hacerle frente al asunto o persona involucrada. Se elige retirarse de la situación con la esperanza que desaparezca o se resuelva por si sola. Tal estrategia es útil en aquellas situaciones donde los asuntos involucrados son triviales o de poca importancia para el involucrado, cuando las emociones son altas, cuando se siente que no se puede satisfacer las necesidades propias, o cuando otros podrían resolver el conflicto con mayor efectividad. Sin embargo, la evasión es peligrosa cuando el asunto es importante para la persona y requiere su atención, podría generarse un escenario de perder-perder.

b) **Complacencia (suavizar):** Cuando se usa esta estrategia para resolver un conflicto, la persona está más interesada en mantener la relación que en alcanzar un

objetivo específico a través de la interacción. Esta estrategia es apropiada cuando el asunto no es tan importante, o cuando la armonía es más importante para ella que ganar en el asunto en disputa. Esta estrategia ahorra tiempo y energía emocional, sin embargo, si la persona siempre utiliza la complacencia como estrategia predilecta, podría ser una señal que está posiblemente sacrificando algunos objetivos importantes en aras de la relación. Esta estrategia es del tipo: tú ganas - yo pierdo.

c) **Compromiso:** cuando la persona se compromete o divide las diferencias en un conflicto, ella acuerda a renunciar parte de su objetivo y parte de la relación, con el fin de alcanzar un acuerdo. Esta estrategia es efectiva para alcanzar soluciones temporales, cuando ambas partes están en un nivel comparable, cuando hay presión de tiempo, o como respaldo cuando la colaboración o la competición no son opciones posibles. Es del tipo perder algo, para ganar algo. Muchas personas y grupos saltan muy rápidamente hacia este esquema, sin explorar la sinergia o colaboración. Esto es quizá responde a la sensación de riesgo percibido del conflicto.

d) **Competencia (Coacción):** En una estrategia de competencia, la persona trabaja por alcanzar su objetivo a toda costa, aún si esto significaría el tener que sacrificar la relación con el otro. Coaccionar puede ser apropiado cuando la persona tiene serias restricciones de tiempo, se está en una situación de crisis, necesidad de abordar una decisión impopular, o se debe tomar una acción que es vital para la salud de la organización. Esta estrategia es del tipo: yo gano - tu pierdes.

e) **Colaboración (Integrar):** Involucra energía, compromiso y excelentes habilidades de comunicación, solución de problemas y negociación. Es apropiada, para cuando se cuenta con el tiempo suficiente, cuando todas las partes desean alcanzar soluciones que satisfagan a todos y la relación se mantenga y cuando el asunto es muy importante para todas las partes involucradas. Es también crítica cuando las partes en conflicto son las responsables de implementar la solución. Llegar al consenso o encontrar una solución integrativa, conlleva a un esfuerzo considerable de negociación y tiempo. En esta estrategia, ambas partes no necesariamente concuerdan, pero ambos

pueden sentirse lo suficientemente satisfechos para expresar sus desacuerdos y opiniones, y poder trabajar hacia una solución óptima. Esta estrategia es del tipo: tú ganas - yo gano, sin embargo a pesar de ello, no es apropiado en todos los casos.

Cada una de estas estrategias tiene sus fortalezas y debilidades. Ninguna solución puede clasificarse como la mejor para todas las situaciones.

4. Etapa de Comportamiento: En esta etapa es donde se hacen visibles los conflictos, aquí se incluyen expresiones, acciones y reacciones que hacen las partes en conflictos, y que por lo general son intentos abiertos de implementar las intenciones de cada parte. Es útil ver a esta etapa como un proceso dinámico de interacción entre las partes. Por ejemplo la persona “A” hace una petición, “B” responde con un alegato, “A” realiza una amenaza, “B” también amenaza, y así sucesivamente, véase Figura 3.

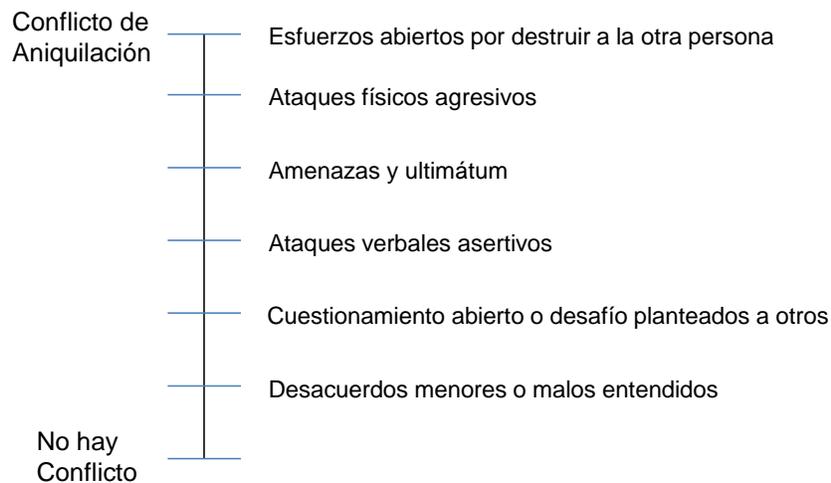


Figura 3. Continuo de la intensidad del conflicto. Fuente: Robbins y Judge (2009).

Se puede suponer que la mayor parte de los conflictos que llegan a las etapas superiores del continuo casi siempre son disfuncionales. Es común que los conflictos funcionales estén confinados a la parte inferior del continuo (Robbins y Judge, 2009, p.492).

Gordon (1997, p.380), acuña aquí el término complementario de conflicto evidente, que hace patente los comportamientos observables destinados a frustrar los intentos de otra persona por alcanzar sus metas.

5. Etapa de Resultados: el intercambio entre las partes en conflicto tiene consecuencias, las cuales le dan una connotación evaluativa en positivo o negativo, de allí que se habla de conflictos funcionales, cuando sus resultados apoyan o benefician los objetivos y rendimientos personales, grupales y/o de la organización. El conflicto puede tener resultados constructivos cuando lleva a la toma de mejores decisiones, creatividad e innovación de soluciones a problemas de larga data, Janasz, Dowd y Schneider (2009, p.227). Según estos autores, el conflicto positivo puede presentarse cuando sus resultados han logrado:

- a) Incrementar el involucramiento de los miembros de la organización en asuntos relevantes para ellos.
- b) Incrementar la cohesión del grupo.
- c) Incrementar la creatividad e innovación.
- d) Cambios positivos y crecimiento personal.
- e) Clarificar los asuntos o problemas claves.
- f) Clarificar los propios valores.

Wilson (2007, p.290), adiciona a esta lista tres elementos importantes, a su juicio, en primer lugar, el conflicto es capaz de proporcionar una salida a la hostilidad que puede dañar el clima social y el logro de las metas. En segundo, el conflicto logra enfocar la atención de los miembros del grupo hacia problemas de interés mutuo; y en tercer lugar, el conflicto aumenta la productividad de aquellos grupos que se enfocan en las diferencias de ideas y dedican el tiempo necesario para alcanzar soluciones de calidad.

Por otra parte la connotación negativa del conflicto o los conflictos disfuncionales, siguiendo a Janasz, Dowd y Schneider (2009, p.227), son aquellos resultados que obstaculizan el rendimiento individual, grupal y/o de la organización y su habilidad para lograr sus metas y objetivos. El conflicto es destructivo cuando conduce al estrés, ansiedad, e inhabilita para la acción, perdiéndose el propósito. Según estos mismos autores el conflicto es visto como negativo cuando estos problemas resultan en:

- a) Emocionalidad intensificada, incluyendo la ira.
- b) Choques personales.
- c) Comunicación disminuida.

3.2.2.6. Consideraciones Culturales sobre el Manejo del conflicto.

Según Meyer (2000, citado en Wilson, 2007, p.312), la cultura tiene normas que influyen en la manera en que se abordan los conflictos en los grupos. Esta podría apoyar un enfoque racional, directo, mientras que otras podrían apoyar uno intuitivo e indirecto. La cultura podría favorecer la expresión de sentimientos de resentimiento, pero otras no. Podría enseñarles a los miembros que el mensaje es lo que se dice, mientras que otras culturas, podrían enseñarles que el mensaje es cómo se dice, e incluso, lo que no se dice.

Algunos autores basan sus estudios en dos grandes culturas: las individualistas y las colectivistas. Las primeras motivan a los individuos a buscar la independencia, los intereses propios y la autonomía, mientras que las segundas fomentan que los individuos se apeguen a las normas del grupo. Los investigadores reportan que las personas de culturas individualistas son más directas y competitivas cuando se involucran en un conflicto, mientras que las personas de culturas colectivistas tienden más a evitar el conflicto por preocupación de los otros miembros, y tienden más a

intentar encontrar una solución que tome en cuenta tanto sus necesidades como la de los otros, Wilson (2007, p.312).

Al respecto Cloke y Goldsmith (2011, p.2), explican que cada sociedad, organización, grupo y/o familia, no solo crea conflictos y desacuerdos ocasionales, sino un complejo conjunto de palabras, ideas, valores, comportamientos, actitudes, expectativas, presunciones y reglas que influyen poderosamente la forma en que sus miembros responden a estos. Cada organización o grupo de trabajo genera sus propias reglas formales e informales de lo que se puede o no se puede hacer cuando ellos están en conflicto.

La cultura del grupo es una fuerte variable que debe ser tomada en cuenta en el análisis y el estudio de la dinámica grupal del conflicto.

3.2.2.7. Consideraciones sobre el conflicto interpersonal.

Otra variable mediadora importante en el manejo del conflicto es la situación específica en que éste se presenta. No todas las estrategias y/o estilos para el manejo del conflicto resultan particularmente efectivos para todas las situaciones. Wetthem y Cameron (2005, p.358), recomiendan tomar en cuenta a cuatro (4) componentes de la situación en la cual se desarrolla o desarrollaría un conflicto en potencia:

- I. La importancia del asunto discrepante.
- II. La importancia de la relación.
- III. El poder coercitivo con que se cuenta.
- IV. Las limitaciones de tiempo con que se cuenta para llegar a un acuerdo o tomar una decisión. Véase Tabla 3.

Consideraciones Situacionales	Métodos para el manejo de Conflicto				
	Coacción	Complacencia	Compromiso	Colaboración	Evasión
Importancia del asunto	Alta	Baja	Media	Alta	Baja
Importancia de la relación	Baja	Alta	Media	Alta	Baja
Poder Relativo	Alto	Bajo	Igual	Baja-Alta	Igual
Limitaciones del tiempo	Media-Alta	Media-Alta	Bajo	Bajo	Media-Alta

Tabla 3. Marco de referencia para la selección de la estrategia de resolución de conflictos. Adaptado de Whetten y Cameron (2005, p. 358).

Estos autores recomiendan que ante una situación considerada como un conflicto planteado o potencial, el individuo realice un examen previo de la situación a través de al menos cuatro (4) interrogantes:

1. ¿Qué tan importante es el tema en disputa? (Alta: en extremo importante; Baja: No muy importante).
2. ¿Qué tan importante es la relación? (Alta: crítica, en curso, única en su clase, de asociación; Baja: Transacción de única vez, para la cual existen alternativas fácilmente disponibles).
3. ¿Cuál es el nivel de poder relativo, o autoridad entre quienes disputan? (Alta: Jefe a subordinado; Igual: compañeros; Baja: Subordinado a Jefe).
4. ¿En qué medida el tiempo es una limitante significativa para resolver la disputa? (Alta: se debe resolver rápido la disputa; Baja: el tiempo no es un factor importante).

Whetten y Cameron (2005, p .359), admiten que esta es una visión muy racional en cuanto al abordaje del conflicto se refiere. Se podría dudar que en pleno calor de una confrontación emocional, una persona pueda retroceder y hacer este tipo de

evaluación sistémica de la situación, y es que precisamente, por el grado emocional que un conflicto puede conllevar y compartiendo esta preocupación, es que los autores aquí citados, dicen dar énfasis a un método altamente analítico para el manejo de conflictos.

3.2.2.8. Importancia del manejo del conflicto en el trabajo.

El conflicto es una parte normal de la vida. Cada organización, familia, relaciones de amistad, y comunidad tiene conflictos de ideas, valores, creencias y de otras acciones. De acuerdo con Cloke y Goldsmith (2011, p. XV), es prácticamente imposible crecer en una familia, vivir en un vecindario, ir al colegio, trabajar en una empresa, tener relaciones íntimas, criar hijos o participar activamente como ciudadano, sin experimentar una amplia variedad de desacuerdos, argumentos, disputas, hostilidades y conflictos.

Para Cloke y Goldsmith (2011, p. XVII), la mayoría de los ejecutivos, gerentes y empleados prácticamente a diario, emplean desde un 20 hasta un 80 por ciento de sus horas de trabajo tratando de prevenirlos o resolverlos. Si se cuantificara ese tiempo empleado por el promedio de ejecutivos, gerentes y empleados sobre la base de conflictos no resueltos, y se multiplica ese tiempo por sus salarios, el resultado excedería el costo de cualquier iniciativa de la organización para mejorar la capacidad de su personal para manejar el conflicto.

El conflicto es una realidad, lo que si no lo es, termina siendo la forma en que elegimos reaccionar a él.

Para Wetthem y Cameron (2005, p.345), una de las principales causas de fracaso de los negocios entre las principales corporaciones, se debe al exceso de acuerdo entre los altos directivos. Tienen formación y experiencias similares, lo que los lleva a tender a ver las situaciones de maneras similares y a perseguir metas similares. La falta de tensión suficiente entre las diferentes visiones, les lleva a crear un clima de complacencia. Evitan el conflicto con el directivo interno y aparentan estar unidos ante

situaciones claves y muy seguros de sus puestos. Esta ausencia de desacuerdo, a menudo es vista como un signo de buen liderazgo, cuando en realidad es un síntoma de desconexión de los cambios significativos en el lugar de trabajo.

Según Wetthem y Cameron (2005, p.345):

“El conflicto es la sangre vital de las organizaciones vibrantes, progresistas y estimulantes. Enciende la creatividad, estimula la innovación y fomenta el mejoramiento personal”.

Maslow (1965, citado en Wetthem y Cameron, 2005, p.345), observa un alto grado de ambivalencia al valor del conflicto. Por un lado los directivos aprecian intelectualmente el valor del conflicto y la competencia y sin embargo, sus acciones demuestran preferencia personal por eludir el conflicto siempre que sea posible. Al parecer tal ambivalencia hacia el conflicto, radica en la falta de entendimiento de las causas del conflicto y la variedad de formas para manejarlos de manera efectiva, así como en la falta de confianza en las habilidades personales para manejar el ambiente tenso, y emocionalmente cargado, típico de la mayor parte de las confrontaciones interpersonales. Es natural para una persona sin formación o inexperta evitar las situaciones amenazantes, y por lo general se acepta que el conflicto, representa la prueba más severa de las habilidades interpersonales del directivo.

La forma como las organizaciones y cultura manejan el conflicto es un pronosticador del éxito organizacional. Aquellas organizaciones donde existe muy poco desacuerdo en los asuntos importantes, por lo general fracasan en ambientes competitivos. Los miembros son tan homogéneos que están mal adaptados a las condiciones cambiantes del entorno o son tan complacientes que no encuentran la necesidad de mejorar su condición actual. Y en aquellas, donde una cultura de conflictos disfuncionales se han instaurado debido a su escasa capacidad para generar, encauzar y solucionar conflictos constructivos, ven su subsistencia en constante amenaza. Véase Figura 4.

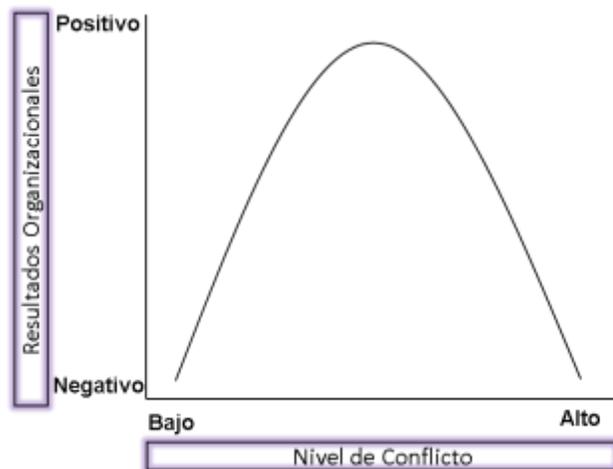


Figura 4. Relación entre el nivel del conflicto y resultados organizacionales. Fuente: Robbins y Judge (2009).

El nivel de conflicto está moderado por dos variables, la cantidad y frecuencia de la aparición del conflicto, existe un punto de equilibrio entre estas variables y el resultado es positivo para la organización; es decir, un muy bajo o muy alto nivel de conflicto, se considera negativo para la organización. Se requiere mantener un nivel de conflicto necesario para mantener a la organización en una dinámica renovadora capaz de impulsar los cambios que apuntan a mejorar su eficacia, sin embargo, un exceso en el nivel de conflicto, podría subordinar restar la capacidad de la organización para lograr sus metas y objetivos.

Gibson y cols. (1996) señalan que los conflictos organizacionales son inevitables y que los mismos pueden actuar como fuerza positiva o negativa, razón por la cual, la gerencia no debe esforzarse en eliminarlos, sino identificar el conflicto que afecta negativamente los resultados organizacionales.

Para Gibson y cols. (1996) hay dos tipos de conflicto, el funcional y el disfuncional.

“Un conflicto funcional es una confrontación entre grupos que resulta positiva para el rendimiento de la organización... Si en las organizaciones no se produjeran conflictos de este tipo, habría pocos motivos para introducir cambios y la mayoría de los grupos llegaría a una situación de práctica inactividad. De ahí

que podamos considerar al conflicto como un tipo de tensión creativa.” (Gibson y cols., 1996, p.382).

Respecto al conflicto disfuncional, señala Gibson y cols. (1996):

“Un conflicto disfuncional es cualquier confrontación o interacción entre grupos que perjudica a la organización o impide que ésta alcance sus objetivos. La dirección debe tratar de eliminar los conflictos de este tipo.” (Gibson y cols., 1996, p.382).

Basado en lo anterior, Gibson (1996) señala que aunque tradicionalmente se estimulaba la eliminación del conflicto, ésta era una visión que sólo consideraba a los conflictos que perturban la organización o impiden el alcance de sus objetivos, pero cuando éstos existen en un nivel que no sea demasiado alto, ni demasiado bajo, pueden traer a la organización avance positivo hacia objetivos, innovación, cambio, creatividad y rápida adaptación a los cambios que se puedan presentar en el entorno (Gibson, 1996, pp 380, 384-385).

3.2.2.9. Cambio Planificado

Las teorías de cambio, describen las actividades necesarias para iniciar el cambio organizacional y llevarlo a cabo. El cambio que es deliberadamente diseñado e implementado para mejorar la eficiencia y eficacia de la organización, y cuya característica principal es evitar respuestas desconocidas y sorpresivas del ambiente interno / externo, se conoce como cambio planeado (Kondalkar, 2009, p.183).

A continuación se presentan tres modelos de cambio planificado: (a) El modelo de cambio de tres fases de Lewin, (b) el de Investigación y acción, y (c) el modelo positivo del cambio, véase Figura 5.

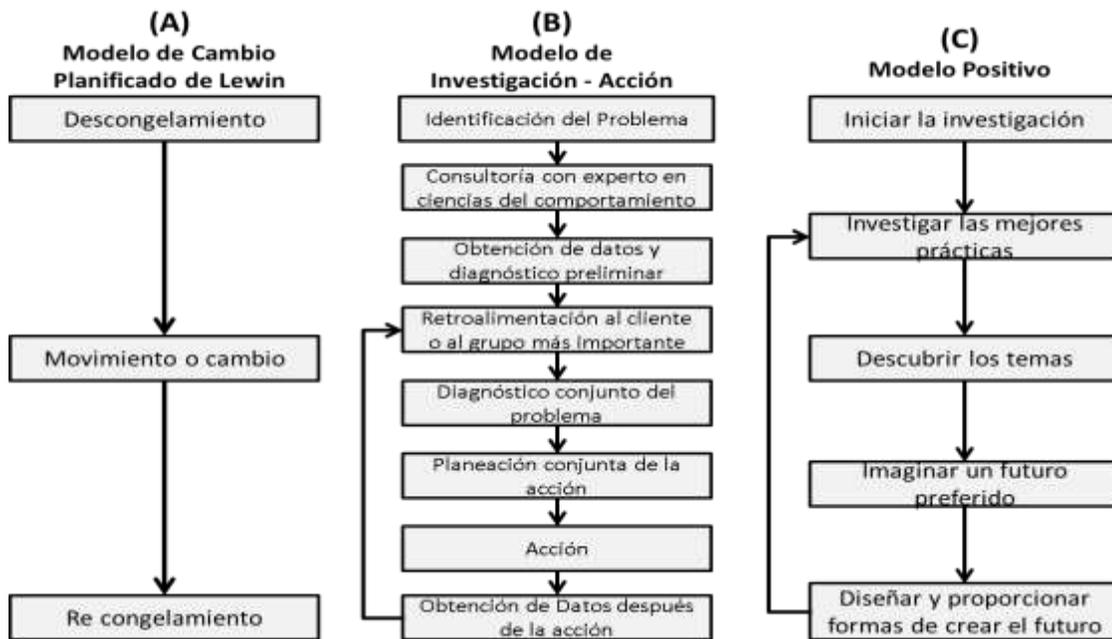


Figura 5. Comparación entre los modelos del Cambio Planificado. Fuente: Cummings y Worley (2007 p.23).

Cummings y Worley (2007, p.28) describen un modelo general del cambio planificado, donde describen las cuatro (4) actividades fundamentales que profesionales y empleados realizan de manera conjunta en el proceso del DO, véase figura 6.

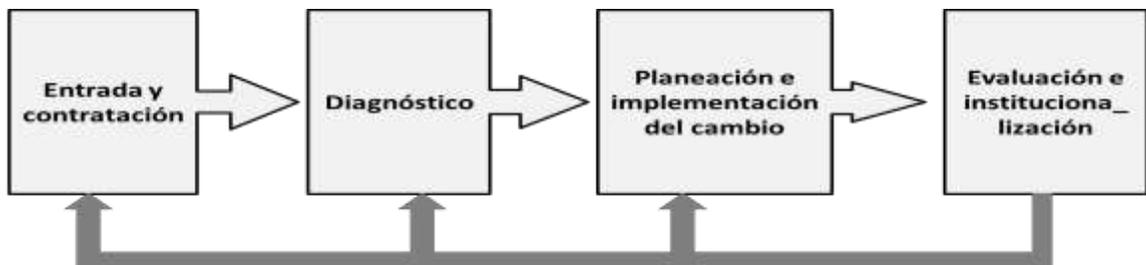


Figura 6: Modelo General del Cambio Planificado. Fuente: Cummings y Worley (2007, p.29).

3.2.2.10. Medición del estilo en el manejo de conflictos.

Tomando como base algunos de los conceptos de Blake y Mouton (1964), es decir; por un lado, las dimensiones independientes de preocupación por la tarea versus la preocupación por las personas; y por otro lado las dimensiones de asertividad y

cooperatividad; Kenneth W. Thomas y Ralph H. Kilmann, desarrollaron en 1973 un instrumento para medir los cinco modos del manejo de conflictos. Inicialmente lo presentaron en el apéndice de uno de sus artículos, pero posteriormente se convirtió en una importante herramienta de gestión que actualmente permite obtener los resultados a través de una autoevaluación que incluso presenta gráficos y recomendaciones. Desde 1998 la herramienta es propiedad de CPP, Inc en Mountain, California y está en línea para su uso desde 2002 con muchas mejoras en cuanto a normas, grupos minoritarios, etc. (Kilmann, 2013).

El instrumento está diseñado para evaluar el comportamiento de una persona en situaciones de conflicto, en las que los intereses de dos personas parecen ser incompatibles. En éstas podemos describir el comportamiento de una persona con base a dos dimensiones (1) afirmación, el grado hasta el cual una persona intenta satisfacer sus propios intereses y (2) cooperación, el grado hasta el cual la persona intenta satisfacer los intereses de la otra persona. Estas dos dimensiones básicas de comportamiento pueden usarse para definir cinco métodos específicos de manejar el conflicto. Estos cinco métodos o estilos para manejar el conflicto se muestran en la siguiente Figura 7.

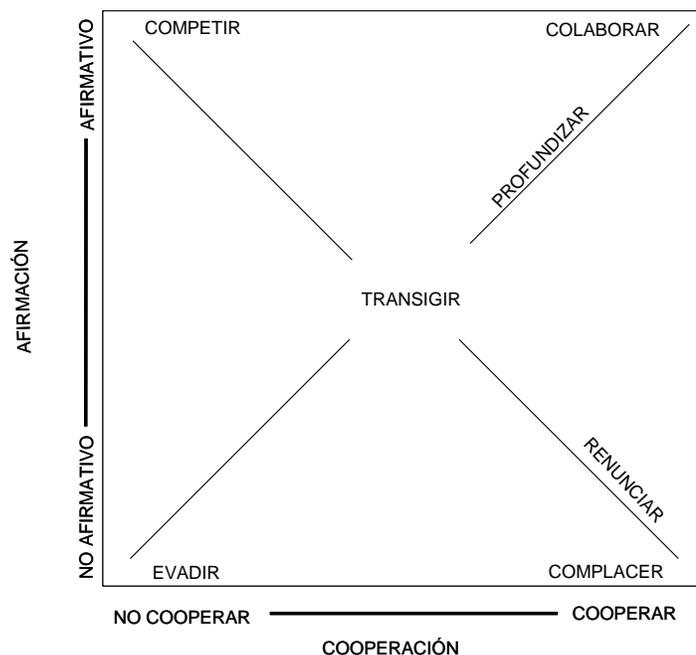


Figura 7. Estilo de Manejo de Conflictos. Fuente: Kilmann (2013).

En un trabajo elaborado por Grupo Nodo, S.A. en base al material de Thomas Kilman en Caracas (2003), se presentan las definiciones de cada uno de los estilos de manejo de conflictos:

- **Competir:** es ser afirmativo y no cooperador. Cuando la persona trata de satisfacer sus propios intereses a costa de la otra persona. Este es un estilo orientado al poder, en el que la persona usa cualquier tipo de poder que le parezca apropiado para ganar en su postura, su habilidad de argumentar, su rango, sus sanciones económicas.

- **Complacer:** es no ser afirmativo y ser cooperador –lo opuesto de competir-. Al complacer, la persona se olvida de sus propios intereses para satisfacer los intereses de la otra persona; existe un elemento de sacrificio en este estilo. El complacer puede tomar la forma de una generosidad desinteresada o caritativa, obedeciendo las órdenes de la otra persona cuando preferiría no hacerlo o cediendo al punto de vista de los demás.

- **Evadir:** es no afirmativo y no cooperador –la persona no satisface de inmediato sus propios intereses ni tampoco los intereses de otra persona-. No maneja el conflicto. La evasión puede significar sacarle la vuelta diplomáticamente a un problema, posponiéndolo hasta un momento más adecuado o simplemente retirarse de una situación amenazadora.

- **Colaborar:** significa ser tanto afirmativo como cooperador. Lo opuesto a la evasión. Colaborar implica un intento de trabajar con la otra persona para encontrar alguna solución que satisfaga plenamente los intereses de ambas personas. Significa profundizar en un problema con el fin de identificar los intereses subyacentes de las dos personas y encontrar una alternativa que satisfaga los intereses de ambos. Colaboración entre dos personas puede ser la exploración de un desacuerdo para aprender de las ideas del otro, concluyendo por resolver alguna condición que de otra forma los haría competir por los recursos confrontándose para tratar de encontrar una solución creativa a un problema interpersonal.

- **Transigir:** significa un punto intermedio entre afirmación y cooperación. El objetivo en este caso es encontrar alguna solución adecuada y mutuamente aceptable que satisfaga parcialmente a ambas partes. Se encuentra también entre el competir y el complacer. Al transigir se renuncia más que al competir, pero menos que al complacer. De la misma manera, al transigir las personas atacan un problema más directamente que cuando lo evaden, pero no lo exploran con tanta profundidad como cuando existe colaboración. Transigir puede significar dividir las diferencias, intercambiar concesiones o buscar una rápida postura intermedia.

3.2.3. Andragogía, el Aprendizaje de los Adultos.

3.2.3.1. Características del Aprendizaje Adulto.

Knowles (s.f., citado en Piskurich, 2003, p.16), sugirió que existen importantes diferencias entre la educación de los niños y la de los adultos. Se tiene consciencia de la necesidad que tienen los adultos de traer sus experiencias al proceso de aprendizaje como tal, y de mostrarles que estos tienen una necesidad personal de aprender lo que se les ha presentado. Knowles denominó a la comprensión de esta característica psicológica del aprendizaje, “Andragogía”.

Carliner (2003, p.5), recomienda seguir siete (7) principios del aprendizaje adulto:

I. El aprendizaje adulto es Andragogía, no Pedagogía.

La Andragogía comprende los principios que el diseñador instruccional debe abordar cuando prepara un programa de aprendizaje para adultos. La Pedagogía, por su parte, refiere al arte y la ciencia de enseñar a niños.

II. Los aprendices adultos están presionados por el tiempo.

Los adultos se ubican en el aprendizaje entre las demandas de trabajo, responsabilidades familiares y hasta compromisos con la comunidad. Aún y cuando se

esté altamente motivado por aprender, el llamado de la vida, limita el tiempo que muchos adultos pueden invertir en el aprendizaje.

III. Los aprendices adultos están orientados hacia objetivos.

Los adultos participan en programas de aprendizaje primordialmente para alcanzar un objetivo particular. Este objetivo podría estar relacionado con el trabajo, tal y como usar un sistema de computación más efectivo o escribir un plan de ejecución y desempeño que esté conforme a los lineamientos de la empresa.

IV. Los aprendices adultos aportan su experiencia y conocimientos previos.

Siempre que sea posible, el poder relacionar al nuevo material del curso al conocimiento y experiencias previas de los aprendices, crea una relevante y poderosa experiencia de aprendizaje; sin embargo, en ocasiones el contenido del programa de formación contradice el material que la gente ha aprendido previamente. En tales situaciones, los diseñadores instruccionales deben primero convencer a los aprendices a desprenderse del anterior “hacer” para poder comprender y asir lo nuevo.

En otras situaciones, los aprendices ya conocen algo o todo del contenido cubierto en el programa. Muchos aprendices adultos presionados con el tiempo prefieren no revisar de nuevo un contenido que ya conocen. Para evitar esa innecesaria duplicación, los diseñadores instruccionales necesitan medir cuidadosamente, lo que los aprendices ya saben y permitirles saltar el material que les resulte familiar.

V. Los aprendices adultos tienen una capacidad finita para la información.

A pesar que muchos programas le hacen frente a tópicos complejos, la mayoría de los aprendices está primordialmente interesado en aspectos del contenido que los afectan directamente. En muchos casos, estos aspectos son una pequeña parte del contenido.

En contraste, debido a que los instructores tienen tan poco tiempo con los aprendices, intentan cubrir tanto material como ellos puedan; y ya que los aprendices perciben que el contenido adicional es de limitada aplicación, solo absorben un poco de este. En el salón, los instructores, usualmente detectan esta situación cuando los integrantes se muestren sobrecargados.

VI. Los Aprendices adultos tienen diferentes niveles de motivación.

Durante las primeras seis semanas a tres meses en un trabajo, los adultos están altamente motivados en aprender, al igual que cuando encarar a un nuevo proceso de trabajo. Al hacer más familiar el contenido su motivación disminuye, hasta que una nueva necesidad aparece. El reto para diseñar un programa de formación es identificar el nivel de motivación de los participantes, así como sus habilidades para el crecimiento, y relacionar el contenido al nivel de motivación adecuado.

VII. Los Aprendices adultos tienen diferentes preferencias en la obtención de información y de aprender.

Carliner (2003, p.7), propone dos puntos de vista sobre las preferencias de los aprendices para obtener información:

- I. **Aprender vs Hacer:** algunas personas prefieren llevar a cabo las tareas sin mucho análisis de información. Esto es, prefieren recabar información a través del ensayo y error, con poca supervisión. Luego a través de un proceso de evaluación de información, estos aprendices etiquetan las ideas cubiertas en las actividades de ensayo y error, y aprenden cómo aplicar esos conceptos de manera más amplia, a esto se le llama el estilo “hacer y luego aprender”.

En contraste, otras personas prefieren estudiar primero todo, y luego realizar la tarea, reduciendo la posibilidad de error cuando trata de hacer algo por primera vez. Este estilo es llamado “aprender y luego hacer”.

II. Verbal vs Práctica: Otro estilo corresponde al hecho por el cual una persona adquiere más fácilmente conocimientos nuevos. Algunas personas son “aprendices verbales”; aprenden mejor por medio de la lectura. Otros son “aprendices visuales”; estos aprenden mejor a través de las imágenes. Los “aprendices auditivos”, lo hacen mejor a través de la escucha. Mientras que los “aprendices kinestésicos”; aprenden por medio del tacto (experiencia práctica).

Características del aprendiz	Pedagógico	Andragógico
• Un aprendiz dependientes es ...	√	
• Un aprendiz Autodirigido es...		√
• Un aprendiz quien no usa la experiencia como recurso es...	√	
• Un aprendiz quien usa la experiencia como recurso para si mismo y otros es...		√
• Un aprendiz cuya disposición para aprender está directamente relacionado a su edad y nivel de estudio es ...	√	
• Un aprendiz cuya disposición para aprender es desarrollado desde su experiencia de vida es ...		√
• Un aprendiz cuya orientación para aprender es centrado en si mismo es ...	√	
• Un aprendiz cuya orientación para aprender está centrada en la tarea o en el problema es ...		√
• Un aprendiz quien es motivado por recompensas externa o castigos es ...	√	
• Un aprendiz quien es motivado por incentivos internos y curiosidad es ...		√

Tabla 4. Características de aprendices pedagógicos y andragógicos. Fuente: Piskurich (2003, p.17)

3.2.3.2. Estilos de Aprendizaje del Adulto.

Comprender las preferencias del aprendiz adulto para obtener información es el primer paso para poder comprender cómo procesa tal información, a eso se le conoce como estilos de aprendizaje, y según McCain y Tobey (2004, p.26), son básicamente cinco (5): orientados al logro, evaluadores, networker, socializadores y observadores.

I. Los Orientados al Logro.

Enfocados en hacer y lograr resultados, y por lo regular tienen la experiencia para hacerlo. La gente con este estilo de aprendizaje es buena para llevar a la práctica las ideas y teorías. Disfrutan estar involucrados en nuevas y retadoras experiencias, además de ejecutar los planes para cumplir con esos retos. Presentan habilidades para resolver problemas, tomar decisiones, y desarrollar planes de acción basados en la solución de problemas. Les gusta aceptar el rol de líder para enfrentar tales retos. Les gusta el orden, la secuencia lógica y limpia, direcciones paso a paso. Su fortaleza no está en la orientación de las personas y tienen la tendencia de tomar el control con poca consideración de los sentimientos de los demás. Para este tipo de aprendiz el instructor necesita ser práctico y presentar lo que realmente funcionará de vuelta al trabajo (McCain y Tobey, 2004, p.27).

II. Evaluadores.

A veces se les llama pensadores, les gusta analizar la situación y usar un proceso lógico para resolver los problemas. Hacen muchas preguntas que buscan el mayor detalle posible del asunto, y así colectan gran cantidad de información. Por lo general se apegan a lineamientos. Son buenos en asimilar un amplio espectro de información y ponerlo en un resumen preciso, conciso y lógico, tal como una lista, gráfico, cuadro o herramienta de planificación. Están más interesados en las bases y aplicación de las teorías que en la construcción de relaciones. La información presentada por el instructor debe ser lógica, exacta y apoyada por los hechos. Este tipo de aprendiz

necesita ver la relación y el valor de la experiencia de aprendizaje con el trabajo. (McCain y Tobey, 2004, p.27).

III. Networker.

Este tipo de aprendiz les gusta desarrollar relaciones interpersonales cercanas y evitar el conflicto interpersonal. Debido a que son buenos escuchas, son capaces de desarrollar fuertes redes de contacto en el trabajo. Tratan de evitar el riesgo, buscan el consenso y son más lentos para tomar decisiones. En actividades grupales, rara vez manifiestan desacuerdo con las opiniones de otros, sino que apoyan más a los demás y buscan la colaboración. Estas personas se toman su tiempo para construir confianza y familiarizarse con los demás. A pesar que son extrovertidos, necesitan retroalimentación directa como una forma de apoyo, McCain y Tobey (2004, p.28)

IV. Socializadores.

A estos aprendices les gusta hablar y compartir. Les gusta ser el centro de atención y divertirse. Sin embargo les gusta obtener múltiples perspectivas, son buenos vendiendo ideas a otros y construir alianzas. No están interesados en detalles y hechos, más bien les gusta mantener un ritmo rápido y tomar decisiones rápidas y espontáneas. Les gustan las actividades de presentaciones en grupo, y se le debe recordar que una presentación requiere profundidad y que las respuestas superficiales no son suficientes. Se le debe pedir que racionalice y muestre los hechos de sus comentarios. Son buenos en actividades de “tormentas de ideas” y en discusiones de grupos grandes. (McCain y Tobey, 2004, p.30).

V. Observadores.

Este aprendiz tiene mejores resultados si se le permite ver una situación concreta desde muchos puntos de vista diferentes. Ellos prefieren observar y conceptualizar más que ponerse en acción. Son pensadores reflexivos. Disfrutan situaciones donde se puede generar una amplia gama de ideas. Más interesados en ideas abstractas y

conceptualizaciones que en construir relaciones. Les gusta tener el tiempo suficiente para reflexionar y conceptualizar en vez de improvisar. Si el instructor quiere crear una experiencia, debe involucrarlos, y permitirles que reflexione en ella, así como utilizar casos de estudios y actividades de seguimiento del tipo “¿Qué pasaría si..?”.

3.2.3.3. La Necesidad de Aprender del Aprendiz Adulto.

Según Piskurich (2003, p.18), las investigaciones han sugerido que la gente solamente aprende cuando tiene una necesidad de hacerlo, no importa lo que el instructor haga o que tan buena sea su presentación. Según la American Standard Training Development (ASTD) (1998, citado en Piskurich, 2003, p.18), los adultos están motivados a aprender cuando:

1. Ven la relevancia de la formación hacia su propia experiencia de vida.
2. Tienen algo de control sobre su propia experiencia de aprendizaje.
3. Tienen un gran almacén de conocimiento y experiencia desde el cual elaborar y aplicar a la situación actual de aprendizaje.
4. Perciben el crecimiento de si mismo tan importante como el tema sujeto de su aprendizaje.
5. Toman un rol activo en el proceso de aprendizaje.
6. Su situación de aprendizaje está orientadas a su experiencia o trabajo.
7. Están en un clima cooperativo que anima la experimentación y la toma de riesgo.

Para los instructores es crítico saber que existe una necesidad de aprender. Los participantes no aprenderán sin que una necesidad esté presente. De acuerdo con Knowles (1980, citado en Piskurich, 2003, p.18), la gente responde a la formación de acuerdo a razones internas y externas a ellas.

3.2.3.4. Elementos Básicos del Mejoramiento del Rendimiento Humano.

Más que preparar cursos para enseñar a las personas a hacer algo, los profesionales de la formación tienen como función principal mejorar el rendimiento

humano. La primera labor del instructor es trabajar con los líderes de la organización para ayudar a que el personal sea más efectivo (demostrable por medición) en sus trabajos. Usualmente la efectividad es medida en alguna forma específica, tal como el número de unidades producidas por hora, el número de llamadas manipuladas por hora, el número de productos vendidos, o el número de errores. (Carliner (2003, p.3).

Carliner (2003, p.3), propone tres principios básicos que deben tomarse en cuenta para construir y entregar experiencias de aprendizaje, relacionados con la mejora del desempeño de los participantes.

I. Todos los programas de formación deben producir mejoras medibles en el comportamiento humano. Se deben identificar los comportamientos que se deben mejorar y como medirlos antes de comenzar a desarrollar el entrenamiento. Luego de terminar la aplicación de la experiencia de aprendizaje el profesional de la formación debe hacer seguimiento al rendimiento de los aprendices de vuelta al trabajo y medir los cambios en su comportamiento.

II. Los programas de formación deben cubrir las brechas del rendimiento actual y el ideal. Las causas de estas brechas deben ser descubiertas a través de un análisis de la situación.

III. La formación podría no cubrir la brecha de rendimiento. Solo con tomar un entrenamiento no siempre resulta en cambios medibles del comportamiento en el lugar de trabajo. Esto ocurre porque el entrenamiento solo direcciona una de los tres conductores del rendimiento humano: las habilidades y conocimientos. En algunos casos, los trabajadores ya tienen tales habilidades y conocimientos para realizar la tarea, y aún así no la realizan de manera efectiva. En tales situaciones, otros factores afectan el rendimiento, los cuales podrían ser:

- a) Falta de herramientas o recursos para desarrollar la tarea.

- b) Falta de la motivación y/o reforzamiento de las conductas necesarias para llevar a cabo las tareas de manera efectiva o tales conductas pudieran estar siendo castigadas por la organización.

Debido a que algunas soluciones para cerrar las brechas del rendimiento no requieren un curso de entrenamiento, tales soluciones son llamadas **intervenciones**. Usar este término ayuda a los profesionales a mantener una mente abierta sobre la aproximación que deben tomar para resolver las situaciones del cliente. Si la brecha de rendimiento resulta de una falta de habilidades o conocimientos, los profesionales de la formación recomiendan un curso de entrenamiento. Por otra parte, si tal brecha resulta de una falta de recurso o motivación, los profesionales recomiendan diferentes tipos de intervenciones, aquellas que más se adecúen a las características de problema enfrentado.

3.2.3.5. Estrategias de Enseñanza Aprendizaje.

“Las estrategias de aprendizaje son los procesos que sirven de base a la realización de las tareas intelectuales”. (Nisbel & Shucksmith, 1986, c.p., Meoño, 2008, pág. 3). “Las estrategias de enseñanza son los procedimientos o recursos utilizados por el agente de enseñanza, para promover aprendizajes significativos” (Díaz, F. y Hernández, G. 2001, .p, Meoño, 2008, pág. 3).

A continuación se describen los tipos de estrategia según Herrera (2003, c.p, Meoño, 2008, pág. 5):

1. Estrategias de ensayo: consiste en practicar o repetir información con el fin de codificarla o registrarla. Ejemplos: una prueba de conocimiento, la elaboración de un resumen o de un esquema, una presentación oral, etc.

2. Estrategias de elaboración: implican hacer conexiones entre lo nuevo y lo familiar. Por ejemplo: parafrasear, resumir, crear analogías, tomar notas no literales, responder preguntas (las incluidas en el texto o las que pueda formularse el alumno), describir cómo se relaciona la información nueva con el conocimiento existente.

3. Estrategias de organización: permiten comprender, aprender, retener y evocar información contenida en textos. Al igual que las de elaboración, exigen del aprendiz un papel más activo que el requerido por las estrategias de ensayo o de práctica de la información. Ejemplo: diagramas de flujo, esquemas, mapas de conceptos, redes semánticas, matrices de comparación y contraste.

4. Estrategias de control de comprensión: están ligadas a la meta cognición e implican permanecer consciente de lo que se está tratando de lograr. Son un sistema supervisor de la acción y el pensamiento del alumno.

5. Estrategias de apoyo o afectivas: tienen como objetivo aumentar la eficacia del aprendizaje, mejorando las condiciones en las que se produce. Incluyen: establecer y mantener la motivación, enfocar la atención, mantener la concentración, manejar la ansiedad, manejar el tiempo de manera efectiva. Ejemplos: ejercicios de relajación y auto-comunicación o auto-hablado positivo para reducir la ansiedad de ejecución; socio drama, dinámicas de integración, dinámicas de animación, etc.

Otra clasificación de estrategias es la propuesta por Díaz, F, y Hernández, G. (2000, c.p. Meoño, 2008, pág. 6):

1. Estrategias de elaboración: es un proceso complejo y profundo donde se realiza la simple recepción o repetición.
2. Estrategias cognitivas de organización: son aquellos procedimientos utilizados para transformar y reconstruir la información, dándole una estructura distinta a fin de comprenderla y recordarla mejor.
3. Estrategias cognitivas de recuperación: están en estrecha dependencia con los procesos de elaboración y organización.
4. Estrategias afectivas o de apoyo: ejercen un impacto indirecto sobre la información que se va aprender, y su papel es mejorar el nivel del funcionamiento cognitivo del alumno, habilitando una disposición afectiva favorable.
5. Estrategias meta cognitivas: el planeamiento, el control y la regulación. Planear las actividades contribuye a activar aspectos relevantes del

conocimiento previo que permiten organizar y comprender más fácilmente el material. Controlar las actividades implica evaluar la atención y cuestionarse durante el proceso, en tanto que la regulación de las actividades refiere al continuo ajuste de las acciones cognitivas que se realizan en función del control previo.

3.2.4. El Diseño Instruccional.

3.2.4.1. Definiendo El Diseño Instruccional.

Según Berger y Kam (1996, citado en Mortis y cols, 2008, p. 3) el Diseño Instruccional es:

“la ciencia de creación de especificaciones detalladas para el desarrollo, implementación, evaluación, y mantenimiento de situaciones que facilitan el aprendizaje de pequeñas y grandes unidades de contenidos, en diferentes niveles de complejidad.”

Por su parte Ojeda (2008) señala que el Diseño Instruccional:

“Es una metodología de planificación pedagógica para la producción de material didáctico por medios de teorías de aprendizajes, que sirve de referencia para producir una variedad de materiales educativos, los cuales deben estar orientado a las exigencias y necesidades del alumnado, asegurándose así la calidad del aprendizaje. El diseño instruccional proporciona un marco de referencia para la planeación, desarrollo y adaptación de la instrucción, sustentado en las necesidades de los estudiantes y en los requerimientos del contenido.”

3.2.4.2. Métodos Instruccionales.

Según Bernárdez (2009, p.189), los métodos instruccionales son aquellos que se centran en el aprendizaje individual. De acuerdo con Robert Mayer (s.f., citado en Bernárdez, 2009, p.189), el aprendizaje puede ser definido como:

“La modificación estable del repertorio de comportamiento o competencias – conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas – que el individuo puede utilizar a voluntad”.

Los métodos instruccionales puede sub clasificarse en presenciales que son basados en la interacción cara a cara en forma simultánea de quienes aprenden con instructores y/o otros co-estudiantes, y aquellos no presenciales en los que cada persona aprende interactuando con materiales instruccionales (libros, medios audiovisuales, medios de comunicación, computadores e internet) por lo general a distancia o fuera de instalaciones especializadas (aulas, centros educativos, u otros).

Entre los métodos presenciales hay una gama de técnicas, que son clasificadas según su propósito, y que van desde la adquisición de conocimientos o habilidades técnicas al desarrollo de conceptos y habilidades comerciales o interpersonales, hasta llegar a la modificación de actitudes y hábitos.

Bernárdez (2009, p.190) define a la instrucción como: “La organización sistémica y deliberada de procesos de enseñanza y aprendizaje destinados a desarrollar determinados conocimientos, habilidades y actitudes”.

De manera similar este autor define a la enseñanza como: “El proceso de provocar, guiar y facilitar el aprendizaje en forma deliberada.”

Y en cuanto al aprendizaje se apoya en Piaget cuando la define como: “Un cambio estable en el comportamiento que el individuo puede reproducir a voluntad”.

Dichos cambios involucran dos procesos complementarios: la asimilación de nuevos comportamientos desde el plano intelectual (conocimientos y habilidades), físico (destrezas) o social-emocional (actitudes) y la acomodación y modificación de los esquemas de comportamiento preexistentes.

Las intervenciones instruccionales cubren de hecho un amplio espectro de abarca tres tipos diferentes de acción, que van desde aquellas más centradas en los conocimientos y habilidades técnicas, a aquellas orientadas a cambiar el comportamiento en individuos o en equipos y la organización total, Bernárdez (2009, p.190). Véase tabla 5.

	Capacitación Técnica	Modificación en el Comportamiento	Aprendizaje Organizacional o en Equipos
Meta inmediata	Manejo de Contenido o Competencia	Cambio en el Comportamiento Interpersonal	Cambio en el Comportamiento Grupal u Organizacional
Nivel de Evaluación (Kirkpatrick, Kaufman)	Nivel 2 (Aprendizaje)	Nivel 3 (Aplicación)	Nivel 4-5 (Resultados, mejora continua)
Ubicación donde se implementa	Aulas o instalaciones para capacitación	Aulas + lugar de trabajo	Aula+ lugar de trabajo + lugar donde se encuentran los clientes o proveedores
Roles de Instrucción	Educador o formador	Facilitador o Coach	Facilitador, Coach y consultor
Habilidades requeridas para implementar	Básicas o medias	Altas	Muy Altas
Importancia del análisis de necesidades	Alta	Alta + Autoanálisis	Muy Alta + Análisis organizacional
Estandarización	Baja, genérica	Media, a medida	Alta solo a medida
Ejemplos	Cursos técnicas, manuales, Job Aids, e-Learning de autoestudio	Talleres y seminarios, Autodiagnóstico, Planes de acción para aplicar	Workouts Grupos Autodirigidos

Tabla 5. Tipos de intervención instruccional. Fuente: Bernárdez (2009, p.191)

3.2.4.3. Estructura del Diseño Instruccional.

De acuerdo con Bernárdez (2009, p.196), existen seis (6) factores iniciales para definir la estructura de una intervención Instruccional: Destinatarios, objetivos, contenidos, estrategia, métodos y tecnología, véase Tabla 6.

Destinatario	Objetivos	Contenidos	Estrategia	Métodos	Tecnología

Tabla 6. Esquema para el Diseño Instruccional. Fuente: Bernárdez (2009, p.196).

- **Destinatarios.** Se define el perfil, requisitos, características y cantidad de personas que recibirán el programa Instruccional. Este análisis debe precisar los siguientes elementos: a) Necesidades, definidas como brechas entre sus capacidades actuales y deseadas en un área o para un propósito determinado, b) Perfil, incluyendo aspectos demográficos y de nivel de ingreso, c) Contexto tecnológico y d) Habilidades, conocimientos y actitudes previas.

Bernárdez (2009, p. 197), señala que en este análisis se deberá tener en cuenta el nivel más bajo de la misma, como un “mínimo común denominador”, su nivel de homogeneidad, para determinar niveles y posibles nivelaciones, y los requerimientos a plantear para el curso o programa.

II. **Objetivos.** Definir los conocimientos, habilidades o actitudes que deberán adquirir los participantes. Según Bernárdez (2009, p. 197) la fórmula para definir objetivos está en complementar a la siguiente declaración: “Al terminar el programa instruccional, los participantes estarán en condiciones de...”

- **Contenidos.** De acuerdo a Bernárdez (2009, p. 197), la correcta definición de contenidos es uno de los pasos más críticos del proceso de diseño de un programa instruccional. Esta acción supone tres pasos críticos: 1) Selección de contenidos. Se alinean los objetivos y el nivel previo del destinatario para eliminar el contenido innecesario e incluir solo el contenido relevante para que los participantes puedan lograr un determinado objetivo; 2) El agrupamiento de contenido. Sirve como fuente para determinar los módulos y estructura del curso así como indica Clark (1998, citado en Bernárdez, 2009, p. 199), para poder identificar posibles objetos de aprendizaje re combinables y reutilizables; y 3) La secuencia de contenidos. Es la base para determinar el tipo e navegación del programa.

III. **Estrategias.** Se trata de identificar las etapas que tendrá el programa Instruccional, Ej.: las fases de enseñanza, aplicación y seguimiento. En vez de concentrar todos los contenidos en una sola intervención (lo que de acuerdo con

Bernárdez (2009, p. 204) disminuye las probabilidades de transferencia y ajuste de lo aprendido), se establecen y alternan pasos de aprendizajes en aulas e instructores, con acciones posteriores de aplicación a las tareas en la organización, seguidas por análisis de resultados, retroalimentación y reajustes a través de planes de mejoras continuas. Esto da como resultado una estrategia mixta, donde los supervisores y gerentes participan en sesiones de revisión y reajuste de resultados del programa.

IV. **Métodos.** Se trata de definir la conveniencia de utilizar un método Instruccional o No Instruccional.

V. **Tecnologías.** Se trata de definir los recursos auxiliares o canales a utilizar para la instrucción (aulas, videos, proyector, etc.), así como los métodos de instrucción (exposición, trabajo en equipos, grupos auto dirigidos, seminarios, etc.).

VI. **Evaluación.** Es un factor clave en las intervenciones instruccionales, no solo por los capacitadores, sino para los capacitados, que son a fin de cuenta, los que deben reajustar la aplicación de sus competencias para producir una mejora medible de sus rendimientos y resultados. Es importante definir los niveles en que será efectuada la evaluación, de acuerdo con Kirk Patrick y Kaufman (s.f., citados en Bernárdez, 2009, p. 206), y las consecuencias de la misma para la organización y los participantes, véase tabla 7.

Nivel	Consecuencia			Destinatarios			Evaluación		
	Auto-Corrección	Habilitación	Empleo - Remuneración	Participante	Supervisor	Dirección	Participante	Supervisión	Dirección
I - Reacción							X		
II - Aprendizaje	X			X			X	X	
III - Aplicación		X		X			X	X	
IV - Resultados			X	X	X		X	X	X
V - ROI						X		X	X
VI - Costo/Consecuencias						X			X

Tabla 7. Criterios de Evaluación para Actividades Instruccionales. Fuente: Bernárdez (2009, p.206).

CAPÍTULO IV

4. MARCO METODOLÓGICO

4.1. Tipo de Investigación

La investigación es de corte aplicada en su modalidad de Investigación - Desarrollo, entendida como aquella que tiene como propósito indagar sobre las necesidades del ambiente interno o entorno de una organización (investigación), para luego desarrollar una solución que pueda aplicarse a ella (desarrollo) (Valarino, Yáber y Cemborain, 2010).

En ésta investigación se efectuó el desarrollo de una intervención para crear un contexto de apertura al manejo de conflictos en el nivel gerencial de la empresa Laminova, para lo cual se elaboró un diseño instruccional contentivo de la planificación de las actividades a ser ejecutadas.

De acuerdo al objetivo, la investigación es de tipo descriptiva, ya que la misma “busca especificar las propiedades / características importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (Parra y Toro, 2006, p.137).

4.2. Tipo de investigación según la fuente de los datos trabajados

Según la fuente de los datos trabajados se trata de una investigación primaria. Según Rojas (2002, p.57) la investigación primaria “son los datos que el investigador obtiene al relacionarse directamente con los problemas que estudia”. Basado en esta definición la investigación es primaria porque los datos fueron recogidos directamente de los gerentes de Laminova.

4.3. Tipo de investigación según el momento en que se recogen los datos

Se trata de una investigación de tipo transversal, dado que los datos se recogieron en un momento específico del tiempo. Según Arnau (2006, p.7) se consideran transversales o sincrónicas las investigaciones que “tienen por objetivo el estudio de los efectos de los tratamientos o intervenciones en un punto de corte el tiempo.”

4.4. Técnicas e instrumentos para la recolección de los datos

La técnica utilizada fue el Focus Group en su modalidad de intervención, definido por Debus y Novelli (1995, p.15), como una técnica cualitativa utilizada para observar el debate y obtener un conocimiento directo de los comportamientos, actitudes, lenguajes y percepciones de un grupo.

El instrumento utilizado fue un Diseño Instruccional, entendido por Berger y Kam (1996, c.p. Mortis y cols., 2008, p.3) como:

“la ciencia de creación de especificaciones detalladas para el desarrollo, implementación, evaluación, y mantenimiento de situaciones que facilitan el aprendizaje de pequeñas y grandes unidades de contenidos, en diferentes niveles de complejidad”.

El diseño instruccional se plasmó en una hoja de rutas contentiva de la planificación de las actividades a ejecutar.

El diseño instruccional se presenta de manera detallada en el Anexo 1. A continuación se presenta la hoja de rutas:

HOJA DE RUTA PLAN DE INTERVENCIÓN							
Objetivo general	Objetivos específicos	Sesión	Actividades	Estrategia	Instrumentos	Recursos	Tipo
Desarrollar una intervención, para crear un contexto de apertura al manejo de conflictos funcionales, en el nivel gerencial de la empresa Laminova	Definir el concepto, estilo y estrategias (implícitas y/o explícitas) que utiliza actualmente la gerencia de Laminova en el manejo de conflictos.	1	Calentamiento	E. de apoyo o afectiva (establecer motivación y manejar ansiedad)	Guía para el Calentamiento	Sala de conferencias equipada con sillas y mesas ordenadas en forma de U, Rotafolio con hojas, Marcadores.	15 min
		1	Definir cómo percibe la gerencia de Laminova a las personas (contraparte), que plantean una situación problema (conflicto) a partir de análisis de sus respuestas a un test proyectivo.	E. de elaboración (responder preguntas, desarrollar una definición).	Test de Completación de Frases sobre el Conflicto	Sala de conferencias equipada con sillas y mesas ordenadas en forma de U. Lápices	10 min
		1	Desarrollar una definición grupal consensuada de conflicto	E. de elaboración (responder pregunta, tomar notas, resumir, desarrollar una definición).	Resultados Test de Completación de Frases. Formatos para redactar la definición individual y grupal de conflicto.	Sala de conferencias equipada con sillas y mesas ordenadas en forma de U. Lápices.	45 min
		1	Concientizar la valoración que se da al conflicto y a la contraparte a partir del análisis de las definiciones propuestas.	Focus Group	Guía de Debate 1	Sala de conferencias equipada con sillas y mesas ordenadas en forma de U. Filmadora.	30 min
		1	Determinar el estilo de manejo del conflicto de cada participante.	E. de elaboración (responder preguntas)	Instrumento Thomas – Kilmann para medir el estilo de manejo de conflictos	Sala de conferencias equipada con sillas y mesas ordenadas en forma de U, lápices, laptop, proyector.	30 min
		1	Debatir sobre la definición de conflicto, contraparte y estilo; y su relación con la forma de actuar y desempeñarse al manejar conflictos.	Focus Group	Guía de Debate 2	Sala de conferencias equipada con sillas y mesas ordenadas en forma de U. Filmadora.	20 min
	Definir el nuevo concepto y estrategias para el manejo del conflicto funcional por parte de la gerencia de Laminova.	1	Facilitar que los participantes obtengan y analicen información teórica sobre la funcionalidad del conflicto.	Meta cognitivas	Material bibliográfico	Sala de conferencias equipada con sillas y mesas ordenadas en forma de U. Lápices	20 min
		1	Apoyar a los participantes a desarrollar una nueva definición funcional de conflicto a partir de la revisión y discusión de material bibliográfico sobre conflictos funcionales.	E. de elaboración (preguntas, redacción de definición)	Material bibliográfico Formato para redactar definición de conflicto funcional	Sala de conferencias equipada con sillas y mesas ordenadas en forma de U. Lápices	20 min
		2	Debatir sobre beneficios del manejo funcional de conflictos.	Focus Group	Guía de Debate 3	Sala de conferencias equipada con sillas y mesas ordenadas en forma de U. Filmadora Hoja de rotafolio Marcadores	30 min
		2	Identificar y analizar las causas de los resultados del diagnóstico de clima	Técnica de Grupo Nominal y tormenta de ideas	Presentación resultados del diagnóstico organizacional	Sala de conferencias equipada con sillas y mesas ordenadas en forma de U. Laptop, Proyector, Hojas blancas tamaño media carta, Tirro o trapo azul	40 min
		2	Identificar y priorizar estrategias efectivas para mejorar el manejo de conflictos	Técnica de Grupo Nominal y tormenta de ideas	Listado de causas de los resultados del diagnóstico	Sala de conferencias equipada con sillas y mesas ordenadas en forma de U, Hojas de rotafolio, Marcadores	60 min
		2	Reforzar el compromiso con las estrategias definidas	E. de elaboración (preguntas semi estructuradas)	Formato acta de compromiso	Sala de conferencias equipada con sillas y mesas ordenadas en forma de U, Boligrafos	10 min
		2	Cierre, chequeo de cumplimiento de expectativas	E. de Apoyo	Preguntas de cierre	Sala de conferencias	10 min

4.5. Población y muestra

Según Arias (1999, p.49) la población “se refiere al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan.” A fines de esta investigación, la población estuvo conformada por el personal con cargo supervisorio o gerencial en la empresa Laminova.

Para la selección de la muestra se utilizó como técnica, un muestreo no probabilístico de tipo intencional, el cual según Arias (1999, p.50) es aquel en donde los elementos se seleccionan de forma no fortuita y basada en criterios que para el examinador tengan determinada relevancia.

En éste caso, se trabajó con siete (07) supervisores y gerentes que integran los Comité Gerencial Guía y Ampliado de la empresa, para el momento de la intervención.

4.6. Procedimiento

1. Diseño del programa de intervención utilizando como instrumento un diseño instruccional que sirvió como guía para la planificación de las actividades a realizar. El mismo fue presentado en una hoja de ruta.
2. Convocatoria al Comité Gerencial a las actividades previstas en el plan de intervención.
3. Ejecución del Plan de Intervención.
4. Recopilación y análisis de la información recopilada en las actividades realizadas.

4.7. Operacionalización de variables

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Desarrollar una intervención , para crear un contexto de apertura al manejo de conflictos funcionales, en el nivel gerencial de la empresa Laminova.	<p>1. Definir el concepto, estilo y estrategias (implícitas y/o explícitas) que utiliza actualmente la gerencia de Laminova en el manejo de conflictos.</p> <p>2. Definir el nuevo concepto y estrategias para el manejo del conflicto funcional por parte de la gerencia de Laminova.</p>	<p>Conflicto: el sentir del personal, respecto a que los gerentes y otros trabajadores , desean escuchar diferentes opiniones y tienen puesto el énfasis en ventilar los problemas, en lugar de suavizarlos o ignorarlos. (Litwin y Stringer, 1968).</p>	<p>Conflicto disfuncional es cualquier confrontación o interacción entre grupos que perjudica a la organización o impide que ésta alcance sus objetivos (Gibson y cols., 1996).</p> <p>Conflicto funcional: es una confrontación entre grupos que resulta positiva para el rendimiento de la organización. (Gibson y cols., 1996).</p>	<p>Percepción actual de la contra parte en un conflicto.</p> <p>Definición individual actual de conflicto.</p> <p>Definición grupal actual de conflicto.</p> <p>Estilo actual del manejo de conflictos</p> <p>Creación de definición grupal del conflicto funcional.</p> <p>Listado jerarquizada de estrategias para el manejo de conflictos.</p>	Focus Group	<p>Hoja de Ruta del Diseño Instruccional.</p> <p>Test de completación de frases.</p> <p>Guías de Debate para el Focus Group.</p> <p>Instrumento Thomas Kilman para determinar estilos de manejos de conflicto.</p>

CAPÍTULO V

5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Ejecución del Plan de Intervención

Sistema cliente: Laminados Innovadores Laminova, C.A.

Sesiones: Dos (02)

Duración: Diez (10) horas. Cinco (05) horas por sesión.

Dirigido a: Los diez (10) gerentes y supervisores que integran los comité gerencial guía y ampliado, que se encuentran activos actualmente en Laminova.

Participación: Asistieron siete (07) gerentes y supervisores en la primera sesión y cinco (05) en la segunda. Las causas de inasistencia reportadas fueron motivos de salud y reuniones de trabajo que no podían ser postergadas.

Cargos de los participantes de la Sesión 1:

1. Gerente de Recursos Humanos
2. Gerente de Manufactura
3. Gerente de Operaciones
4. Jefe de Mantenimiento
5. Jefe de Ventas
6. Jefe de Seguridad Industrial
7. Jefe de Aseguramiento de la Calidad

Cargos de los participantes de la Sesión 2:

1. Gerente de Recursos Humanos
2. Contralor
3. Jefe de Seguridad Industrial
4. Jefe de Ventas

5. Jefe de Aseguramiento de la Calidad

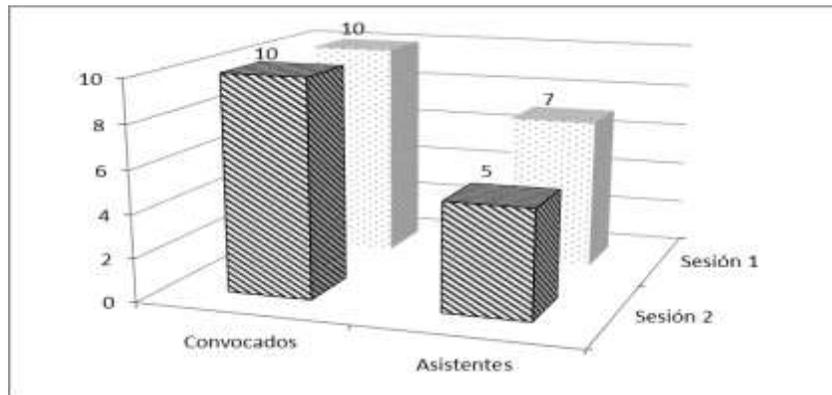


Gráfico 1. Asistencia de los participantes a la Intervención

Necesidad o brecha detectada: A partir del diagnóstico de clima organizacional, se estableció que la mayoría del personal en todas las áreas y niveles de la empresa, tiende a evitar discusiones y desacuerdos. Parece haber poca disposición del personal a expresar abiertamente sus ideas cuando difieren de otros.

Objetivo general: Crear un contexto de apertura al manejo de conflictos funcionales, en el nivel gerencial de la empresa Laminova.

5.1. SESION 1

Objetivo específico: Estimular a la gerencia de Laminova a concientizar el concepto, estilo y estrategias (implícitas y/o explícitas) que manejan actualmente en el manejo de conflictos.

Actividades:

1. Efectuar con los participantes un proceso de “calentamiento”

Facilitación del Consultor: Se informó a los participantes que se dedicarían diez (10) minutos al Calentamiento explicando brevemente el objetivo de la herramienta. Luego se fue cediendo la palabra a cada participante, siguiendo un orden lineal, de acuerdo a la forma en que estaban ubicados en la sala. A cada participante se le preguntó cómo se sentía y cuáles eran sus expectativas de la actividad a realizar.

A continuación se presentan las expectativas expresadas por los participantes:

PARTICIPANTE	CALENTAMIENTO
Participante 1	Aprender formas nuevas para aplicar nuevos conocimientos, obtener aprendizaje.
Participante 2	Obtener estrategias para resolver lo encontrado en la encuesta. Hay limitaciones de la gente para expresar lo que sienten, hay que averiguar qué hay de fondo, las causas y hacer un plan con el que se logre aprendizaje.
Participante 3	Tener una metodología de intervención para actuar todos de igual manera. La gente no se expresa por temor o miedos infundados, tal vez sea algo cultural.
Participante 4	Tratar de aportar, generar mecanismos para solventar lo detectado.
Participante 5	Conocer herramientas técnicas, métodos para abordar el conflicto y mejorar el clima.
Participante 6	Tener mayor claridad de la palabra conflicto o la interpretación. Hasta ahora ha sido otra cosa, ahora hacer propuestas sobre cómo manejar esto, cómo mejorar. El conflicto visto como un tema de comunicación.
Participante 7	Tener alternativas sobre cómo abordar el tema de conflicto sin que nadie se sienta atacado.

Tabla 8. Resultados del Calentamiento

Observaciones del Consultor: Basado en los comentarios efectuados por los participantes, se estima que hay una buena disposición y alto interés en adquirir una nueva visión y herramientas para introducir mejoras en el manejo de conflictos, aplicarlos de forma estandarizada al trabajo y mejorar el clima de la empresa. Se les observa interesados utilizar los resultados del estudio de clima para trabajar en las oportunidades de mejora detectadas y en particular lo relacionado con el concepto de conflicto.

2. Apoyar a los participantes a definir cómo perciben el conflicto y a aquellas personas (contraparte), que en un momento dado les plantean una situación problema - difícil (un conflicto).

Facilitación del consultor: Se proporcionó a los participantes un test de completación de frases relacionadas con la percepción del conflicto y de la contraparte, a fin que lo llenaran de manera individual. (Ver Anexo 2).

Se leyeron las instrucciones y atendieron inquietudes individuales.

A continuación se presenta cada una de las frases del test y las distintas respuestas que dieron los participantes individualmente. En la tercera columna se ha insertado una valoración del consultor en algunos de los casos.

1. Cuando escucho la palabra conflicto los pensamientos que me vienen a la mente son cosas como		
Participante 1	Situación incómoda	Negativo
Participante 2	Aspectos que deben ser atendidos y mejorados	Positivo
Participante 3	Enfrentamientos y discusiones	Negativo
Participante 4	Diferencias de opiniones, malos entendidos	Negativo
Participante 5	Agresión, pelea, peligro	Negativo
Participante 6	Discrepancias en acuerdos	Negativo
Participante 7	Agotamiento	Negativo

Tabla 9. Resultados Pregunta 1 Test Completación de Frases

Observaciones del Consultor: Al analizar el contenido de las respuestas de los participantes, se observa que seis de las siete personas asocia la palabra conflicto con situaciones, eventos, emociones y sensaciones cargadas de un componente negativo. Sólo uno lo asocia con oportunidades de mejora.

2.- El saber que debo afrontar un conflicto interpersonal me hace sentir		
Participante 1	Normal	Indistinto
Participante 2	Que debo investigar y prepararme para dar aportes que ayuden en la solución	Necesidad de preparación y lograr soluciones
Participante 3	Incómodo	Malestar
Participante 4	Que puedo servir de intermediador entre ambas partes	Mediador
Participante 5	Tenso, racional, comunicativo	Malestar, comunicativo
Participante 6	Que debo ser claro en la forma para que pueda ser entendido	Ser claro
Participante 7	Poco relajado	Malestar

Tabla 10. Resultados Pregunta 2 Test Completación de Frases

Observaciones del Consultor: el análisis del contenido de las respuestas de los participantes, respecto al sentimiento que acompaña la expectativa de un conflicto con otra persona, permitió efectuar una clasificación en la cual tres de los siete participantes expresaron algún tipo de malestar, sin embargo cuatro de ellos se colocaron en una posición de auto evaluación, analizando cómo podrían aportar o funcionar de manera adecuada para contribuir con la solución.

3.- Cuando debo enfrentar un conflicto personal preferiría		
Participante 1	Afrontarlo	Afrontar
Participante 2	Hacerlo con las personas involucradas presentes	Afrontar
Participante 3	Tener la mayor cantidad de información posible antes de abordarlo	Postergar
Participante 4	Escuchar la versión que maneja la otra parte	Escuchar
Participante 5	Saberlo manejar de la mejor forma	Afrontar
Participante 6	Darme mi tiempo para definir la estrategia para convencer	Postergar
Participante 7	Postergarlo al mejor momento	Postergar

Tabla 11. Resultados Pregunta 3 Test Completación de Frases

Observaciones del Consultor: De los siete participantes, cuando deben enfrentar un conflicto, cuatro muestran disposición a afrontarlo y tres parecen tener tendencia a postergar para prepararse o para evadir.

4.- Durante un conflicto suelo	
Participante 1	Estar tranquila
Participante 2	Servir de mediador dando aportes o alternativas de entendimiento
Participante 3	Perder la capacidad de negociar
Participante 4	Sentirme incómodo
Participante 5	Ser muy racional y pensante
Participante 6	Tratar de controlar mi actuación personal
Participante 7	Ser muy esquemático

Tabla 12. Resultados Pregunta 4 Test Completación de Frases

Observaciones del Consultor: Las respuestas de tres de los participantes acerca de cómo se sienten durante el conflicto, muestran incomodidad, intento de control y pérdida de la capacidad de negociar; los 4 restantes muestran el uso de alguna estrategia para mantener el autocontrol.

5.- Después que enfrente un conflicto personal, por lo general	
Participante 1	Busco resolver
Participante 2	Pienso y reflexiono sobre lo hecho y lo dicho
Participante 3	Me siento incómodo, preocupado
Participante 4	Suelo dar mi opinión y en caso de no manejar la información, investigo
Participante 5	Repaso lo que efectué para ver si fui válido en mis respuestas
Participante 6	Siento tranquilidad en haberlo afrontado
Participante 7	Siento que baja la presión

Tabla 13. Resultados Pregunta 5 Test Completación de Frases

Observaciones del Consultor: El planteamiento efectuado a los participantes es sobre una situación pasada, sin embargo el participante 2 responde de manera general tal vez evasiva y el 4 como si fuese una situación actual en dónde expone cómo lo haría. De los cinco restantes, dos expresan una actitud de reflexión y los tres restantes parecen hacer referencia a un sentimiento de incomodidad, uno expresándolo de forma directa y los otros comentando que ha disminuido el nivel de presión.

Dado que estos primeros cinco ítems hacen referencia a la percepción individual del conflicto, puede concluirse que la mayoría de los participantes asocia el conflicto con sentimientos negativos y de incomodidad, no obstante, la tendencia de la mayoría es a querer prepararse y fungir como un contribuidor en la resolución de conflictos. A pesar de esta conclusión también se observa que algunos de los participantes admiten postergar y evadir.

6.- Cuando alguien hace o dice algo que me perjudica, pienso que esa persona	
Participante 1	Es conflictiva
Participante 2	Está tratando de señalarme aspectos que debo revisar
Participante 3	No está siendo prudente con su comunicación
Participante 4	Se deja llevar por comentarios infundados o existe otro propósito
Participante 5	Intrigante
Participante 6	Ha debido comunicarse con mi persona previamente
Participante 7	Es muy directa y difícil

Tabla 14. Resultados Pregunta 6 Test Completación de Frases

Observaciones del Consultor: Las respuestas de seis de los siete participantes respecto a la percepción de la contra parte en un conflicto, son negativas, llegando a ser calificativas. Sólo uno de los participantes enfoca a la contra parte como quien le puede ofrecer una oportunidad de mejorar.

7.- Si siento que alguien me lleva irremediamente a un conflicto, entonces ella	
Participante 1	No contestó
Participante 2	Piensa que existen pocas alternativas de acuerdos posibles
Participante 3	No tiene la capacidad de llegar a un acuerdo o resolver el problema de otra manera
Participante 4	Que hay otros intereses
Participante 5	Es una persona confrontadora y poco política
Participante 6	Persigue ese propósito
Participante 7	No es flexible (su posición)

Tabla 15. Resultados Pregunta 7 Test Completación de Frases

Observaciones del Consultor: La mayoría de las respuestas tienden a connotación negativa.

8.- Si se me hace difícil tratar con alguien, entonces yo	
Participante 1	Inicio la conversación
Participante 2	Intento otras acciones que me permiten tratar los aspectos de interés
Participante 3	Evito a la persona
Participante 4	Me aparto hasta conseguir el mejor momento
Participante 5	Busco no confrontarla
Participante 6	Debo tratar de lograr una conversación oportuna con él
Participante 7	Evalúo alternativas

Tabla 16. Resultados Pregunta 8 Test Completación de Frases

Observaciones del Consultor: Respecto a la búsqueda de comunicación con personas con quienes potencialmente se podría tener un conflicto, tres participantes manifiestan conductas evitativas con las cuales evitan tener que relacionarse con la

otra persona, tres hacen una búsqueda de la interacción, aunque una de ellas menciona el factor tiempo para postergar el momento del encuentro y una se presenta sin clara definición.

9.- Cuando encuentro a una persona que piensa o actúa de manera radicalmente diferente a como yo lo hago, entonces	
Participante 1	No discuto
Participante 2	Trato de entender su punto de vista y revisar mi propio punto
Participante 3	Evito tratar con ella
Participante 4	Es imposible que cambie o logre conseguir algo. No pierdo mi tiempo
Participante 5	Busco entenderlo para conocer sus razones
Participante 6	Debo tratar de expresar más claramente mi punto de vista
Participante 7	Trato de buscar los pocos puntos comunes para comenzar por allí

Tabla 17. Resultados Pregunta 9 Test Completación de Frases

Observaciones del Consultor: Se evidencian tres conductas evitativas de la confrontación, una de las cuales tienen un componente que podría interpretarse como con connotación agresiva. Las cuatro restantes tienen interés en mantener la comunicación, sea a través de la indagación de mayor información o intentando ofrecer mayor claridad en su propia manera de ver las cosas.

10. Cuando alguien se opone frontalmente a mí, veo a esa persona como	
Participante 1	Conflictiva
Participante 2	Una persona de cuidado con la cual se debe estar preparado
Participante 3	Una persona que tal vez me quiere enseñar algo o me quiere llevar la contraria por interés personal
Participante 4	Una opción o alternativa de ver las cosas desde otro punto de vista
Participante 5	Intransigente o radical
Participante 6	Alguien a quien debo abordar para expresarle mi enfoque de manera clara
Participante 7	Un problema

Tabla 18. Resultados Pregunta 10 Test Completación de Frases

Observaciones del Consultor: Ante la frontalidad, tres de los siete participantes proyectan una percepción claramente negativa de la contra parte en una situación de conflicto, dos lo enfocan de manera positiva y dos de forma cautelosa.

En general, respecto a los cinco ítems relacionados con la contra parte, se observa la presencia de un enfoque negativo cuando se percibe que otra persona puede ser perjudicial en el aspecto personal. Aunque no son la mayoría se observa al menos tres casos con una tendencia a la evitación de las personas con quienes se podría entrar en conflicto.

3. Apoyar a los participantes a desarrollar una definición de conflicto.

Facilitación del Consultor: Se solicitó a los participantes que tomaran sus respuestas al test de completación de frases y se les indicó que de las diez

afirmaciones, las primeras cinco se relacionaban con el concepto de conflicto, y las otras cinco con la percepción de la contraparte del conflicto.

Se les solicitó analizar individualmente lo que escribieron y desarrollaran también en forma individual su propia definición de conflicto y contra parte.

A continuación se presentan las definiciones presentadas por los participantes:

PARTICIPANTES	DEFINICIÓN INDIVIDUAL DE CONFLICTO
Participante 1	Es la discrepancia que <u>limita</u> la posibilidad de llegar a acuerdos debido a las siguientes <u>fallas</u> : <u>falta de</u> comunicación efectiva, <u>limitaciones</u> para saber oír a la contraparte, <u>poca</u> administración del tiempo para abordar la estrategia para convencer. En todo conflicto siempre existe una o más contrapartes que discrepan de opinión u opinan de manera aislada su enfoque sin hacerla pública o del conocimiento directo de la otra parte.
Participante 2	Es una situación entre dos o más personas donde se confrontan posiciones, opiniones, puntos de vista que mantienen una divergencia de baja a alta intensidad, que conlleva al <u>agotamiento e inflexibilidad</u> y que demanda el manejo de las posiciones del momento y/o del entorno que beneficie encontrar un camino al diálogo o entendimiento. Asumir plantear o manejar <u>una posición poco flexible</u> en cuanto a la relación que evita el escenario del ganar – ganar. En un conflicto nadie gana y nadie pierde, por ello debe propiciarse el ganar – ganar.
Participante 3	Diferencia de opiniones, sentimientos que conllevan a desacuerdos y en otras situaciones a la <u>falta de respeto</u> . <u>Comentarios infundados</u> que sin averiguaciones tienden a <u>agredir</u> a la otra persona.
Participante 4	Es la necesidad que se tiene en una relación de resolver una diferencia de criterios o enfoque en un <u>entorno alejado de la cordialidad</u> , la comunicación directa y efectiva y normalmente en un <u>entorno hostil</u> . La contraparte es la persona o grupos de personas que ante una diferencia de criterios o enfoques tienden a forzarse a compartir su postura a través de la fuerza ya sea verbal, escrita o física (acciones).
Participante 5	Es una situación entre dos o más partes (personas o grupos) que genera <u>falta de entendimiento o acuerdo</u> y que requiere atención para mejorarlo. La

	contraparte es aquella persona o grupo con la cual se mantienen diferencias en relación a un aspecto o punto de vista y con el cual se requiere llegar a un entendimiento.
Participante 6	Puede ser una situación de incompatibilidad entre dos o más personas, las cuales tienen pensamientos o creencias diferentes. La contraparte es esta persona que lo que hace es <u>criticar a todo el mundo, es una persona negativa, nada le parece oportuno, evita el crecimiento de los demás.</u>
Participante 7	El conflicto es una postura ante algunas situaciones que se nos pueden presentar. Muchas veces pueden traer situaciones positivas y productivas, pero <u>de igual manera se puede enfocar por el aspecto negativo.</u> La diferencia en el enfoque de conseguir diferencia en la forma de pensar trae como consecuencia el analizar esas posturas de una forma racional para poder entender al otro.

Tabla 19. Definiciones individuales de conflicto

Observaciones del Consultor: A partir de las definiciones de conflicto elaboradas por cada uno de los participantes, se puede deducir que para ellos el conflicto tiene una connotación negativa y está visualizado en todos los casos como situaciones de desencuentro de ideas o maneras de hacer las cosas. Así mismo la contra parte es percibida como una persona negativa, crítica y hostil.

Aun cuando en el test de completación de frases se identificaron respuestas que mostraban una mayor apertura al manejo del conflicto, en las definiciones tomaron una posición con clara tendencia al polo negativo y sólo en un caso se hizo mención a la posibilidad de una oportunidad de mejora, pero igualmente se acompañó de la mención del componente negativo.

Facilitación del Consultor: Una vez que los participantes culminaron la redacción de sus definiciones, se les solicitó formar pequeños grupos para compartir sus hallazgos personales, crear una lista de similitudes entre sus percepciones y crear una definición grupal de “conflicto”, luego de lo cual en plenaria, se compartirían los resultados.

El ejercicio culminó cuando el grupo llegó a un consenso sobre la valoración que se ha dado al conflicto y a la contraparte en un conflicto. Las definiciones de conflicto obtenidas grupalmente fueron las siguientes:

GRUPO	DEFINICIÓN GRUPAL DE CONFLICTO
1	Es una situación entre dos o más personas donde se confrontan posiciones, opiniones o puntos de vista que mantienen una divergencia de baja a alta intensidad, que conlleva al agotamiento e inflexibilidad y que demanda el manejo de las posiciones, del momento y del entorno que beneficie encontrar un camino al diálogo o entendimiento.
2	Situación generada por diferencia de criterios, puntos de vista, conceptos entre dos o más personas que perjudican las relaciones inter personales y que requiere ser atendido.

Tabla 20. Definiciones grupales de conflicto

Observaciones del Consultor: Las dos definiciones que finalmente acordaron los grupos tienen una connotación negativa, específicamente el agotamiento al que conllevan y lo perjudicial que es para las relaciones inter personales.

4. A través de las definiciones realizadas de “conflicto” y “contraparte”, apoyar a los participantes a darse cuenta de la valoración inconsciente que tienen del conflicto.

Al culminar las definiciones y su presentación, se efectuó un Debate a través de un Focus Group, en el cual se analizaron y discutieron los registros efectuados en las actividades anteriores, las cuales tocaron las definiciones de conflicto y contraparte, los sentimientos asociados a cada concepto, los posibles orígenes de sus ideas, las emociones que moviliza la palabra conflicto, las expectativas que tienen de su contraparte durante el conflicto y experiencias que han tenido con el tema de conflicto.

A continuación se presentan las preguntas efectuadas en el Debate 1:

- a. ¿Qué viene a su mente cuando digo la palabra: “conflicto”?
 - i. Dígame más acerca de eso
 - ii. ¿Podiera explicar un poco más eso?
- b. ¿Con qué sentimiento o emoción asocia la palabra: “conflicto”?
 - i. ¿Le gusta esa emoción que experimenta?
 - ii. ¿Siempre es la misma emoción o depende de algún factor en particular?
 - iii. Por favor deme algunos ejemplos
- c. En su grupo familiar ¿alguna vez le hablaron sobre el conflicto?
 - i. ¿Qué le dijeron?
 - ii. ¿Qué pensarán sus padres acerca del conflicto?
 - iii. ¿Qué piensa usted de eso?
 - iv. ¿Qué pensará su esposa o pareja acerca del conflicto?
 - v. ¿Le ha hablado a sus hijos acerca del conflicto?
 - vi. ¿Qué les dijo usted a ellos?
 - vii. ¿Qué le dijeron ellos a usted?
- d. ¿Puede imaginarse cómo sería la vida sin conflictos?
 - i. ¿Le gustaría?
 - ii. ¿Sería mejor?
 - iii. ¿Peor?
 - iv. ¿Cómo sería?
 - v. ¿Sería más feliz?
 - vi. ¿Por qué?
- e. ¿Alguna vez participó en un conflicto?
 - i. ¿Puede describir qué ocurrió?
 - ii. ¿Cómo resultaron las cosas?
 - iii. ¿Cómo se sentía antes?
 - iv. ¿Cómo se sintió después?
- f. ¿Qué piensa de la persona con quien tuvo el conflicto?

- i. ¿Cuál era sentimiento en relación a esa persona?
 - ii. ¿Cómo es la personalidad de esa persona?
 - iii. ¿Es una persona competente?
 - iv. ¿Es una persona inteligente?
 - v. ¿Después del conflicto cambiaron sus sentimientos respecto a esa persona?
 - vi. ¿Si pudiera dejar de tratar a esa persona, lo haría?
 - vii. ¿Por qué?
- g. ¿Cómo se siente cuando alguien opina distinto que usted?
 - i. ¿Por qué?
 - h. ¿En definitiva, cómo valora el conflicto?
 - i. ¿Cómo valoran a las personas con quienes tiene conflictos?

A continuación se presenta una muestra de las respuestas que dieron los participantes a las preguntas iniciales del Debate:

Muestra de respuestas en el debate 1
Conflicto se asocia a diferencias de criterios, diferencias de enfoque, diferencias en las posiciones por intereses personales, inflexibilidad, mapas mentales distintos, creencias diferentes, enseñanzas diferentes, experiencias previas, personas que piensan diferente, leen las cosas de forma diferente por diferencias culturales, por nivel educativo, ambiente conflictivo, forma en que se usa el vocabulario, conflicto, agresión, falta de comunicación, guerras, armas, comunicación no efectiva por experiencias laborales previas, la crianza, la formación, sentimientos de molestia, situación incómoda, rabia, emociones, defensas, calificaciones, es malo, es desagradable, el conflicto es malo pero siempre hay conflictos, no me gustan las personas conflictivas, personas problemáticas, todo es más complejo, hay cosas ocultas, el conflicto es algo negativo.

Tabla 21. Muestra de Intervenciones en el Focus Group 1

Observaciones del Consultor: Los participantes concluyeron de esta primera fase que en general tienen una valoración negativa respecto al conflicto y la contraparte, y los asocian a emociones desagradables, poco progreso, retraso en el funcionamiento de procesos y algo que no es deseable para las personas ni para las

organizaciones. Aunque algún participante mencionó que en ocasiones podría traer algo positivo, finalmente concluyó que el efecto del conflicto suele ser negativo para las personas, los procesos y las empresas.

Los conflictos son asociados a eventos indeseables. La educación familiar y organizacional les ha reforzado la idea que los conflictos son negativos y destructivos de las relaciones. Los asocian a guerras y a situaciones de desencuentro.

5. Determinar el estilo de manejo del conflicto de cada participante.

Facilitación del Consultor: se procedió a administrar el instrumento de Manejo de Conflictos de Thomas Kilmann, con el fin de determinar el estilo de manejo de conflictos de los participantes. Los participantes corrigieron individualmente sus resultados y generaron gráficas individuales. Luego en forma conjunta se elaboró un cuadro integral con los resultados del grupo, obteniéndose lo siguiente:

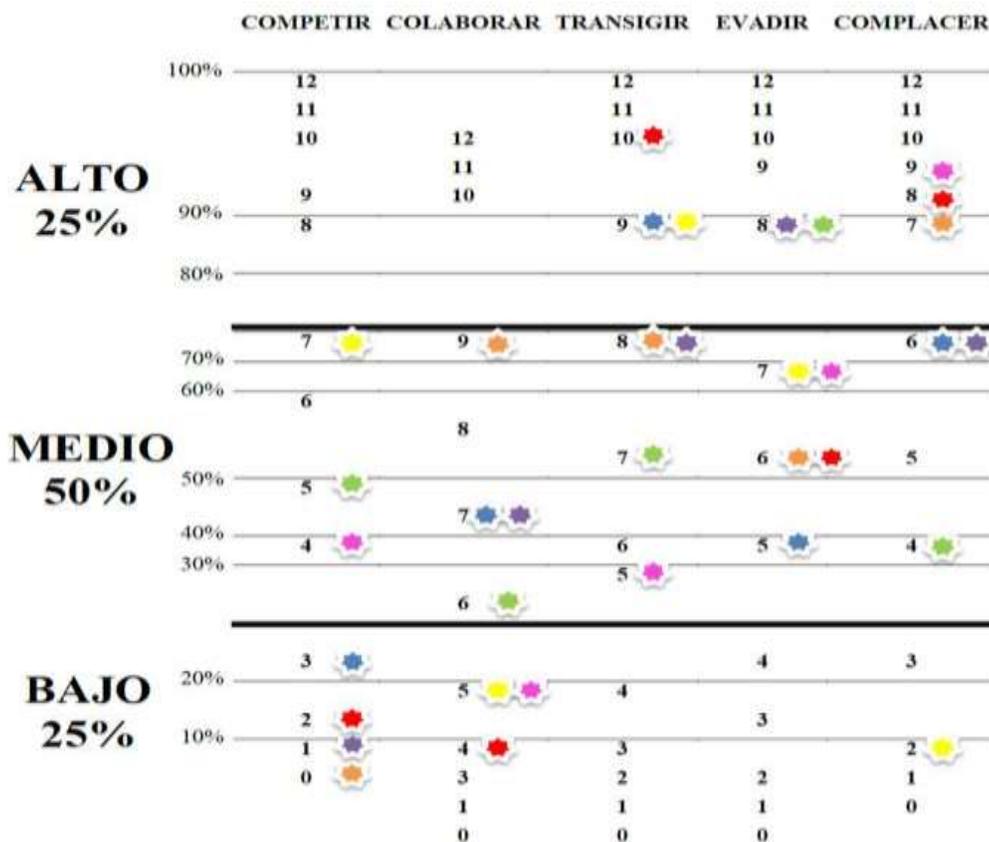


Tabla 22. Tabulación de los Estilos de Manejo de Conflictos

Los resultados obtenidos fueron presentados en la gráfica anterior a todos los participantes y se efectuaron análisis conjuntos. Se revisó en detalle el significado de cada uno de los estilos de manejo de conflictos, a fin que los participantes pudiesen analizar individualmente los datos de su propio estilo de manejar conflictos. También se analizaron las posibles tendencias que se observan dentro del grupo.

Observaciones del Consultor: Las definiciones de los distintos estilos para el manejo de conflictos según Thomas y Kilmann (2003) tienen una alta correspondencia entre los resultados obtenidos en el test y los obtenidos en el diagnóstico de clima organizacional.

Para facilitar la percepción de las tendencias del grupo, a continuación se muestran las puntuaciones distribuyéndolas en tres niveles: Bajo (1), Medio (2) y Alto (3), quedando los datos de la siguiente manera:

Sujetos	Competir	Colaborar	Transigir	Evadir	Complacer
Sujeto1	2	1	2	2	3
Sujeto2	2	1	3	2	1
Sujeto3	2	2	2	3	2
Sujeto4	1	1	3	2	3
Sujeto5	1	2	2	3	2
Sujeto6	1	2	2	2	3
Sujeto7	1	2	3	2	2

Tabla 23. Tendencias del Estilo de Manejo de Conflictos

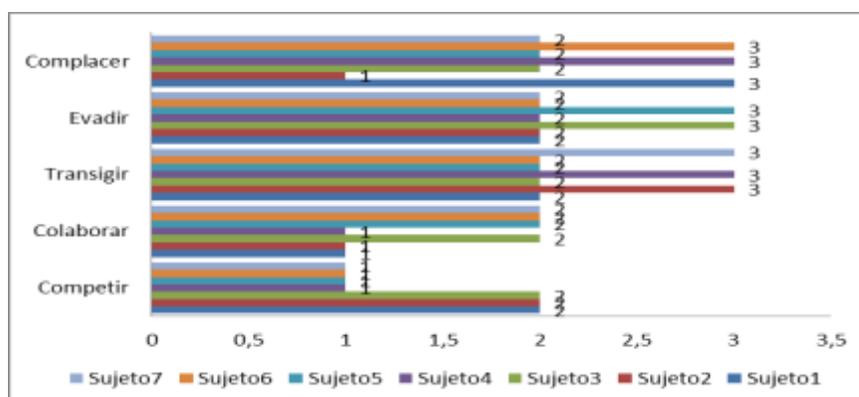


Gráfico 2. Tendencias del Estilo de Manejo de Conflictos

Hay una mayor tendencia del grupo gerencial participante a puntuar alto en los estilos que tienden a complacer y a transigir, siguiéndole el estilo que tiende a evadir.

Según Thomas y Kilmann (2003), el estilo complacer es no ser afirmativo y ser cooperador –lo opuesto de competir-, por lo que la persona se olvida de sus propios intereses para satisfacer los intereses de otros. Parece que la persona obedece las órdenes de otra persona aun cuando preferiría no hacerlo o cediendo al punto de vista de los demás. Esta definición está muy alineada con los resultados obtenidos en el diagnóstico en cuanto a la tendencia de los gerentes a no decir lo que piensan y que ha sido la base de la intervención.

Transigir también es una práctica frecuente de los gerentes de Laminova, en la cual logran encontrar soluciones adecuadas que satisfacen ambas partes. Este es un aspecto positivo de los resultados. No obstante también se presentó con puntuaciones altas la tendencia a evadir en donde las personas no manejan el conflicto, posponen problemas, se retiran y finalmente no resuelven. Este aspecto está directamente relacionado con la falta de manejo del conflicto funcional.

También hay una tendencia del grupo gerencial a puntuar bajo en los estilos colaborar y competir. Colaborar es lo contrario a evadir, por lo cual resulta congruente hallar esta tendencia, la cual muestra que no hay una tendencia tratar de trabajar con otras personas para lograr soluciones y profundizar en los problemas. Competir también obtuvo puntuaciones bajas, lo cual habla de poca orientación al poder y poca argumentación.

6. Ayudar a los participantes a relacionar cómo su percepción del “conflicto” y “contraparte” influye en sus actuaciones, desempeño y forma de manejar el conflicto.

Facilitación del Consultor: se efectuó un segundo debate, en el cual se analizaron los estilos de manejo de conflicto dentro de la empresa, sus causas y

consecuencias, facilitando el proceso de entendimiento y autoconciencia de la relación que existe entre su percepción del conflicto, sus estilos y la forma en que trabajan.

Las preguntas del debate fueron las siguientes:

- a. ¿Qué piensa de los resultados que obtuvo en el test de estilos de manejo de conflictos?
 - i. ¿Se ajusta a lo piensa de sí mismo?
 - ii. ¿Cómo se sintió cuando leyó su perfil?
 - iii. ¿Qué resultados ha conseguido con ese estilo?
 - iv. ¿Qué cosas se le han obstaculizado?
 - v. Dígame más acerca de eso
 - vi. ¿Podiera explicar un poco más eso?
- b. ¿Qué piensa de los resultados de los estilos de todo el grupo? (se coloca a la vista la hoja de Rotafolio con el gráfico)
 - i. ¿Esos resultados de ajustan a lo que usted pensaba?
 - ii. ¿Cómo se siente respecto al funcionamiento del grupo?
- c. ¿Cuál es su definición de conflicto?
 - i. ¿Podría repasarla?
- d. ¿Habrá alguna relación entre esta definición y su estilo de manejo de conflictos?
 - i. ¿Cómo es eso?
 - ii. Explíqueme un poco más sobre eso
 - iii. Por favor deme algunos ejemplos
- e. ¿Cree que haya relación entre su estilo, su concepto de conflicto y lo que piensa usted de las personas con quienes ha tenido conflictos?
 - i. ¿Cómo es eso?
 - ii. Explíqueme un poco más sobre eso
 - iii. Por favor deme algunos ejemplos
- f. ¿Qué conclusión sacaría de este debate?

Observaciones del consultor: los participantes se mostraron sorprendidos con los estilos para el manejo de conflictos que poseen, ya que se veían a sí mismos como

personas orientadas a la resolución de problemas. Por otra parte mostraron inquietud respecto al estilo de manejo de conflictos de los directivos de la empresa (jefes inmediatos de algunos participantes), señalando que tales cargos son ocupados por personas con alta antigüedad que imponen su estilo y ejercen influencia y modelaje sobre el resto del personal, considerando que para cambiar la forma de manejar el conflicto tendrían que empezar por concientizar en los niveles más altos.

De estas observaciones se puede interpretar que existe una necesidad por parte del grupo de observar un estilo distinto en el manejo de conflictos para ellos modelarlo, no viéndose a sí mismos como agentes de cambio. Pareciera existir cierta pasividad en generar los cambios desde su propia gestión.

Otros señalamientos de los participantes fueron en relación al temor que puede tener algún personal en expresar lo que piensan debido a un estilo de liderazgo autocrático de parte de algunos supervisores o porque los planteamientos no son escuchados y no generan cambios. Nuevamente estas percepciones podrían hablar de un estilo gerencial más dependiente de sus supervisores inmediatos, en el cual buscan más elementos explicativos de la situación actual, en lugar de generar propuestas para implantar los cambios deseados de manera más efectiva.

Los resultados obtenidos con la herramienta parecen haber dejado a los participantes en un momento de reflexión, ya que comentaron que aun cuando por un lado piensan que en el nivel en que están no se puede caer en enfrentamientos y en conflictos, su intención no es evadir. Señalaron que para ellos lo que hay que saber es cuál es el momento indicado para entrar en conflicto, no dejarlo sin resolver, lo cual sí sería evasión. De esto podría concluirse que las conductas evitativas de manejar conflictos no han sido conscientes hasta el momento de la evaluación.

Otro elemento mostrado en las respuestas de los participantes es que en muchas oportunidades deciden que es mejor no afrontar un conflicto para no tener tanto desgaste y por eso a veces se le pasa por alto o se le ignora en especial cuando no

afecta demasiado la propia área de trabajo. Este aspecto podría sugerir la tendencia al trabajo individualista, por departamento, en el cual, no se afrontan conflictos que no son percibidos como de alto impacto para la propia área de trabajo.

Los participantes señalaron que la cultura de Laminova es de “arrear”, teniendo una sensación de gran esfuerzo y desgaste de energía para intentar que los otros respondan a situaciones tan simples como una reunión: “si se pasa un correo, nadie asiste, si no se insiste, no se cumplen los objetivos, hay una constante evasión de todo”. Este elemento parece indicar que la tendencia a no participar y a no colaborar en forma proactiva podría ser parte de la cultura de la empresa, observándose individualismo y poco interés en atender las propuestas de otros.

Los participantes señalaron que cuando ingresa nuevo personal administrativo en cargos medios y altos, llegan con un alto sentido de colaboración, planean y son competitivos, pero con el tiempo “se van al piso y comienzan a ser como todos los demás”. Esto podría indicar que hay una especie de socialización negativa, en donde no se refuerzan los comportamientos orientados al cambio y la conducta se extingue.

Con esta actividad se cerró la primera sesión. A continuación se presentan los comentarios del cierre de la sesión:

COMENTARIOS DE CIERRE	
P1	Se cumplió con el objetivo que era establecer un contexto del manejo de conflictos.
P2	Se cumplió el objetivo, estamos dejando cosas abiertas y eso es lo más importante. Hay muchas personas dispuestas a trabajar en esto.
P3	Se alcanzó el objetivo, hubo una reflexión. Queda mucho por trabajar y lo importante es el apoyo de los directivos.
P4	Hay un grado de consciencia en este tema que no tenía antes. Ahora hay una idea de lo que es el conflicto, como se ve en la empresa, lo veíamos como confrontar problemas y ahora parece

	que quieren transmitir algo diferente.
P5	Se cumplió el objetivo con creces, al principio se veía abstracto sobre cómo atender una situación de conflicto, pero con lo que hicieron se logró el objetivo de ver esto de forma distinta.
P6	A veces la gente alrededor es la que ayuda a tomar consciencia, “el cuestionamiento es lo que te hace sentir vivo”.

Tabla 24. Comentarios de Cierre Sesión 1

Observaciones del Consultor: a partir de los comentarios de cierre efectuados por los participantes, se considera que se cumplió el objetivo planteado para la primera sesión que fue conocer la percepción actual del conflicto, la contraparte y las estrategias que utilizan los gerentes de Laminova actualmente. Se considera que los participantes han reflexionado sobre estos temas y parecen tener disposición para evaluar otro enfoque del manejo del conflicto.

5.2. SESION 2

Objetivo específico: Definir el nuevo concepto y estrategias para el manejo del conflicto funcional por parte de la gerencia de Laminova.

Actividades:

1. Facilitar que los participantes obtengan y analicen información teórica sobre la funcionalidad del conflicto.

La segunda sesión se inició con un repaso de todas las actividades efectuadas en la primera sesión. Se destacaron las expectativas y las conclusiones, haciendo un repaso de la definición de conflicto que desarrollaron, así como la forma en que actualmente se maneja el mismo dentro de Laminova.

La primera actividad consistió en una revisión de bibliografía relacionada con el manejo funcional de los conflictos. Se formaron dos grupos y se les entregó material bibliográfico para su revisión, análisis y presentación.

El objetivo de esta actividad fue sensibilizar a los participantes para que tengan apertura al manejo del conflicto funcional.

Se presentó el siguiente material:

Material bibliográfico	Aspectos a evaluar
<p>Artículo sobre el Conflicto dentro de las Organizaciones.</p> <p>Fuente: De Janasz, S., Dowd, K. & Schneider, B. (2009). Interpersonal Skill in organizations (3a ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin</p>	<p>Significado y consecuencias para las organizaciones y sus miembros de la visión tradicional, de relaciones humanas e integradora del conflicto.</p> <p>Diferencias prácticas de cada visión.</p> <p>Opinión consensuada del grupo sobre la visión que impera en su organización.</p>
<p>Artículo sobre la “Importancia del Conflicto dentro de las Organizaciones”.</p> <p>Fuentes:</p> <p>Cloke, K., Goldsmith, J. (2011). Resolving Conflicts at Work – Ten Strategies for Everyone on the Job (3ª ed.). San Francisco, USA: John Wiley & Sons, Inc. Published By Jossey- Bass.</p> <p>De Janasz, S., Dowd, K. & Schneider, B. (2009). Interpersonal Skill in Organizations (3ª ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.</p> <p>Deutsch, M., Coleman, P., Marcus, E. (2006). The Handbook of Conflict Resolution – Theory and Practice (2ª ed.). San Francisco, USA: John Wiley & Sons, Inc. Published By Jossey- Bass.</p>	<p>Inevitabilidad del conflicto.</p> <p>Lo que determina la diferencia en los resultados del conflicto.</p> <p>Ambigüedad (congruencia) entre el valor que en las organizaciones los gerentes dicen tener sobre el conflicto y sus acciones verdaderas o finales con respecto al mismo (lo que se dice pensar, y lo que se termina haciendo).</p> <p>Conclusiones sobre el nivel de conflicto positivo - negativo dentro de la organización.</p>

<p>Wetten, D.A., Cameron, K.S., (2005). Desarrollo de Habilidades Directivas (6^{ta} ed). México: Pearson Educación.</p> <p>Wilson, G.L. (2007). Grupos en Contexto – Liderazgo y Participación en grupos pequeños (7^a ed.). India: McGraw-Hill Companies, Inc.</p>	
<p>Artículo sobre las “Funciones del Conflicto”.</p> <p>Fuente: Wilson, G.L. (2007). <i>Grupos en Contexto – Liderazgo y Participación en grupos pequeños</i> (7^a ed.). India: McGraw-Hill Companies, Inc.</p>	<p>Beneficios del conflicto en las organizaciones.</p> <p>Cuáles beneficios estarían siendo mayormente desperdiciados en su organización por el posible manejo deficiente del conflicto.</p>

Tabla 25. Revisión bibliográfica sobre conflicto funcional

Facilitación del Consultor: se entregó a todo el grupo un artículo a la vez y se indicaron los aspectos a analizar. Se otorgó el tiempo para que leyeran y analizaran, luego de lo cual expusieron sus análisis, los cuales se discutieron en forma grupal.

Observaciones del Consultor: los participantes se mostraron detallistas y acuciosos en el análisis del material bibliográfico, efectuando comentarios que denotaban la presencia de “insights” respecto a la forma en que han estado manejando el conflicto.

2. Apoyar a los participantes a desarrollar una nueva definición funcional de conflicto.

Facilitación del Consultor: una vez discutido el material bibliográfico y realizado el análisis y aplicación de los conceptos a la realidad de la empresa, se solicitó a los participantes desarrollar una definición de conflicto funcional para Laminova. Para ello se formaron dos grupos, los cuales redactaron en conjunto y

presentaron sus definiciones. Luego en discusión conjunta, se creó una definición única de los que se entendería por conflicto funcional para Laminova.

GRUPO	DEFINICIÓN GRUPAL DE CONFLICTO FUNCIONAL
1	El conflicto funcional son desacuerdos entre dos o más grupos de personas que se manejan de una forma controlada, que conlleva a un acuerdo entre las partes, y que lleva a la generación de cambios y planteamiento de acciones futuras en beneficio de la organización.
2	Es una situación con potencial aprovechamiento para la solución de problemas y/o implementación de mejoras que surgen de la dinámica de trabajo por la diferencia de criterios, intereses, etc., entre dos o más personas o departamentos de la empresa, donde es necesario restablecer el orden o equilibrio buscando puntos medios o moderados entre las partes en conflicto.
DEFINICIÓN CONSENSUADA	Es una situación con potencial aprovechamiento para la solución de problemas y/o implementación de mejoras, la cual surge de la dinámica de trabajo por la diferencia de criterios, intereses, etc., entre dos o más personas o grupos de la empresa, donde de forma controlada se busca restablecer el orden o equilibrio buscando puntos medios o moderados entre las partes en conflicto, además de generar cambios y plantear acciones futuras en beneficio de la organización.

Tabla 26. Definición grupal de conflicto funcional

Observaciones del Consultor: Las definiciones desarrolladas por los grupos individualmente y la creada de manera consensuada, muestran el entendimiento por parte de los participantes del significado y aplicación del conflicto funcional dentro de su organización. La definición desarrollada por los participantes para identificar a su empresa, muestra la apertura y disposición al cambio funcional que representa uno de los objetivos de la intervención.

3. Ayudar a los participantes a tomar consciencia de la necesidad y/o conveniencia tanto personal, como para la organización, de manejar sus conflictos de manera efectiva.

Facilitación del Consultor: luego de tener la definición de conflicto funcional, se dio inicio a un Debate a través de un Focus Group, el cual tuvo como objetivo ayudar los participantes a solidificar su nueva apreciación del conflicto y el percibirlo de manera funcional. A continuación se citan algunas de las intervenciones de los participantes durante el debate:

MUESTRA DE INTERVENCIONES DURANTE EL DEBATE
La vida misma debe tener conflictos, tanto en la familia como en las organizaciones, las personas van a tener conflictos, pero no se deben postergar porque si es así se deteriora. La idea es atender los conflictos en su momento, tener un nivel medio de conflictos para crear progresos, la idea es hacer tormentas de ideas y llegar a acuerdos.
El conflicto es deseable porque ayuda a ir mejorando los problemas que presenta la organización, la eficiencia puede aumentar. Puede haber conflictos dentro de un departamento, entre departamentos o en toda la organización. En los departamentos tiene que haber conflicto porque ellos prestan servicios a otros y se presentan como parte natural del trabajo. La idea es manejarlos sanamente porque eso va a hacer progresar a la empresa.
Los conflictos funcionales permiten mantener la dinámica de aprendizaje. No evadir, porque si lo hace no se soluciona el conflicto. Los conflictos generan cambios.
El conflicto ponderado puede ser positivo. Es bueno cuando no hay agresión.
Hay empresas que propician el conflicto para resolver problemas y poder avanzar; si eso es gerenciado no perjudica. El mensaje no es que el conflicto ayuda, sino que se enfrente la causa, no dejar pasar las cosas por temores de cualquier tipo.
No hay que dejar que el conflicto llegue a los extremos. El conflicto cuando se presenta hay que atacarlo directamente. Si no se hace a tiempo, se va aumentando la tensión hasta que llega una ruptura. Si se habla y se acuerda se puede llegar a una solución.

Si en vez de decir la palabra conflicto decimos “mejora continua” según los estudiosos de la calidad, de repente no tendría la connotación negativa. Se evalúa, detecta e implementan soluciones, se puede ir mejorando en todas las áreas. Es vez de decir “el conflicto me ayuda”, puedo decir que la mejora continua es lo que ayuda.

Tabla 27. Intervenciones Debate 3

Observaciones del Consultor: a partir de la definición de conflicto funcional creada por los participantes para Laminova, así como las expresiones verbales efectuadas durante el debate, se puede observar en todo el grupo, apertura y disposición a cambiar su percepción del manejo de conflictos, transformando las ideas iniciales que estaban cargadas de componentes negativos, en percepciones orientadas a un enfoque positivo, en el cual las situaciones de conflictos pueden ser percibidas como ocasiones en donde hay una oportunidad de mejora y en donde se puede hacer crecer a la organización.

4. Ayudar a los participantes a idear estrategias para lograr una apertura del grupo a resolver sus conflictos.

Facilitación del Consultor: La última actividad efectuada en la segunda sesión de la intervención antes del cierre, fue ayudar a los participantes a idear estrategias para darle respuesta a las causas mencionadas y lograr una apertura del grupo a trabajar conflictos funcionales.

A través de una tormenta de ideas se identificaron las estrategias que los participantes consideraron como potenciales para llevar a cabo un plan de acción que les permita comenzar a trabajar el conflicto funcional, las cuales fueron listadas y luego colocadas en orden de prioridad de acuerdo a la opinión consensuada del grupo.

Las estrategias identificadas fueron las siguientes:

- I. “Dejar que la ira se seque”, haciendo referencia a dejar que la emocionalidad del momento del problema disminuya para tener un mejor criterio para resolver el conflicto.
- II. Hacer votos por una comunicación más efectiva. Fortalecer el trabajo en equipo. Que haya mayor claridad de lo que es trabajo en equipo. Gerencialmente propiciar las condiciones del trabajo en equipo y no en parcelas. Dar a cada uno herramientas para facilitar la comunicación efectiva para que haya menos evasión y se busque resolver los problemas como equipo.
- III. No manejar intereses intra departamentales por encima de los otros, ya que esas decisiones no apuntan hacia un objetivo común de toda la organización. Lograr que el interés sea moderado.
- IV. Crear escenarios facilitadores. Actualmente la empresa realiza una reunión mensual de indicadores bajo un esquema pre establecido. No existen otras reuniones para explicar problemas y buscar alternativas de solución. Se requiere incluir reuniones con el objetivo de identificar en qué están fallando y mejorar la comunicación. Las reuniones de ventas se efectúan dos veces al año. Les gustaría incorporar una reunión que solo sea para manejar el tema de conflicto funcional. En el pasado tenían reuniones pero había falta de seguimiento. En la actualidad únicamente se reúnen para atender problemas puntuales. No se tiene información de los problemas, sino de los resultados no obtenidos. Se requiere conocer lo que está ocurriendo en las otras áreas.
- V. Re preguntar para aclarar lo que el otro quiso decir antes de sentirse atacado.
- VI. Revisar la forma en que se manejan las comunicaciones. Aumentar el uso del contacto personal. Sea por teléfono o cara a cara, en lugar de utilizar tanto el

correo electrónico. Se presentan situaciones descritas por correo que se convierten en ataques y que podían haber sido resueltas con una llamada telefónica.

- VII. Crear una unidad, departamento o asignar a una persona la responsabilidad de coordinación de las reuniones para el manejo de conflictos funcionales. Se requiere una persona que una vez al mes haga las convocatorias, coordine la reunión.
- VIII. Hacer seguimiento a los acuerdos de las reuniones. Esta responsabilidad podría asignarse a la persona encargada de la coordinación de las reuniones.
- IX. Creación de la consciencia de los líderes para que quieran formar parte de la solución. Le gustaría ser acompañados por los líderes, que evidencien con conductas que para ellos es importante. Que asistan a las reuniones. Entre tanto, comenzar con su grupo de trabajo y ampliarlo al resto de los departamentos.
- X. Que en las reuniones mensuales participen todos los Jefes de Área y no solo los miembros del comité gerencial.

Una vez culminada la tormenta de ideas, en trabajo conjunto, los participantes sintetizaron las estrategias y las priorizaron, quedando finalmente como estrategias propuestas en orden prioritario, las siguientes:

ESTRATEGIAS PARA LA IMPLANTACIÓN DEL CAMBIO FUNCIONAL	
1	Comunicar a los líderes de la empresa su disposición a facilitar la implantación del manejo del conflicto funcional, a fin de alinear los objetivos y contar con su apoyo, participación y compromiso con las nuevas propuestas.
2	Creación de escenarios facilitadores y reuniones coordinadas que permitan el análisis y resolución de conflictos funcionales. En estas reuniones se propone que participen todos los Jefes de Área, a

	fin que haya un mayor alcance en la implantación de mejoras.
3	Mejorar la comunicación efectiva a través del control de la emocionalidad, re preguntas aclaratorias de los mensajes y aumento del manejo de comunicaciones directas (cara a cara o telefónicas, disminuyendo el uso del correo electrónico).
4	Fortalecer el trabajo en equipo. Analizar el actual estilo de trabajo e introducir mejoras para fomentar el alcance de resultados con objetivos comunes. Este aspecto incluye No anteponer los intereses individuales e intra departamentales por encima de los intereses organizacionales.
5	Efectuar el adecuado seguimiento de los acuerdos efectuados en las reuniones, para garantizar que no se pierdan las propuestas de mejora por falta de ejecución.
6	Creación de una unidad responsable de apoyar a la organización en la coordinación de reuniones, facilitación y seguimiento.

Tabla 28. Estrategias para implantar el cambio funcional

Observaciones del Consultor: Las estrategias definidas por los participantes, muestran la necesidad de recibir apoyo externo para solidificar y concretar sus propuestas. Ese apoyo incluye a sus supervisores inmediatos, a quienes desean percibir como co participantes en el proceso de cambio, pero también de antes de apoyo externo a sus áreas de trabajo, que contribuyan en la coordinación de reuniones y seguimiento de acuerdos. Es probable que haya alguna debilidad en aspectos como administración del tiempo y políticas claramente definidas respecto al manejo de reuniones, por lo que esto podría ser una oportunidad de mejora para el grupo.

Dos aspectos importantes son los relacionados con la comunicación efectiva y el trabajo en equipo, los cuales parecen estar afectando colateralmente el funcionamiento de todos los procesos. Así, aun cuando están mostrando la apertura y disposición para manejar el conflicto funcional, se estima que los participantes requieren revisar y mejorar el manejo de herramientas de comunicación y trabajo en equipo.

Facilitación del Consultor: Con el fin de cerrar la sesión, se solicitó a cada participante expresar sus conclusiones a manera de cierre. A continuación se citan los comentarios efectuados:

CIERRE DE INTERVENCIÓN	
1	Hemos tenido un avance en el conocimiento de lo que hay que hacer en la planta y en que cada día hay que orientarse a atender las cosas cuando hay una diferencia de criterios. Esta actividad ayuda a tomar decisiones en pro de la organización.
2	Nos vamos con otra definición de conflicto, pensar dos veces en qué es lo que hay de fondo, no dejarse llevar por el entorno y la actitud. Me llevo herramientas y consciencia de ser parte primordial de la compañía para el manejo de conflictos y debemos apuntar más a colaborar y menos a evadir para resolver los conflictos y eso es ganancia.
3	Muy bueno, el concepto que me llevo es diferente, deja una ventana abierta para ver que el conflicto puede dar mejoras a una situación, un planteamiento cuando haya un conflicto de ideas. Fue corto pero puntual, se captó lo que se quería.
4	No dejarlo hasta acá, dar las herramientas para el manejo del conflicto, seguir trabajando el tema. Que participen los otros jefes. Me voy con otro enfoque a lo que se inició. Más allá de lo que pueda generar un conflicto, ver la parte positiva que puede llevar a hacer cambios, definir planes de acción para mejorar, para afrontar el conflicto. A veces no sabemos por qué situación está pasando el otro y tal vez no es el momento, pero sí hacerlo después, buscar el momento y no dejarlo así, propiciar el escenario para tocar los temas que estén afectando. Yo particularmente pienso aplicarlo. Los resultados con mi gente serán la mejor evidencia de si lo estoy haciendo bien.

Tabla 29. Cierre Proceso de Intervención

Observaciones del Consultor: de acuerdo a las verbalizaciones de cierre de los participantes parece haberse dado el paso inicial para un proceso de cambio. Señalaron haber adquirido nuevos conocimientos y una percepción distinta del manejo de conflictos, percibiéndolo como un proceso que les puede ayudar a introducir mejoras a su empresa.

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El objetivo general de la presente investigación fue definir, bajo acompañamiento al sistema cliente, un nuevo concepto y estrategias para el manejo del conflicto funcional por parte de la gerencia de la empresa Laminova.

Este objetivo fue definido a partir de un diagnóstico organizacional, en el cual se encontró que había debilidades en la gerencia media de la empresa, relacionadas con poca disposición para asumir responsabilidades cuando hay problemas, dificultad para llegar a acuerdos, híper sensibilidad a la crítica, poca capacidad para dar y recibir retroalimentación, actitud defensiva y poca colaboración hacia otros departamentos. Al afinar estos aspectos con un estudio de clima, se encontró como un elemento presente en toda la empresa, la percepción que la mejor manera de causar una buena impresión, era evitando discusiones y desacuerdos; lo cual era además, reforzado por los jefes.

Al analizar estos resultados y basado en una amplia revisión bibliográfica, se estableció que podría ser útil para la empresa, desarrollar una intervención que permitiera generar apertura hacia el conflicto funcional, entendido éste como “una confrontación entre grupos que resulta positiva para el rendimiento de la organización” (Gibson y cols., 1996, p.382) y que podría favorecer la adaptación, creatividad y crecimiento de la empresa (Gibson y cols., 1996).

A partir de esta idea, se desarrolló una intervención, la cual se llevó a cabo en dos (02) sesiones. La primera tuvo como objetivo definir el concepto, estilo y estrategias que utiliza actualmente la gerencia de Laminova en el manejo de

conflictos, con lo cual se comenzaría una sensibilización al tema; y la segunda tuvo como objetivo definir un nuevo concepto y estrategias para el manejo del conflicto funcional en la empresa.

Ambas sesiones se iniciaron con un calentamiento, el cual demostró en la primera sesión la disposición de los participantes a revisar sus percepciones actuales respecto al tema de conflictos. En la segunda sesión, el calentamiento sirvió como repaso para reforzar acuerdos.

En la primera sesión, la primera actividad realizada fue la auto aplicación de un test de completación de frases relacionadas con la percepción del conflicto y de la contraparte en una situación conflictiva. Respecto a la percepción del término conflicto, se encontró que el mismo es relacionado por casi la totalidad de los participantes, con situaciones, eventos, emociones y sensaciones, cargadas de un fuerte componente negativo, además de experimentar incomodidad y malestar. Si bien la mayoría señaló que cuando se presentaba un conflicto su tendencia era a afrontarlo, el 43% de los participantes mostró tendencia a postergar para prepararse mejor o a evadir. Respecto a la percepción de la contraparte, se encontró que algunos de los participantes manifestaban una tendencia a calificar a las personas que entran en conflicto, adjudicándole rasgos agresivos o que no contribuyen a un adecuado proceso de comunicación. Ante éstas personas, la tendencia del 43% de los participantes fue a manifestar conductas evitativas y cautelosas. El 57% restante, planteó el uso de la indagación y la búsqueda de mayor cantidad de información. Antes de proseguir en la interacción con éstas personas.

Con el fin que los participantes de manera consensuada definieran lo que entendían por conflicto, se les solicitó desarrollar individualmente y luego grupalmente una definición. El objetivo de ésta actividad fue validar si efectivamente la percepción general del grupo respecto al conflicto era negativa, lo cual explicaría en parte, la tendencia a evitarlo.

Luego de efectuar la redacción individual de lo que entendían por conflicto, discutirlo en pequeños grupos y presentarlo al resto del grupo, se obtuvo finalmente la siguiente definición:

“Se entiende por conflicto una situación entre dos o más personas, donde se confrontan posiciones, opiniones o puntos de vista y que conlleva al agotamiento e inflexibilidad. Es una situación generada por diferencia de criterios, puntos de vista o conceptos y que perjudica las relaciones inter personales.”

Esta definición permitió validar que el grupo inicialmente tenía una percepción del conflicto como disfuncional y por tanto poco beneficioso para la organización, que además podía ser causante del malestar percibido en el test de auto evaluación por algunos de los participantes. Esto corresponde con la visión tradicional del conflicto presentada por De Janasz, Dowd y Schneider (2009), en donde éste era percibido como una situación negativa que debía ser evitada a toda costa, ya que era el producto de un comportamiento gerencial disfuncional, y por lo tanto debía ser detenido por la misma fuente. Así, acciones como el despido de un gerente conflictivo, era la solución para que el conflicto dejara de existir.

La definición desarrollada por los gerentes de Laminova que participaron en ésta fase de la intervención, muestra que perciben al conflicto como una situación que produce daño individual y grupal. Esta percepción coincide con la definición de conflicto disfuncional propuesta por Gibson y cols. (1996), quienes señalan que “un conflicto disfuncional es cualquier confrontación o interacción entre grupos que perjudica a la organización o impide que ésta alcance sus objetivos” (p.382).

La percepción del conflicto como funcional o disfuncional lleva a los integrantes de una organización a actuar de forma distinta, lo cual podría explicar en parte el comportamiento de evitación que algunos gerentes de Laminova presentan ante situaciones problemáticas. El grupo inicialmente no percibía que manejar los conflictos en forma directa y asertiva, podía ser beneficioso para la empresa.

Una vez obtenida la definición de conflicto por parte del grupo y con el fin de establecer el estilo de manejo de conflictos, se administró el instrumento de Thomas – Kilmann (2013), cuyos resultados fueron tabulados y analizados de manera individual y luego grupal de manera conjunta. A partir de los estilos encontrados, se pudo concluir que los gerentes de Laminova que participaron en la intervención, tendían a utilizar estrategias con alta tendencia a complacer, transigir y evadir; y tendían poco a colaborar y competir.

Siguiendo el esquema teórico planteado por Thomas – Kilmann (2013), el predominio de las estrategias complacer y evadir muestra una tendencia a ser poco afirmativos y por tanto a no lograr satisfacer sus intereses, oscilando entre cooperar (en el caso de complacer) y no cooperar (en el caso de evadir). En el caso de los que complacen, el gerente intenta satisfacer los deseos del otro a costa de los propios, obedeciendo órdenes de otra persona cuando preferiría no hacerlo o cediendo al punto de vista de los demás. En el caso de los que evaden, el gerente no satisface sus intereses pero tampoco los intereses de otra persona; sale diplomáticamente del problema, posponiéndolo hasta otro momento más adecuado o simplemente se retira de la situación amenazadora.

También se observó una tendencia a transigir, que es un punto intermedio entre ser afirmativo y ser cooperativo, siendo el caso que buscan encontrar alguna solución adecuada y mutuamente aceptable que satisfaga parcialmente a ambas partes

Para cerrar la fase de concientización de la forma en que los participantes estaban percibiendo los conflictos, se efectuó un focus group, utilizado en su modalidad de intervención. Allí se abrió un debate para discutir y analizar lo aportado por los participantes en cuanto a sus percepciones y emociones frente al conflicto. Los participantes concientizaron que en general tenían una tendencia a asociar el conflicto y la contraparte, con sentimientos negativos y emociones desagradables, sin embargo algunos verbalizaron estar sorprendidos al identificar conductas de evitación y complacencia como mecanismos de escape para el manejo de conflictos.

La segunda sesión tuvo como objetivo definir un nuevo concepto y estrategias para el manejo del conflicto funcional en la empresa. La primera fase de la sesión estuvo orientada a la revisión, análisis y discusión de material bibliográfico relacionado con el conflicto funcional. Los participantes se dividieron en grupos, leyeron y discutieron el contenido bibliográfico que luego fue analizado por todo el grupo de manera conjunta.

La revisión bibliográfica incluyó los siguientes temas: las distintas maneras en que puede ser enfocado el conflicto y sus consecuencias, la inevitabilidad del conflicto, la congruencia que debe haber entre lo que piensa, dice y hace un gerente, el conflicto funcional y disfuncional y los beneficios del manejo de conflictos funcionales para la empresa.

En esta actividad los participantes concluyeron que éste era un nuevo enfoque para el manejo de conflictos y que podría ser útil introducir el concepto de conflicto funcional dentro de la empresa. Acotaron aspectos como la necesidad de transmitir este enfoque a todos aquellos que ocupan posiciones supervisoras y gerenciales, así como la necesidad de definir de manera organizada cómo hacerlo y recibir adiestramiento en el manejo específico de la herramienta. Estos análisis dieron paso a la elaboración de una nueva definición de conflicto, enfocándolo de manera funcional. Para ello se dividieron en grupos, redactaron sus definiciones, las cuales fueron posteriormente presentadas y discutidas en plenaria, para finalmente concluir con la siguiente definición:

“Se entiende por conflicto funcional a una situación con potencial aprovechamiento para la solución de problemas y/o implementación de mejoras, la cual surge de la dinámica de trabajo por la diferencia de criterios, intereses, etc., entre dos o más personas o grupos de la empresa, donde de forma controlada se busca restablecer el orden o equilibrio buscando puntos medios o moderados entre las partes

en conflicto, además de generar cambios y plantear acciones futuras en beneficio de la organización.”

Esta definición fue producto del análisis del material bibliográfico y el análisis crítico del enfoque que traían los participantes respecto al manejo de conflictos. Se observaron verbalizaciones que mostraban reflexión acerca de sus propias percepciones iniciales y cómo un reenfoque las mismas podría ser favorable para la empresa. En repetidas oportunidades manifestaron la necesidad de extender ésta nueva manera de enfocar las cosas al resto de la organización y su compromiso con transmitirlo hacia su personal.

Con el fin de definir un plan para implantar esta nueva definición y poner en práctica una nueva manera de enfocar el manejo de conflictos en Laminova, se solicitó a los participantes a través de una tormenta de ideas, proponer todas aquellas estrategias que consideraban podrían contribuir con este proceso de mejora.

Todas las estrategias fueron escritas y analizadas de manera conjunta, con el fin de reagrupar las similares. Se efectuó la redacción de las estrategias y luego los participantes fueron estableciendo el orden prioritario para su implantación. A continuación se presentan en orden de prioridad las estrategias definidas:

1. Comunicar a los líderes de la empresa su disposición a facilitar la implantación del manejo del conflicto funcional, a fin de alinear los objetivos y contar con su apoyo, participación y compromiso con las nuevas propuestas.

2. Creación de escenarios facilitadores y reuniones coordinadas que permitan el análisis y resolución de conflictos funcionales. En estas reuniones se propone que participen todos los Jefes de Área, a fin que haya un mayor alcance en la implantación de mejoras.

3. Mejorar la comunicación efectiva a través del control de la emocionalidad, re preguntas aclaratorias de los mensajes y aumento del manejo de comunicaciones directas (cara a cara o telefónicas, disminuyendo el uso del correo electrónico).

4. Fortalecer el trabajo en equipo. Analizar el actual estilo de trabajo e introducir mejoras para fomentar el alcance de resultados con objetivos comunes. Este aspecto incluye No anteponer los intereses individuales e intra departamentales por encima de los intereses organizacionales.

5. Efectuar el adecuado seguimiento de los acuerdos efectuados en las reuniones, para garantizar que no se pierdan las propuestas de mejora por falta de ejecución.

6. Creación de una unidad responsable de apoyar a la organización en la coordinación de reuniones, facilitación y seguimiento.

Para cerrar la sesión los participantes efectuaron un cierre en el cual verbalizaron sus conclusiones sobre la intervención. Sus verbalizaciones apuntaron a tener la sensación de avance en el conocimiento de herramientas gerenciales y tener un punto de partida listo para ser transmitido a su empresa, refiriéndose específicamente a la nueva definición de conflicto funcional que establecieron y las estrategias que les servirán de guía para introducir éstas mejoras dentro del contexto organizacional.

A partir de las verbalizaciones de los participantes en el cierre y los debates efectuados en la segunda sesión de la intervención, se estima que se logró crear un contexto de apertura al manejo de conflictos funcionales, en el nivel gerencial de la empresa Laminova.

A partir de la observación y análisis de las conductas y datos recabados durante todo el proceso de intervención, se presentan las siguientes recomendaciones, con el fin de aumentar la efectividad y continuar desarrollando procesos de mejora dentro de la empresa Laminova:

1. Desarrollar un plan de acción para cada una de las estrategias propuestas por los gerentes, con el fin de planificar y definir responsables, actividades, tiempos, recursos e indicadores de éxito, de cada una de las estrategias.
2. Replicar actividades grupales para la discusión y análisis del manejo actual de conflictos, con el personal supervisorio de toda la empresa, con el fin de sensibilizarlos al tema y facilitar la implantación de la nueva definición de conflicto funcional.
3. Diseñar y ejecutar talleres para la mejora de la comunicación efectiva, trabajo en equipo, manejo de reuniones y manejo de conflictos.
4. Diseñar una política y normas asociadas para el manejo de conflictos en la empresa Laminova, de manera consensuada y participativa
5. Diseñar y ejecutar un plan de comunicación para transmitir a toda la organización las nuevas normas para el manejo de conflictos funcionales.
6. Diseñar un plan de comunicación con mensajes que refuercen la apertura para expresar opiniones y para escucharlas, respondiendo a las mismas de manera asertiva; utilizando medios como los carnets de identificación, carteleras, correos y otros medios de comunicación al personal.
7. Implantar el uso de buzones y dirección de correo, para abrir un medio de comunicación directo con el personal para que planteen temas diversos sobre los cuales deseen hacer planteamientos.
8. Realizar focus group con facilitadores externos para analizar temas de alta complejidad dentro de la empresa y poner en práctica las herramientas adquiridas para el manejo de conflictos funcionales.

9. Efectuar sesiones de coaching individual con la alta y media gerencia de la empresa, con el fin de analizar avances en el manejo de conflictos funcionales.
10. Replicar el estudio de clima en el lapso de un año y analizar los resultados de manera comparativa con los obtenidos en el estudio inicial.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arévalo, A., Cisneros, I., Dorado, M., Medina, F. y Munduate, L. (2001). *Secuencias Conductuales en la Efectividad de la Gestión del Conflicto*. España: Universidad de Sevilla, Facultad de Psicología, Departamento de Psicología Social. Extraído el 02 de Abril de 2013 de:
<http://www.oocities.org/es/antoniamicelangelli/e1/FORO/LOCALES/7.html>
- Arias, F. (1999). *El Proyecto de Investigación*. Caracas: Editorial Episteme.
- Bernárdez, M.L. (2009). *Desempeño Humano – Manual de Consultoría – Vol. I*. USA: Global Business Press - Chicago.
- Carliner, S. (2003). *Training Design Basics – ASTD Training Basics Series*. USA: American Society for Training & Development / ASTD Press.
- Cloke, K., Goldsmith, J. (2011). *Resolving Conflicts at Work – Ten Strategies for Everyone on the Job (3ª ed.)*. San Francisco, USA: John Wiley & Sons, Inc. Published By Jossey- Bass.
- Cummings, T. & Worley, C. (2007). *Desarrollo Organizacional y Cambio (8a. ed.)*. México: Cengage Learning Editores, S. A. de C.V.
- Debus M., Novelli, P. (1995). *Guía 4 Grupos Focales. Manual para Excelencia en Investigación mediante Grupos Focales*. Caracas, Postgrado Desarrollo Organizacional. Instrumentos en DO. Traducción de Communication for Child Survival Healthcom, Washington: Academy for Educational Development.
- De Janasz, S., Dowd, K. & Schneider, B. (2009). *Interpersonal Skill in Organizations (3ª ed.)*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Deutsch, M., Coleman, P., Marcus, E. (2006). *The Handbook of Conflict Resolution – Theory and Practice (2ª ed.)*. San Francisco, USA: John Wiley & Sons, Inc. Published By Jossey- Bass.
- Dyer W.G., Dyer.W.G, Jr., & Dyer, J. H. (2007). *Team Building (4ª ed.)*. USA: John Wiley & Sons, Inc. Published By Jossey- Bass.

- French, W., y Bell, C. H. (1996) Desarrollo Organizacional (5^a e.d.). México: Prentice-Hall hispanoamericana, S.A.
- French, W., Bell, C. H., y Zawacki, R.A. (1996) Desarrollo Organizacional – Transformación y Administración efectiva del Cambio. (6^a ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J. (1996). (1ra ed.). Colombia: Mc Graw - Hill
- Gordon, J., (1997). Comportamiento Organizacional (5^{ta}ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Grupo Nodo, (2003). Estilos de Manejo de Conflictos. Thomas – Kilmann. Tomado del material de Thomas Kilman, Caracas.
- Hellriegel, D., y Slocum, J. (2009). Comportamiento Organizacional (12^a ed.). México: Cengage Learning Editores, S.A de C.V.
- Kondalkar, V, G. (2009). Organisation Development. New Delhi: New Age International (P) Limited, Publishers.
- McCain, D.V., & Tobey, D.D (2004). Facilitation Basics - ASTD Training Basics Series. USA: American Society for Training & Development / ASTD Press.
- Meoño, J. (2008) IV Taller Metodológico Estrategias de Enseñanza Aprendizaje. Perú: Institución Educativa Juan Manuel Ituguerri. Extraído el 02 de Abril de 2013 de: <http://www.slideshare.net/jmiturregui/estrategias-de-enseanza-aprendizaje-presentation>.
- Molnar, Gabriel (2001). Espacio Ciencia y Movimiento. Uruguay. Extraído el 31 de Marzo de 2013 desde <http://www.chasque.net/gamolnar/deporte%20y%20salud/salud.01.html>.
- Mortis, S., Rosas, R. y Chairez E. (2008). Modelos de Diseño Instruccional. México: Instituto Tecnológico de Sonora. Extraído el 28 de Marzo de 2013 desde http://biblioteca.itson.mx/oa/educacion/oa32/modelos_diseno_instruccional/index.htm
- Ojeda, V. (2008). Diseño Instruccional y Modelo Instruccional. Extraído el 28 de Marzo de 2013 desde <http://vhom.blogia.com/2008/052901-diseno-instruccional-y-modelo-instruccional.php>
- Piskurich, G.M. (2003). Trainer Basics – ASTD Training Basics Series. USA: American Society for Training & Development / ASTD Press.

- Robbins, S., Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13^a ed.). México: Pearson Educación de México, S.A de C.V.
- Singleton, R., Toombs, L. A., Taneja, S., Larkin, C., & Pryor, M. (2011). Workplace Conflict: A Strategic Leadership Imperative. *International Journal Of Business & Public Administration*, 8(1), 149-163.
- Torres, J. y Rosillo L. (2008). *Evolución y Creatividad*. Colombia: Psicología desde el Caribe, ISSN 0123-417X N° 23, enero-julio 2009. Extraído el 29 de Marzo de 2013 de <http://www.scielo.org.co/pdf/psdc/n23/n23a04.pdf> .
- Vincentini, C. (2003). Voces de complementariedad: una nueva propuesta para la prevención de la violencia en el ámbito de la educación permanente. *Educación XXI: Revista de la facultad de Educación* 6, 69-106.
- Weeks, D. (1994). *The Eight Essential Steps to Conflict Resolution – Preserving Relationships at Work, at Home, and in the Community*. New York: Penguin Putnam Inc.
- Wettem, D., Cameron, K. (2005). *Desarrollo de Habilidades Directivas* (6^{ta} ed). México: Pearson Educación.
- Wilson, G.L. (2007). *Grupos en Contexto – Liderazgo y Participación en grupos pequeños* (7^a ed.). India: McGraw-Hill Companies, Inc.

ANEXOS

ANEXO 1. HOJA DE RUTA DEL PLAN DE INTERVENCIÓN

Sistema cliente: Laminados Innovadores Laminova, C.A.

Dirigido a:

Los diez (10) gerentes que integran los comité gerencial guía y ampliado, que se encuentran activos actualmente en Laminova.

Necesidad o brecha detectada:

A partir del diagnóstico de clima organizacional, se estableció que la mayoría del personal en todas las áreas y niveles de la empresa, tiende a evitar discusiones y desacuerdos. Parece haber poca disposición del personal a expresar abiertamente sus ideas cuando difieren de otros.

Objetivo general del Plan de Intervención:

Desarrollar una intervención, para crear un contexto de apertura al manejo de conflictos funcionales, en el nivel gerencial de la empresa Laminova.

Objetivos Específicos

1. Definir el concepto, estilo y estrategias (implícitas y/o explícitas) que utiliza actualmente la gerencia de Laminova en el manejo de conflictos.

Actividades:

1.1. Efectuar con los participantes un proceso de “calentamiento”

1.1.1. Estrategia: de apoyo o afectiva (establecer motivación y manejar ansiedad)

1.1.2. Procedimiento

1.1.2.1. Se informa a los participantes que se dedicarán diez (10) minutos al Calentamiento

1.1.2.2. Se describe el objetivo de ésta herramienta parafraseando lo siguiente:

El Dr. Gabriel Molnar (2001), señala que antes de comenzar a hacer ejercicio, una correcta entrada en calor permitirá obtener un mayor rendimiento, menor riesgo de lesiones y sobre todo disponer del máximo de energía para disfrutar plenamente de la actividad.

“El Calentamiento es el proceso activo que se realiza previo a la ejecución de ejercicios físicos, que prepara al individuo física, fisiológica y psicológicamente para una actividad más intensa que la normal. El objetivo del Calentamiento es ingresar de forma progresiva al nivel de actividad deseado, logrando una adaptación del corazón, circulación y respiración, así como de músculos y tendones, al trabajo” (Molnar, 2001, pp Deporte y Salud).

Trasladando el concepto al entorno organizacional, con el calentamiento se pretende:

Aumentar la disposición de los participantes a la actividad que estaban a punto de iniciar.

Aumentar la probabilidad de éxito de las comunicaciones, dado que todos los miembros podrían conocer con antelación si alguno de los participantes estaba vivenciando alguna situación personal atípica.

Dedicar un tiempo limitado para tratar temas distractores del día, para luego disponer la energía de los participantes sólo al tema de interés.

El facilitador va cediendo la palabra a cada participante, siguiendo generalmente un orden lineal, de acuerdo a la forma en que estén ubicados en la sala.

Cada participante debe responder las siguientes preguntas:

¿Cómo se siente usted hoy?

El participante debe responder elaborando una respuesta y evitando los monosílabos. Puede mencionar cualquier situación personal o de entorno que pueda estar afectando su disposición a la actividad.

¿Qué espera usted de la actividad que se va a efectuar el día de hoy?

El participante describe cuáles son sus expectativas de la actividad y las mismas son registradas en una hoja de rota folios.

Cuando se observa que un participante está en una situación de poco control emocional, se le recomienda la salida de la reunión en compañía de un facilitador, quien en interacción individual con el participante, determina si éste puede reintegrarse a la actividad.

1.1.3. Instrumentos

1.1.3.1. Guía para el Calentamiento

1.1.4. Recursos

1.1.4.1. Sala de conferencias equipada con sillas y mesas ordenadas en forma de U.

1.1.4.2. Rotafolio con hojas

1.1.4.3. Marcadores.

1.1.5. Tiempo: 15 minutos

1.2. Apoyar a los participantes a definir cómo perciben el conflicto y a aquellas personas (contraparte), que en un momento dado les plantean una situación problema - difícil (un conflicto).

1.2.1. Estrategia: de elaboración (responder preguntas, desarrollar una definición).

1.2.2. Procedimiento

1.2.2.1. Se le proporciona a los participantes el test de completación de frases sobre el conflicto.

1.2.2.2. Se le indica a los participantes que deben completar en forma individual cada una de las frases que se encuentran la Parte A del test, con el primer pensamiento que venga a su mente.

1.2.3. Instrumentos

1.2.3.1. Test de Completación de Frases sobre el Conflicto (Ver Anexo 2)

1.2.4. Recursos

1.2.4.1. Sala de conferencias equipada con sillas y mesas ordenadas en forma de U.

1.2.4.2. Lápices

1.2.5. Tiempo: 10 minutos

1.3. Apoyar a los participantes a desarrollar una definición de conflicto.

1.3.1. Estrategia: de elaboración (responder pregunta, tomar notas, resumir, desarrollar una definición).

1.3.2. Procedimiento

1.3.2.1. Se solicita a los participantes que tomen sus respuestas al test de completación de frases y se les indica que de las diez afirmaciones,

las primeras cinco se relacionan con el concepto de “conflicto”, y las otras cinco con la percepción de la contraparte del conflicto.

1.3.2.2. Se le pide a los participantes que desarrollen en forma individual su propia definición de “Conflicto”, basado en sus respuestas anteriores, en el formato entregada para tal fin.

1.3.2.3. Se forman pequeños grupos de 5 integrantes cada uno y se les indica que deben:

1.3.2.3.1. Compartir su hallazgos personales

1.3.2.3.2. Crear una lista de similitudes entre sus percepciones

1.3.2.3.3. Crear una definición grupal de “conflicto” y escribirla en una hoja separada.

1.3.2.3.4. Nombrar a un relator del grupo.

1.3.2.4. Luego en plenaria, a través de los relatores de los grupos, se comparten las listas de similitudes y las definiciones, llegándose a un concepto general del conflicto.

1.3.2.5. El ejercicio culmina haciendo que el grupo completo, llegue a un consenso sobre la valoración que se ha dado al conflicto y a la contraparte en un conflicto.

1.3.3. Instrumentos

1.3.3.1. Test de Completación de Frases sobre el Conflicto debidamente completado por cada participante.

1.3.3.2. Formato para redactar la definición individual de conflicto. (Ver Anexo 3)

1.3.3.3. Formato para redactar la definición grupal de conflicto. (Ver Anexo 4)

1.3.4. Recursos

1.3.4.1. Sala de conferencias equipada con sillas y mesas ordenadas en forma de U.

1.3.4.2. Lápices

1.3.4.3. Hojas blancas

1.3.5. Tiempo: 45 minutos

1.4. A través de las definiciones realizadas de “conflicto” y “contraparte”, apoyar a los participantes a darse cuenta de la valoración inconsciente que tienen del conflicto.

1.4.1. Estrategia: de elaboración (Preguntas abiertas). Focus Group.

1.4.2. Procedimiento

1.4.2.1. Dirigir un debate mediante un focus group

1.4.3. Instrumentos

1.4.3.1. Guía de debate 1 (Ver Anexo 5)

1.4.4. Recursos

1.4.4.1. Sala de conferencias equipada con sillas y mesas ordenadas en forma de U.

1.4.5. Tiempo: 30 minutos

1.5. Determinar el estilo de manejo del conflicto de cada participante.

1.5.1. Estrategia: de elaboración (responder preguntas)

1.5.2. Procedimiento

1.5.2.1. Entregar a cada participante un ejemplar Instrumento Thomas – Kilmann para medir el estilo de manejo de conflictos.

1.5.2.2. Leer las instrucciones de forma oral y de manera simultánea con los participantes.

1.5.2.3. Apoyar individualmente a todos los casos que lo requieran.

1.5.2.4. Una vez hayan culminado el llenado del instrumento todos los participantes, distribuir el formato para su tabulación.

1.5.2.5. Leer las instrucciones para la tabulación del instrumento de forma oral y de manera simultánea con los participantes.

1.5.2.6. Apoyar individualmente a todos los casos que lo requieran.

- 1.5.2.7. Verificar que todos los participantes han efectuado la tabulación de sus resultados y la graficación correspondiente.
- 1.5.2.8. Entregar a cada participante el material para la interpretación de sus puntuaciones, orientándole en su contenido.
- 1.5.2.9. Solicitar a cada participante leer detenidamente los perfiles que se corresponden con su puntuación más alta y más baja, invitando a responder individualmente las preguntas planteadas en el material de apoyo.
- 1.5.2.10. Graficar todos los resultados en un solo cuadro, proyectado en pantalla, colocando la puntuación más alta de cada participante.
- 1.5.2.11. Revisar conjuntamente con los participantes los cinco estilos del manejo de conflictos.
- 1.5.2.12. Fomentar una discusión de los resultados obtenidos.
- 1.5.3. Instrumentos
 - 1.5.3.1. Instrumento Thomas – Kilmann para medir el estilo de manejo de conflictos. (Ver Anexo 6)
 - 1.5.3.2. Hoja de tabulación de resultados del Instrumento Thomas – Kilmann.
- 1.5.4. Recursos
 - 1.5.4.1. Sala de conferencias equipada con sillas y mesas ordenadas en forma de U.
 - 1.5.4.2. Lápices
 - 1.5.4.3. Laptop
 - 1.5.4.4. Proyector
- 1.5.5. Tiempo: 30 minutos
- 1.6. Ayudar a los participantes a relacionar cómo su percepción del “conflicto” y “contraparte” influye en sus actuaciones, desempeño y forma de manejar el conflicto.**
 - 1.6.1. Estrategia: de elaboración (Preguntas abiertas). Focus Group.

1.6.2. Procedimiento

1.6.2.1. Dirigir un debate mediante un focus group

1.6.3. Instrumentos

1.6.3.1. Guía de debate 2 (Ver Anexo 7)

1.6.4. Recursos

1.6.4.1. Sala de conferencias equipada con sillas y mesas ordenadas en forma de U.

1.6.4.2. Filmadora

1.6.5. Tiempo: 20 minutos

2. Definir el nuevo concepto y estrategias para el manejo del conflicto funcional por parte de la gerencia de Laminova.

Actividades:

2.1. Facilitar que los participantes obtengan y analicen información teórica sobre la funcionalidad del conflicto.

2.1.1. Estrategias meta cognitivas

2.1.2. Procedimiento

2.1.2.1. Presentar a los participantes material teórico relacionado con las teorías del manejo del conflicto.

2.1.2.2. Solicitar a los participantes que se separen en grupos de 3 a 4 integrantes.

2.1.2.3. Indicar a los participantes que revisen y analicen el material asignado.

2.1.2.4. Solicitar a los participantes que seleccionen un relator que explique y defienda lo indicado en el texto analizado.

2.1.3. Instrumentos

2.1.3.1. Material bibliográfico sobre conflicto funcional

2.1.4. Recursos

- 2.1.4.1. Sala de conferencias equipada con sillas y mesas ordenadas en forma de U.
- 2.1.5. Tiempo: 20 minutos
- 2.2. Apoyar a los participantes a desarrollar una nueva definición funcional de conflicto.**
 - 2.2.1. Estrategia: de elaboración (preguntas, redacción de definición)
 - 2.2.2. Procedimiento:
 - 2.2.2.1. Se solicita a los participantes que formen pequeños grupos de 3 integrantes cada uno, intentando trabajar con personas distintas. Se les indica que deben:
 - 2.2.2.2. Crear una definición grupal de “conflicto funcional” y escribirla en una hoja separada.
 - 2.2.2.3. Nombrar a un relator del grupo.
 - 2.2.2.4. Luego en plenaria, a través de los relatores de los grupos, se comparten las definiciones, llegando a un concepto general de conflicto funcional.
 - 2.2.2.5. El ejercicio culmina haciendo que el grupo completo, llegue a un consenso sobre el cambio en la valoración que se ha dado al conflicto.
 - 2.2.3. Instrumentos
 - 2.2.3.1. Material bibliográfico sobre conflictos
 - 2.2.3.2. Formato para redactar definición de conflicto funcional (Ver Anexo 8)
 - 2.2.4. Recursos
 - 2.2.4.1. Sala de conferencias equipada con sillas y mesas ordenadas en forma de U.
 - 2.2.4.2. Lápices
 - 2.2.5. Tiempo: 20 minutos

2.3. Ayudar a los participantes a tomar consciencia de la necesidad y/o conveniencia tanto personal, como para la organización, de manejar sus conflictos de manera efectiva.

2.3.1. Estrategia: de elaboración (Preguntas abiertas). Focus Group.

2.3.2. Procedimiento

2.3.2.1. Dirigir un debate mediante un focus group

2.3.3. Instrumentos

2.3.3.1. Guía de debate 3 (Ver Anexo 9)

2.3.4. Recursos

2.3.4.1. Sala de conferencias equipada con sillas y mesas ordenadas en forma de U.

2.3.4.2. Filmadora

2.3.4.3. Hoja de rotafolio

2.3.4.4. Marcadores

2.3.5. Tiempo: 30 minutos

2.4. Ayudar a los participantes a identificar las causas por las cuales según el resultado del Diagnóstico, ellos están evitando afrontar el conflicto.

2.4.1. Estrategia: Técnica de Grupo Nominal y tormenta de ideas

2.4.2. Procedimiento

2.4.2.1. Se proyecta en pantalla un resumen de los resultados del diagnóstico de clima organizacional.

2.4.2.2. Se invita a los participantes a efectuar una tormenta de ideas sobre las posibles causas de esos resultados. Para ello, se le entregan hojas blancas en tamaño de media carta y marcadores y se les indica que durante cinco minutos anoten una causa distinta por hoja.

2.4.2.3. Al transcurrir los cinco minutos, se recogen las hojas, se mezclan y se pide a los participantes que se levanten de sus asientos y se dirijan a pegarlas en la pared, intentando agrupar las similares.

2.4.2.4. Cada participante puede pegar y despegar las hojas a su criterio, para contribuir a crear categorías.

2.4.2.5. Se solicita a los participantes regresar a sus asientos y en faena abierta, se le asignan nombres a cada categoría de causas y se priorizan.

2.4.3. Instrumentos

2.4.3.1. Presentación del diagnóstico organizacional

2.4.4. Recursos

2.4.4.1. Sala de conferencias equipada con sillas y mesas ordenadas en forma de U.

2.4.4.2. Laptop

2.4.4.3. Proyector

2.4.4.4. Hojas blancas tamaño media carta

2.4.4.5. Tirro o trapo azul

2.4.5. Tiempo: 30 minutos

2.5. Ayudar a los participantes a idear estrategias para darle respuesta a tales causas (trabas) y lograr una apertura del grupo a resolver sus conflictos.

2.5.1. Estrategia: Técnica de Grupo Nominal y tormenta de ideas

2.5.2. Procedimiento

2.5.2.1. Para las tres causas identificadas como prioritarias en la actividad anterior, se solicita a los participantes hacer una tormenta de ideas de las estrategias que podrían suprimir dichas causas.

2.5.2.2. Se escribe todo lo que van diciendo los participantes en la laptop y se deja proyectado.

2.5.2.3. Se apoya a los participantes en la clara redacción de las estrategias.

2.5.3. Instrumentos

2.5.3.1. Listado de causas prioritarias de los resultados del diagnóstico.

2.5.4. Recursos

2.5.4.1. Sala de conferencias equipada con sillas y mesas ordenadas en forma de U.

2.5.4.2. Hojas de rotafolio.

2.5.4.3. Marcadores

2.5.5. Tiempo: 20 minutos

2.6. Apoyar a los participantes a reforzar el compromiso con la apertura al manejo de conflictos funcionales.

2.6.1. Estrategia: de elaboración (preguntas semi estructuradas)

2.6.2. Procedimiento

2.6.2.1. Se explica a los participantes que a continuación se les entregará un acta de compromiso en la cual cada persona registrará con qué se compromete respecto al grupo.

2.6.2.2. Se distribuye a los participantes el formato de acta de compromiso.

2.6.2.3. Se solicita a los participantes llenar el acta de compromiso individualmente.

2.6.2.4. Se solicita a los participantes leer en voz alta para sus compañeros, lo que ha escrito en su acta de compromiso.

2.6.3. Instrumentos

2.6.3.1. Formato acta de compromiso (Ver Anexo 10)

2.6.4. Recursos

2.6.4.1. Sala de conferencias equipada con sillas y mesas ordenadas en forma de U.

2.6.4.2. Bolígrafos

2.6.5. Tiempo: 5 minutos

2.7. Efectuar con los participantes el cierre del proceso de intervención

2.7.1. Estrategia: de apoyo o afectiva

2.7.2. Procedimiento

2.7.2.1. Se coloca a la vista la hoja de Rotafolio donde se registraron las expectativas.

2.7.2.2. Se solicita a cada persona que exprese sus impresiones sobre la actividad.

2.7.2.3. Se solicita a los participantes que completen el instrumento de evaluación de reacción.

2.7.3. Instrumentos

2.7.3.1. Instrumento de evaluación de reacción

2.7.4. Recursos

2.7.4.1. Sala de conferencias equipada con sillas y mesas ordenadas en forma de U.

2.7.4.2. Hojas de rotafolio.

2.7.5. Tiempo: 10 minutos

ANEXO 2.

TEST DE COMPLETACIÓN DE FRASES SOBRE EL CONFLICTO

Instrucciones

A continuación se le presenta una serie de oraciones que fueron comenzadas, pero no han sido terminadas. Por favor complete las afirmaciones con el primer pensamiento que venga a su mente sin pensarlo demasiado.

Entienda que no hay respuestas correctas o incorrectas.

1.- Cuando escucho la palabra conflicto los pensamientos que me vienen a la mente son cosas como _____

2.- El saber que debo afrontar un conflicto interpersonal me hacen sentir _____

3.- Cuando debo enfrentar un conflicto personal preferiría _____

4.- Durante un conflicto suelo _____

5.- Después que enfrento un conflicto personal, por lo general _____

6.- Cuando alguien hace o dice algo que me perjudica, pienso que esa persona _____

7.- Si siento que alguien me lleva irremediamente a un conflicto, entonces ella _____

8.- Si se me hace difícil tratar con alguien, entonces yo _____

9.- Cuando encuentro a una persona que piensa o actúa de manera radicalmente diferente a como yo lo hago, entonces _____

10. Cuando alguien se opone frontalmente a mí, veo a esa persona como _____

ANEXO 5. GUIA DE DEBATE 1

1. Preparación y Explicación (10 minutos)

a. Introducción

- i. Gracias por estar participando en esta actividad.
- ii. Su presencia es fundamental para los cambios que quiere propiciar su organización.
- iii. Vamos a dar inicio a un grupo focal, con el cual vamos a propiciar el debate sobre los temas que hemos venido trabajando.

b. Finalidad

- iv. Vamos a analizar las definiciones que ustedes han dado de conflicto y contraparte, intentando darles una valoración de acuerdo a su punto de vista.
- v. Estamos interesados en saber lo que ustedes piensan actualmente de estos temas, sus ideas, sus comentarios y sus puntos de vista.
- vi. No hay opiniones correctas o incorrectas.
- vii. Todos los comentarios sean positivos o negativos, son adecuados.
- viii. Siéntanse en libertad para expresar abiertamente su desacuerdo con los otros participantes. Nos interesa tener los diferentes puntos de vista que ustedes puedan tener sobre el tema.

c. Procedimiento

- ix. Vamos a filmar el debate, pero no deben preocuparse por eso, ya que todos sus comentarios son confidenciales y se utilizan sólo para fines de investigación.
- x. Deseamos tener un debate de todo el grupo, por lo tanto, no necesitan esperar a que yo les de la palabra para comenzar a hablar, pero sí es importante que cedan la palabra y hablen uno a la vez.
- xi. Todos deben hablar. Nos interesa escucharlos a todos.
- xii. Si se le ocurre una idea mientras otro participante habla, por favor espere que la otra persona termine, sin interrumpirle.

xiii. Si en algún momento tienen dificultad para tomar la palabra, por favor levanten la mano. Con ésta indicación, quien esté hablando debe ceder la palabra al otro interlocutor al terminar su idea.

d. Presentación de los participantes

xiv. Para comenzar, le voy a pedir a cada uno que por favor diga su nombre, cuánto tiempo de servicio tiene y cuál es su principal responsabilidad dentro de la empresa.

2. Preguntas

- a. ¿Qué viene a su mente cuando digo la palabra: “conflicto”?
 - i. Dígame más acerca de eso
 - ii. ¿Podiera explicar un poco más eso?
- b. ¿Con qué sentimiento o emoción asocia la palabra: “conflicto”?
 - i. ¿Le gusta esa emoción que experimenta?
 - ii. ¿Siempre es la misma emoción o depende de algún factor en particular?
 - iii. Por favor deme algunos ejemplos
- c. En su grupo familiar ¿alguna vez le hablaron sobre el conflicto?
 - i. ¿Qué le dijeron?
 - ii. ¿Qué pensarán sus padres acerca del conflicto?
 - iii. ¿Qué piensa usted de eso?
 - iv. ¿Qué pensará su esposa o pareja acerca del conflicto?
 - v. ¿Le ha hablado a sus hijos acerca del conflicto?
 - vi. ¿Qué les dijo usted a ellos?
 - vii. ¿Qué le dijeron ellos a usted?
- d. ¿Puede imaginarse cómo sería la vida sin conflictos?
 - i. ¿Le gustaría?
 - ii. ¿Sería mejor?
 - iii. ¿Peor?
 - iv. ¿Cómo sería?
 - v. ¿Sería más feliz?

- vi. ¿Por qué?
- e. ¿Alguna vez participó en un conflicto?
 - i. ¿Puede describir qué ocurrió?
 - ii. ¿Cómo resultaron las cosas?
 - iii. ¿Cómo se sentía antes?
 - iv. ¿Cómo se sintió después?
- f. ¿Qué piensa de la persona con quien tuvo el conflicto?
 - i. ¿Cuál era sentimiento en relación a esa persona?
 - ii. ¿Cómo es la personalidad de esa persona?
 - iii. ¿Es una persona competente?
 - iv. ¿Es una persona inteligente?
 - v. ¿Después del conflicto cambiaron sus sentimientos respecto a esa persona?
 - vi. ¿Si pudiera dejar de tratar a esa persona, lo haría?
 - vii. ¿Por qué?
- g. ¿Cómo se siente cuando alguien opina distinto que usted?
 - i. ¿Por qué?
- h. ¿En definitiva, cómo valora el conflicto?
- i. ¿Cómo valoran a las personas con quienes tiene conflictos?

ANEXO 6.

INSTRUMENTO THOMAS – KILMANN ESTILOS DE MANEJOS DE CONFLICTO

Instrucciones:

Considere situaciones en las que encuentre que sus deseos difieren de los de otra persona. ¿Cómo responde usted generalmente a dichas situaciones?.

En las siguientes páginas encontrará usted varios enunciados que describen posibles comportamientos al reaccionar ante estas diferencias. Para cada par de enunciados, encierre en un círculo la letra (A ó B) que corresponda al enunciado que sea más característico de su propio comportamiento.

En muchos casos, ni el enunciado A ni el B será muy representativo de su comportamiento, pero en este caso, por favor escoja aquel que describa mejor la reacción que más probablemente tendría usted.

1. A. En ocasiones dejo a otros que asuman la responsabilidad de resolver el problema.
B. En lugar de negociar sobre los aspectos en que no estamos de acuerdo, yo trato de enfatizar los puntos en los que si estamos de acuerdo.
2. A. Trato de encontrar una solución en que ambos transigimos.
B. Intento manejar todos mis intereses, así como también todos los intereses de la otra personal.
3. A. Habitualmente intento alcanzar mis metas con firmeza.
B. Intento apaciguar los sentimientos de la otra persona y conservar nuestra relación.
4. A. Trato de encontrar una solución, en la cual ambos transigimos.
B. Algunas veces sacrifico mis propios deseos por los deseos de otras personas.
5. A. Constantemente busco la ayuda de la otra persona para encontrar una solución.
B. Trato de hacer lo que sea necesario para evitar tensiones inútiles.
6. A. Trato de evitar crearme una situación desagradable.
B. Trato de triunfar en mi postura.

7. A. Intento posponer el asunto hasta que tenga tiempo para pensarlo.
B. Renuncio en ciertos puntos para ganar en otros.
8. A. Generalmente soy firme en la persecución de mis metas.
B. Intento expresar abiertamente todas las preocupaciones y problemas de inmediato
9. A. Siento que no siempre vale la pena preocuparse por las diferencias.
B. Me esfuerzo por ganar el argumento
10. A. Soy firme para lograr mis metas.
B. Intento encontrar una solución en que ambos transigimos
11. A. De inmediato intento sacar a la luz todos los problemas.
B. Intento apaciguar los sentimientos de la otra persona y conservar nuestra relación.
12. A. En ocasiones evito expresar opiniones que puedan crear controversia.
B. Lo dejo que conserve algo de su posición si el me deja conservar algo de la mía.
13. A. Propongo transigir.
B. Presiono para dejar clara mi posición.
14. A. Explico mis ideas a la otra persona y le pido que me explique las suyas.
B. Intento demostrarle la lógica y beneficios de mi postura.
15. A. Me pongo en el lugar de la otra persona para comprenderlo bien.
B. Prefiero meditar concienzudamente antes de decidir que hacer.
16. A. Cedo en algunos puntos con tal de dejar satisfecha a la otra persona.
B. Defiendo con ahínco mi postura.
17. A. Usualmente persigo mis metas con firmeza.
B. Intento hacer lo que sea necesario para evitar tensiones inútiles.
18. A. Dejo que la otra persona sostenga su punto de vista si esto la hace feliz.
B. Dejo que la otra persona gane algunos argumentos si me permite ganar a mi alguno de los míos.

19. A. De inmediato intento sacar a la luz todos los intereses y problemas.
B. Intento posponer los problemas hasta que he tenido tiempo para pensar.
20. A. De inmediato intento tratar nuestras diferencias.
B. Intento encontrar una justa combinación de puntos ganados y perdidos para ambos.
21. A. Al abordar las negociaciones, intento ser considerado hacia los deseos de la otra persona.
B. Siempre me inclino a tener una abierta discusión del problema.
22. A. Intento encontrar una postura intermedia entre su opinión y la mía.
B. Afirmando mis deseos.
23. A. Con frecuencia me interesa mucho satisfacer todos nuestros deseos.
B. En ocasiones dejo que otros asuman la responsabilidad de resolver el problema.
24. A. Si la opinión de la otra persona parece ser muy importante para él, intentaré cumplir con sus deseos.
B. Intento hacerlo transigir.
25. A. Intento mostrarle la lógica y los beneficios de mi postura.
B. Al abordar las negociaciones, intento ser considerado hacia los deseos de la otra persona.
26. A. Propongo que ambos transijamos.
B. Casi siempre me interesa satisfacer todos nuestros deseos.
27. A. En ocasiones evito asumir posturas que puedan crear controversia.
B. Dejo que la otra persona sostenga sus puntos de vista si esto lo hace feliz.
28. A. Usualmente persigo mis metas con firmeza.
B. Usualmente busco la ayuda de la otra persona para encontrar una solución.
29. A. Propongo que ambos transijamos.
B. Siento que no siempre vale la pena preocuparse por las diferencias.
30. A. Intento no lastimar los sentimientos de la otra persona.
B. Siempre comparto el problema con la otra persona, con el fin de llegar a una solución.

ANEXO 7. GUIA DE DEBATE 2

2. Preparación y Explicación (5 minutos)

a. Introducción

i. Vamos a volver al debate

b. Finalidad

i. Vamos a agregar a nuestro análisis los resultados que obtuvieron en el test de estilos de manejo del conflicto.

ii. Recuerden:

1. Estamos interesados en saber lo que ustedes piensan, sus ideas, sus comentarios y sus puntos de vista.
2. No hay opiniones correctas o incorrectas.
3. Todos los comentarios sean positivos o negativos, son adecuados.
4. Siéntanse en libertad para expresar abiertamente su desacuerdo con los otros participantes.

3. Preguntas

a. ¿Qué piensa de los resultados que obtuvo en el test de estilos de manejo de conflictos?

- i. ¿Se ajusta a lo piensa de sí mismo?
- ii. ¿Cómo se sintió cuando leyó su perfil?
- iii. ¿Qué resultados ha conseguido con ese estilo?
- iv. ¿Qué cosas se le han obstaculizado?
- v. Dígame más acerca de eso
- vi. ¿Pudiera explicar un poco más eso?

b. ¿Qué piensa de los resultados de los estilos de todo el grupo? (se coloca a la vista la hoja de Rotafolio con el gráfico)

- i. ¿Esos resultados de ajustan a lo que usted pensaba?
- ii. ¿Cómo se siente respecto al funcionamiento del grupo?

- c. ¿Cuál es su definición de conflicto?
 - i. ¿Podría repasarla?
- d. ¿Habrá alguna relación entre esta definición y su estilo de manejo de conflictos?
 - i. ¿Cómo es eso?
 - ii. Explíqueme un poco más sobre eso
 - iii. Por favor deme algunos ejemplos
- e. ¿Cree que haya relación entre su estilo, su concepto de conflicto y lo que piensa usted de las personas con quienes ha tenido conflictos?
 - i. ¿Cómo es eso?
 - ii. Explíqueme un poco más sobre eso
 - iii. Por favor deme algunos ejemplos
- f. ¿Qué conclusión sacaría de este debate?

ANEXO 9. GUIA DE DEBATE 3

1. Preparación y Explicación (5 minutos)

a. Introducción

i. Vamos a volver al debate

b. Finalidad

i. Vamos a debatir de nuevo sobre el manejo de conflictos.

ii. Deseamos la mayor participación posible. Queremos que pongan al servicio de ésta experiencia todo su potencial creativo.

2. Preguntas

a. ¿Alguna vez tuvo usted una opinión diferente a la de otra persona en algo importante?

i. ¿Alguna vez prefirió reservarse su opinión?

ii. ¿Por qué?

iii. ¿Cómo se sintió?

iv. ¿Alguna vez se arrepintió de no haber dado su opinión sobre algo?

v. ¿Qué ocurrió?

vi. Explique un poco más

vii. ¿Qué hubiese ocurrido si hubiese expresado su opinión?

viii. ¿Cómo cree que se sentiría?

b. ¿Piensa que alguno de sus colaboradores no le dice lo que piensa?

i. ¿Qué le hace pensar eso?

ii. ¿Cree que haya personas que difieran de usted y no se lo expresen?

iii. ¿Por qué cree usted que ocurra eso?

iv. ¿Le gustaría que quienes piensan distinto a usted le expresaran sus ideas?

- v. ¿Por qué?
 - vi. ¿Qué haría usted si alguien le expresa una opinión distinta?
 - vii. ¿Cómo se sentiría?
- c. ¿Qué aportes personales le traería poder disentir abiertamente?
- i. ¿Pierde algo cuando se reserva su pensar?
 - ii. ¿Qué pierde?
 - iii. ¿Cómo se siente?
- d. A nivel organizacional ¿Qué beneficios podría traer a la empresa el conflicto funcional? (Registrar las respuestas a este aspecto en hoja de rotafolio visible).

ANEXO 10. FOTOGRAFÍAS















