

**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL CONFLICTO ORGANIZACIONAL, A PARTIR DE
LAS PERCEPCIONES DE LÍDERES DE GESTIÓN HUMANA Y POSTULADOS DE**

JOHN D. BRANSFORD & BARRY S. STEIN

AILYN DAHIANA AMARILES HERRERA

MARÍA CAMILA DURANGO FLÓREZ

JULY MARCELA VALERO PÁEZ

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

ENVIGADO - MEDELLIN - ANTIOQUIA

MARZO DE 2014

**Trabajo de Grado Presentado como Requisito para Optar al TÍTULO de
PSICÓLOGAS**

Director(a) del Trabajo de Grado

OLGA CECILIA ESTEFAN

Psicóloga

Msc. Educación y Desarrollo Comunitario

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

ENVIGADO- MEDELLIN ANTIOQUIA

MARZO 2014

DEDICATORIA

A nuestras familias que con su dedicación y esfuerzo, lograron brindar a cada una de nosotras una educación integral basada en principios y valores, que nos han permitido alcanzar una meta más en nuestro camino académico y a todas aquellas personas que han creído en nosotras y que con su apoyo permitieron culminar satisfactoriamente nuestra carrera profesional.

AGRADECIMIENTOS

El presente trabajo de grado es el resultado de un camino lleno de aprendizajes, esfuerzos y dedicaciones, que con la guía y el acompañamiento de Dios, de nuestras familias, docentes y compañeras, fue posible la realización de este sueño y la construcción de una amistad valiosa y bendecida por mucho tiempo. Gracias a la familia Durango Flórez, Amariles Herrera y Páez Camargo.

TABLA DE CONTENIDO

1. TÍTULO	7
2. RESUMEN.....	8
3. INTRODUCCIÓN	11
4. CONTEXTUALIZACIÓN DEL ÁREA DE TRABAJO	13
4.1. Historia	13
4.2. Misión	13
4.3. Visión	13
4.4. Organigrama	14
5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
5.1. Formulación del Problema.....	15
5.2. Justificación	19
6. OBJETIVOS.....	21
6.1. Objetivo General:	21
6.2. Objetivos Específicos:.....	22
7. MARCO REFERENCIAL	23
7.1. Marco De Antecedentes	23
7.2. Marco Teórico	26
7.3. Marco Conceptual.....	34
7.3.1. Organización	34
7.3.1.1. Tipos De Organización	35
7.3.2. Conflicto	35
7.3.3. Gestión del conflicto	37
7.3.4. Gestión De Talento Humano Y/O Recursos Humanos	41

7.3.5.	Funciones de Gestión Humana	41
7.3.6.	Percepción	45
7.3.7.	Liderazgo	46
7.3.8.	Clima organizacional.....	46
8.	MARCO LEGAL.....	48
9.	MÉTODO.....	49
9.1.	Diseño Metodológico	49
9.2.	Procedimiento	53
11.	CONCLUSIONES.....	67
12.	LIMITACIONES O DIFICULTADES.....	69
13.	RECOMENDACIONES	70
14.	REFERENCIAS.....	72
15.	PRESUPUESTO	76
16.	CRONOGRAMA	79
17.	ANEXOS.....	81

1. TÍTULO

**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL CONFLICTO ORGANIZACIONAL, A PARTIR DE
LAS PERCEPCIONES DE LÍDERES DE GESTIÓN HUMANA Y POSTULADOS DE
JOHN D. BRANSFORD & BARRY S. STEIN**

2. RESUMEN

Con el presente Trabajo de Grado, se realiza un ‘Análisis Sobre la Gestión del Conflicto Organizacional al Interior de una Empresa de Telecomunicaciones de la Ciudad de Medellín a partir de las Percepciones de Líderes de Gestión Humana y Postulados de John D. Bransford & Barry S. Stein’, puesto que es éste un tema de interés tanto para las autoras y las organizaciones como para el mundo contemporáneo. El conflicto se ha considerado a través del tiempo como una situación de guerra, de oposiciones y de diferentes enfrentamientos, pero en el contexto actual se ha generado una concepción menos negativa, una visión más positiva donde se tiene en consideración el aprendizaje sobre las situaciones, sobre las perspectivas opuestas y las maneras de reaccionar, incluso se han generado estrategias para un adecuado manejo de éste, puesto que en la mayoría de los casos resolverlo o reducirlo no conduce a la solución más acertada y enriquecedora.

Con base a lo mencionado anteriormente, se consideró pertinente tomar como autores de referencia a John D. Bransford & Barry S. Stein, en su texto ‘Solución ideal de problemas, guía para mejor pensar, aprender y crear’, puesto que sus postulados apoyan teóricamente el interés central del presente trabajo de grado, con su método ‘IDEAL’ para resolver problemas; por otra parte, las percepciones de los líderes de gestión humana, cumplen una función vital en el desarrollo del presente escrito, puesto que son ellos mismos los encargados de enfrentar a diario las situaciones conflictivas o problemáticas de la organización, adicional a ello, sus acciones propician un impacto significativo en el desarrollo cotidiano de la empresa, es por ello que se considera una adecuada población a estudiar en el presente trabajo de grado que además de generar un escrito teórico y de profundizar en el tema de interés, se genera una reflexión dirigida

a la empresa de Telecomunicaciones que permitió llevar a cabo el presente texto, que podría beneficiarla en cuanto a la manera de gestionar, de actuar y de interactuar con su capital humano.

Como producto final, se sistematizó la información recolectada y se procedió a analizarla con respecto a los autores de referencia y a partir de ello, se generó el análisis final que logra cumplir con los objetivos propuestos de analizar, conocer y contrastar la percepción de los líderes de gestión humana y los postulados de Bransford & Stein; como se mencionó anteriormente permite aportar al desarrollo humano y relacional de la empresa de Telecomunicaciones, además aporta al contenido teórico producido por estudiantes de la Institución Universitaria de Envigado.

Palabras Clave: Conflicto, gestión del conflicto, Gestión Humana, organización, percepción, método 'IDEAL'.

ABSTRACT

The following thesis looks to perform an "analysis of the management of an organizational conflict within a telecommunications company in the city of Medellin from the perceptions of leaders of human management and postulates of John D. Bransford and Barry S. Stein" since this is a subject of great interest to the authors, and to the organizations as throughout time and for the contemporary world.

The conflict has been considered over time as a war situation, of disagreements and different oppositions and confrontations, but in the present context has generated a least negative view, a more positive view when taken into account the learning of the situations, about opposite perspectives and ways of reacting, even it has generated adequate management strategies of this,

since in most cases solving it or reducing it does not lead to more successful and enriching solution.

based on what is stated above, it was considered appropriate to take as a reference authors John D. Bransford and Barry S. Stein, in his text " ideal problem solution, guide to better thinking, learning and creating ', since their postulates support theoretically the central interest of this thesis, with his "ideal" method to solve problems; moreover, the perceptions of the human management leaders play a vital role in the development of this paper, since they are responsible to daily confront the conflict or problematic situations of the organization, in addition to this, their actions foster a significant impact in the daily development of the company,

therefore it is considered an appropriate population to study in this thesis that additional to generate a theoretical paper and to deepen in the subject of interest, it is to generate a reflection to the telecommunications company that permitted carry out the present text, that could benefit them concerning the manner of to proceed, to act and to interact with their human capital.

As final product, the collected information is systematized and proceeded to analyze with respect to reference authors and from this generate an final analysis that looks to meet the proposed objectives to analyze, understand and contrast the perception of human management leaders and the principles of Bransford and Stein, as mentioned above it allows to contribute to human development and relational of the telecommunications company, also, it provides the theoretical content produced by students of the University Institute Of Envigado.

Key words: Conflict, Conflict Management, Human Resource Management, organization, perception, 'IDEAL' method.

3. INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo de Grado fue realizado por tres estudiantes de Psicología de la Institución Universitaria de Envigado, para optar al título de Psicólogas; es a partir de motivaciones profesionales ligadas a la formación académica, que se eligió el tema de la gestión del conflicto organizacional, como eje central de su desarrollo, puesto que si bien, es un tema que a través de la historia se ha conocido por su carácter destructivo en diversas situaciones sociales, al interior de las organizaciones se encuentra ligado al clima o al ambiente laboral, como a otras instancias y situaciones; se considera además que es un tema que el Psicólogo debe conocer para gestionarlo de manera adecuada en el momento que le compete y conocer su carácter más provechoso y positivo.

A través del presente Trabajo de Grado, se expresará intrínsecamente el carácter o la connotación positiva que un conflicto trae consigo, puesto que si bien, éste se genera usualmente a partir de discrepancias, diferencias de opiniones o dificultades para un objetivo trazado, cabe resaltar que a partir del rastreo teórico previamente realizado a la consolidación del presente texto, se halló una perspectiva positiva del conflicto, donde éste no solo trae consigo consecuencias negativas, sino también, características positivas, como el hecho de conocer los diferentes puntos de vista, el enriquecimiento relacional, el aprendizaje de diferentes opiniones y situaciones y el hecho de aprender a manejarlos conflictos o las situaciones conflictivas de manera adecuada para escenarios futuros, haciendo uso de la creatividad.

Por otra parte, se pretendió de manera esencial analizar la gestión del conflicto organizacional desde dos perspectivas: la primera de ellas, contiene los planteamientos que a partir de entrevistas y cuestionarios se han obtenido por parte de los líderes de gestión humana de

una empresa de Telecomunicaciones de la ciudad de Medellín con respecto al tema del conflicto que puede generarse a diario en su labor en la organización; la segunda obedece a los postulados de los autores John D. Bransford & Barry S. Stein, elegidos como el referente teórico principal debido a que en su texto ‘Solución ideal de problemas, guía para mejor pensar, aprender y crear’, exponen un método denominado ‘IDEAL’, el cual conduce a una propuesta para gestionar de manera adecuada el conflicto o los problemas que se generen en las diferentes situaciones de la vida.

El presente escrito tiene como objetivo analizar la gestión del conflicto organizacional a partir de las percepciones de los líderes de gestión humana de una empresa de Telecomunicaciones de la ciudad de Medellín y los postulados de John D. Bransford & Barry S. Stein, tanto desde la identificación de las percepciones que los líderes de gestión humana poseen de la gestión del conflicto, como el rastrear los postulados de los autores en mención y contrastar los puntos comunes y divergentes entre las percepciones de los líderes y los postulados de Bransford & Stein; con ello se busca beneficiar el material bibliográfico de la Institución Universitaria de Envigado, la profundización en el tema de interés de las autoras y un documento que permita a la empresa de telecomunicaciones evaluar la gestión que se realiza actualmente con respecto al conflicto y optimizarla de una u otra manera.

4. CONTEXTUALIZACIÓN DEL ÁREA DE TRABAJO

4.1. Historia

EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN

Empresa experta en gestionar el relacionamiento de las empresas con sus usuarios internos y externos basados en el conocimiento de su negocio y a través de diferentes medios de contacto: telefónicos, virtuales y presenciales.

Ésta empresa nació en 1992 como una empresa de Telecomunicaciones para prestar servicios de conectividad y equipos de comunicaciones. Posteriormente, en el 2003 incursionó en la prestación de servicios de Contact Center y en 2009 amplió su portafolio con el diseño de soluciones Business Process Outsourcing (BPO) para la tercerización de los procesos de relacionamiento de las empresas con sus clientes: Venta, Servicio al Cliente, Gestión de Cartera y Soporte Técnico.

4.2. Misión

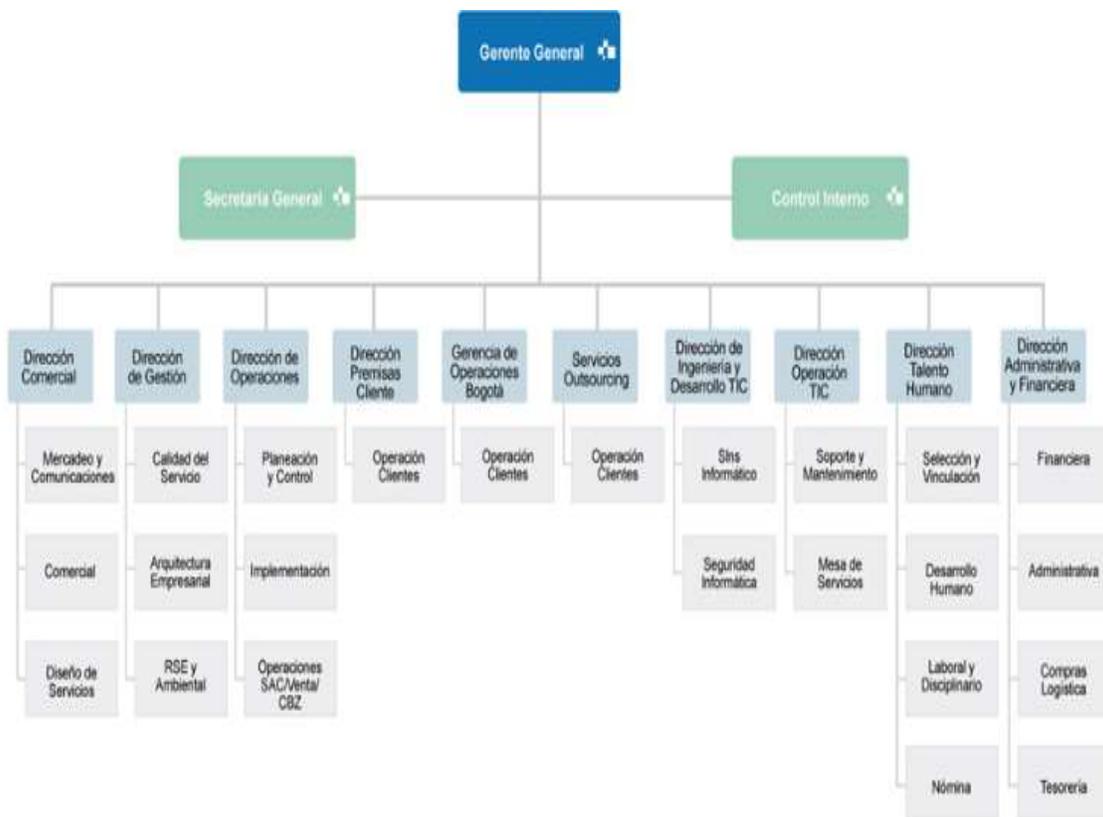
Sabemos el arte de darle valor a cada contacto y cómo generar relaciones memorables y duraderas

4.3. Visión

... una empresa que maximiza el valor de cada contacto de los clientes con sus usuarios internos y externos. En el 2015 obtendrá ingresos por ventas de \$250.000 millones en el

mercado nacional e internacional, con un crecimiento interanual superior al crecimiento de la industria de Contact Center y BPO, y una margen de EBITDA por encima del 15%.

4.4. Organigrama



5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

5.1. Formulación del Problema

A lo largo de la historia, la Psicología Organizacional ha sido eje de múltiples investigaciones por parte de diversas disciplinas, quienes de alguna manera poseen relación con ésta, tanto en contextos y situaciones laborales, como en circunstancias puntuales. Adicional a ello, como se menciona en el *Acta Colombiana de Psicología, Visión retrospectiva, actual y prospectiva de la Psicología Organizacional*, ésta “se nutre de las ciencias sociales, políticas y administrativas, las cuales conforman su marco de referencia, más no su esencia” (Enciso & Perilla, 2004, p.8), situación que se evidencia en el considerable impacto que ésta disciplina aporta, en la interacción con otras áreas, en la relación con diversos enfoques y teorías y en su importancia al interior de las organizaciones.

En éste mismo orden de ideas, la psicología organizacional según Enciso y Perilla (2004), ha estado ligada al desarrollo y aplicación de principios científicos en el trabajo y subdividida a la industria y a la organización, apuntando más ésta última al interés por el carácter humano que la primera; siendo consecuente con lo que plantea el autor en la organización se “refleja más interés en el empleado que la psicología industrial, ocupándose de entender el comportamiento y de fortalecer el bienestar de los empleados en el lugar de trabajo”. (Enciso & Perilla, 2004, p. 5)

En la búsqueda por ejecutar un acercamiento a la definición de organización, se toman como referencia los postulados de E. H Schein, retomado por Johansen (2004), quien postula que la organización es

La coordinación racional de las actividades de un número de personas para el logro de algún propósito u objetivo explícito y común a través de la división del trabajo y de funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad. (p. 23)

En este sentido, es de suma importancia reconocer cómo se evidencia en gran parte de las entidades que operan actualmente, que el área de Gestión Humana al interior de las organizaciones es la encargada de velar por el componente humano, como factor fundamental para el desarrollo empresarial, pues si bien el componente económico, la infraestructura, la maquinaria y las diferentes instancias que componen la organización, son importantes para un óptimo desenvolvimiento de ésta, se considera relevante reconocer que el Factor Humano juega un papel importante y decisivo, ya que sin éste no habría manera de diseñar, planear y ejecutar los diferentes procesos de la organización para que ésta actúe de manera adecuada.

Adicional a lo anteriormente mencionado, es de suma importancia considerar, que si bien el componente humano debe destacar su gran valor al interior de los procesos de la organización, sin lugar a dudas, de manera cotidiana surgen situaciones que deben ser consideradas y atendidas para alcanzar altos niveles en el rendimiento laboral y adecuados estándares en la calidad de vida de los empleados; una de éstas situaciones y sobre la cual centra sus intereses el presente Trabajo de Grado, es el conflicto, quien se definirá a partir de diversos autores, para lograr mayor comprensión sobre éste; uno de ellos Kenneth W. plantea que éste, “es el proceso que comienza cuando una parte percibe que la otra afecta negativamente o está próxima a afectar negativamente a algo que le concierne”. (Citado en Alcover, Martínez, Rodríguez y Domínguez, 2004, p.421)

No obstante, hoy en día el conflicto es considerado como algo “inevitable y no necesariamente negativo” (Domínguez & García, 2003, p. 1), ya que es inherente a las relaciones sociales. A partir de la premisa anterior que menciona que éste hecho no necesariamente suscita algo negativo, en la literatura actual se menciona que en casos particulares, el apuntar a una resolución de éste sería reducirlo, eliminarlo o terminarlo, por lo que hoy en día se habla de una Gestión del Conflicto. (Alcover et al., 2004)

Se considera relevante retomar además, los postulados de Zepeda, F. (1999) quien propone que una de las razones por las cuales la empresa es improductiva, es la manera de solucionar los problemas, lo cual evidencia que, el manejo que se le dé a los conflictos puede influir en la estabilidad de la organización, situación ante la cual el autor plantea dos enfoques para resolver los conflictos:

1. El enfoque sistémico, que implica la utilización de metodologías más o menos perfeccionadas, las cuales pueden seguirse paso a paso para resolver el problema en cuestión.
2. El enfoque psicológico, que hace hincapié en lo que sucede en el interior emocional de la persona que se encuentra ante un problema específico. (p.78)

Es importante aclarar que la gestión del conflicto desde las organizaciones, es consecuencia de la percepción que se tiene de éste.

Con base en lo anterior, el presente Trabajo de Grado, centra sus intereses en, analizar la gestión del conflicto en la organización a partir de las percepciones de los Líderes de gestión humana de una empresa de Telecomunicaciones de la ciudad de Medellín y de los postulados de Bransford, J. & Stein, B. (1988), en su texto *Solución ideal de problemas, guía para mejor pensar, aprender y crear, 3° edición*, donde se plantea un método denominado ‘IDEAL’, quien

pretende “facilitar la identificación y reconocimiento de las distintas partes o componentes a tener en cuenta en la resolución de problemas” (Bransford & Stein, 1988, p. 13), debido a que se considera, como un método que contribuye y es coherente con el desarrollo del presente Trabajo de Grado.

A partir de las diversas referencias, se han evidenciado algunas de las estrategias de las que gestión humana podría valerse, para apuntar a una adecuada gestión del conflicto, pero se considera importante aclarar que no son las únicas y que éstas dependerán del análisis de cada situación puntual en particular. Por otra parte, a lo largo del presente Trabajo de Grado y gracias a su desarrollo en los diferentes momentos, se pretende brindar respuesta al siguiente interrogante:

¿Cómo se da la gestión del conflicto organizacional a partir de las percepciones de los líderes de gestión humana de una empresa de telecomunicaciones de la ciudad de Medellín y de los postulados de John D. Bransford & Barry S. Stein?

5.2. Justificación

La Psicología Organizacional, aporta de manera significativa tanto al desarrollo, cómo a la contextualización del presente Trabajo de Grado, debido a que, es ésta quien se ha encargado del estudio del ser humano, en relación con las diversas tareas y/o labores que realiza al interior de las entidades y organizaciones de desempeño laboral y las situaciones cotidianas y rutinarias que implica, con el fin de proponer métodos y formas que aporten y promuevan el hecho de que el capital humano permanezca realizando funciones adecuadas para la organización, para él y para su sano vivir; una de las situaciones que como se menciona en el presente texto pueden surgir en el desarrollo cotidiano de las funciones laborales en las organizaciones, es el Conflicto Organizacional.

El Conflicto Organizacional a través de la historia, se ha reconocido como una situación que si bien ha tenido connotaciones negativas, hoy en día existen autores que lo definen como una oportunidad para aprender y enriquecer el funcionamiento cotidiano de la organización, Alcover et al., plantean que,

Un conflicto no tiene por qué ser necesariamente destructivo, que la presencia de conflictos es una constante social y que lo relevante es saber que margen de maniobra tienen las partes implicadas en una situación dada y cuáles pueden ser las consecuencias del mismo. (2004, p. 419 - 420)

Partiendo de la anterior definición, se considera que el tema del conflicto organizacional, como situación que se genera de manera inherente a las relaciones sociales, según sus diferentes características podría aportar significativamente en la optimización de procesos y dinámicas organizacionales, cómo podría también tender a la destrucción y aversión a ciertas situaciones, es

debido a la riqueza implícita del conflicto organizacional que se ha seleccionado éste, como el tema de interés a desarrollar a lo largo del presente Trabajo de Grado.

Se realizó el presente trabajo en el marco de la Psicología Organizacional, en una empresa de Telecomunicaciones de la Ciudad de Medellín, debido a que es éste un área de acción de alto interés, para las autoras, ya que genera intereses personales, permite fortalecer los conocimientos teóricos adquiridos a lo largo de la formación académica y permite profundizar en el tema del conflicto en la organización como concepto que aporta al actuar contemporáneo; posibilitando además con ello, identificar situaciones que podrían aportar a la empresa de Telecomunicaciones, pues debido al estudio que se implementará en miras de conocer los datos requeridos para el óptimo desarrollo de la presente investigación, se generarán datos reales y relevantes, ya que son temáticas que aportan características claves a nivel organizacional, en cuanto al bienestar de los empleados, al clima y a la cultura organizacional y sus maneras de proceder en la medida en que son asuntos que provienen de las percepciones de los Líderes de Gestión Humana.

6. OBJETIVOS

6.1. Objetivo General:

Analizar la gestión del conflicto organizacional a partir de las percepciones de los líderes de gestión humana de una empresa de telecomunicaciones de la ciudad de Medellín y de los postulados de John D. Bransford & Barry S. Stein.

6.2. Objetivos Específicos:

- Identificar las percepciones que los líderes de gestión humana de una empresa de telecomunicaciones de la ciudad de Medellín poseen acerca de la gestión del conflicto organizacional.
- Rastrear los postulados que proponen John D. Bransford & Barry S. Stein frente al tema de la gestión del conflicto organizacional.
- Contrastar los puntos comunes y divergentes entre las percepciones de los líderes de gestión humana y los postulados de John D. Bransford & Barry S. Stein

7. MARCO REFERENCIAL

7.1. Marco De Antecedentes

Zepeda Herrera Fernando (1999) en su libro 'Psicología Organizacional', abarca en su séptimo capítulo la Solución de Problemas al interior de la organización; en donde apunta a los principales enfoques para el estudio acerca de la solución de éstos, cómo se facilita la solución de problemas, cómo intervienen la creatividad y la toma de decisiones en ella y cuáles son los obstáculos psicológicos que impactan en su solución. En dicho capítulo, se mencionan aspectos acerca del cómo se ven y del cómo se abarcan los conflictos dentro de la organización; sin embargo no se alude a que éstas situaciones sean abordadas por parte del departamento de Gestión Humana.

Por otra parte Calderón Hernández Gregorio (2007) y su equipo de investigadores, en la revista de estudios gerenciales mencionan aspectos relacionados a las características y tendencias de la práctica y de la investigación de la gestión humana en Colombia, allí se menciona la historia y el surgimiento del nombre, Gestión Humana, las prácticas de esta área, los procesos que lleva a cabo y cómo dentro de estos se abarca el tema de conflicto, no como eje central, sino más bien su gestión a través de otros procesos, cómo la evaluación de desempeño y satisfacción; adicional a ello en éste trabajo bibliográfico se enseña la manera en que gestión humana y la organización han estado atravesadas por la economía del país y por los diversos cambios de modernización empresarial.

Éste mismo autor en su libro 'La Gestión Humana y sus Aportes a las Organizaciones Colombianas', plantea que actualmente una de las críticas que afecta al área de gestión humana

en la organización ha sido el hecho de que no se considera como un área de inversión sino cómo un área de costos, pues su visión se ha transformado a funciones más administrativas y operativas; es por ello que el autor menciona, que se debe buscar una modificación de esta concepción, la cual se puede lograr por medio de cinco dimensiones que son: la proyección organizacional, la gestión del cambio, la infraestructura organizacional, el liderazgo de personas y la responsabilidad social.

Igualmente cabe resaltar que al área de gestión humana no sólo le competen las funciones de selección y capacitación de personal, sino que va mucho más allá de esto, “se espera que los sistemas de gestión humana, por ejemplo, no solo lideren procesos de cambio, sino que desarrollen la capacidad de cambio (flexibilidad, adaptabilidad, agilidad e innovación de la organización)” (Calderón, 2006, p.23), lo anterior relacionado y encaminado continuamente al beneficio de la empresa.

En esta misma línea, Palacio Jaime, autor del texto ‘Al Final de Cuentas ¿Qué Hacemos en Gestión Humana?’, menciona cómo una de las características que debe poseer un jefe de gestión humana el “saber negociar y saber administrar el conflicto” (2008, p. 87); manifestando con esto, cómo desde el área de gestión humana se abarca la temática del presente trabajo de grado.

La definición, la tipología, las teorías, el proceso del conflicto en etapas, técnicas y la negociación, son temáticas que Robbins, S (2004), aborda en el capítulo conflicto y negociación del libro ‘Comportamiento Organizacional’, tópicos que muestran la manera en que éste autor maneja el conflicto; sin embargo no se hace alusión a que sea ésta una labor que se lleve a cabo por parte del área de gestión humana.

Las investigaciones acerca de cómo se da el manejo del conflicto por parte del departamento de gestión humana al interior de una organización, son pocas, puesto que, si bien se evidencia en autores como los referenciados anteriormente alusión a la temática del conflicto, a su manejo y definición, y otros por su parte refieren al área de gestión humana, a sus procesos y a cómo en éstos se muestra el manejo del conflicto, es ésta una temática poco referenciada por parte de los teóricos, ya que se manejan los temas de manera independiente y existe poca bibliografía sobre su relación.

7.2. Marco Teórico

Retomando la pregunta de investigación, ¿Cómo se da la gestión del conflicto organizacional a partir de las percepciones de los líderes de gestión humana de una empresa de telecomunicaciones de la ciudad de Medellín y de los postulados de Bransford, John & Stein, Barry?, se hará alusión en este apartado, a la teoría que soporta y guía el presente trabajo de grado.

Es así como la teoría ‘IDEAL’ de John D Bransford & Barry S. Stein, planteada en su libro ‘Solución Ideal de Problemas, Guía para Mejor Pensar, Aprender y Crear’ (1988), brinda el referente teórico, por medio del cual se permitirá dar a conocer, cómo se da la gestión del conflicto organizacional en una empresa de telecomunicaciones de la ciudad de Medellín a partir de las percepciones de los líderes de gestión humana.

En primera instancia, el interés por el planteamiento de ésta teoría y los aportes de sus autores es su credibilidad y apoyo de otras investigaciones “...de carácter básico relativas a los actos de pensar, aprender y resolver problemas” (Bransford, J & Stein, B, 1988, p. 7) que brindaron a éstos el soporte de “... discusión de lo que es aprender y lo que es resolver problemas”. (Bransford, J & Stein, B, 1988, p. 7)

Los autores en mención proponen en su libro el modelo ‘IDEAL’ para la solución de problemas, el cual es aplicable para padres, directivos de empresas y otros campos de acción, siendo éste último quien alude al interés puntual para el desarrollo del presente trabajo. Cabe resaltar que éste modelo se halla en el capítulo 2 del libro previamente mencionado y por ende será el capítulo que brinda mayor soporte teórico, al desarrollo del presente texto, no obstante los

cinco capítulos restantes se tienen en consideración a lo largo del desarrollo del presente trabajo de grado, ya que brindan diversos aspectos de interés que apuntan a la gestión del conflicto organizacional.

Es así como inicialmente los autores hacen referencia a la existencia de diferencias individuales para resolver los problemas en relación con la capacidad para ello, partiendo de la premisa de que algunos seres humanos poseen mayor capacidad que otros:

¿a qué se debe esto? Una posibilidad es, sencillamente, que unas personas sean ‘más listas’ que otras. Una segunda, que ciertas personas hayan aprendido más que otras acerca de los procesos que permiten resolver problemas eficientemente. Estudios experimentales señalan que, efectivamente, algunas personas parecen poseer mayor aptitud que otras para resolver problemas (Bransford, J & Stein, B, 1988, p. 3).

Por otra parte y como circunstancia central para la gestión del conflicto, los autores aluden a la importancia de la heurística, y cómo ésta influye en el proceder de la solución de conflictos; “...la heurística, la inventiva o el arte de resolver problemas, lo importante no es que unas personas sean más capaces de ello que otras, sino que a resolver problemas puede aprenderse. Y si no se aprende, es casi siempre porque no se enseña” (Bransford, J & Stein, B, 1988, p. 3). Partiendo de ello, los autores hacen referencia al como los líderes de gestión humana pueden poseer formas y actitudes para la gestión del conflicto organizacional, empero, también a como todas las personas pueden aprender a solucionar conflictos y el papel que cumple la heurística en dicho aprendizaje.

Para los autores un conflicto “...existe ...siempre que la situación actual es diferente de una situación o meta deseada” (Bransford, J & Stein, B, 1988, p. 4), y que gestionarlo es pasar de

una situación a otra; con esto se hace referencia a los conflictos cotidianos como ir al trabajo, tener hambre, y lo que el ser humano hace para solucionarlo; lo que posee correlación, puesto que los conflictos se resuelven cotidianamente, bien sea por un método aprendido y mecánico o por el proceso de un aprendizaje nuevo; lo cual quiere indicar que no existe una consciencia del proceso para la gestión del conflicto.

No obstante; el hecho de resolver problemas cotidianos no implica que se sea capaz de resolver conflictos en todos los campos, es allí donde aparece la heurística, el aprendizaje de resolver problemas, conocer el proceso para esto y como “... al cobrar conciencia de los procesos que ponemos en práctica al resolver satisfactoriamente un problema, podemos aprender a aplicarlos a nuevas situaciones” (Bransford, J. & Stein, B., 1988, p. 4), pero para lograr esto como lo dicen Bransford & Stein, se debe superar la tendencia de rehuir a aquellos problemas que no sabemos resolver fácilmente; puesto que esto condiciona la actitud del sujeto cuando se enfrenta a situaciones similares limitando su proceder por la idea de ‘no soy capaz’, o como lo dice los autores “... las personas que rehúyen la resolución de problemas se imponen a sí mismas limitaciones que en un principio no tendrían por qué existir.” (Bransford, J. & Stein, B., 1988, p. 4); demostrando con ello, que en el actuar cotidiano se predisponen limitaciones innecesarias, ya que son la escapatoria más fácil para un problema que se genere, los autores al respecto mencionan que “la conducta de huir material y físicamente de los problemas importantes es una forma negativa y relativamente extremada de afrontarlos” (Bransford, J & Stein, B, 1988, p. 6).

Lo anterior obedece a un acercamiento a la intencionalidad y justificación, por decirlo de alguna manera, presentada por los autores, para hacer notar dificultades que se presentan a la hora de solucionar conflictos y como el hecho de no valerse de un método eficaz es una de las

posibles causas de la no solución de conflictos. De allí surge en el capítulo dos, el modelo 'IDEAL' "útil para mejorar la capacidad de resolver problemas o adoptar decisiones" (Bransford, J & Stein, B, 1988, p. 13) cada letra del método 'IDEAL', denota un aspecto de la acción de pensar para la resolución de problemas.

El método 'IDEAL', no necesariamente implica ser sencillo o perfecto, únicamente busca ser útil para aquellos que desean mejorar su capacidad para resolver problemas, "está concebido con la finalidad de facilitar la identificación y reconocimiento de las distintas partes o componentes a tener en cuenta en la resolución de problemas" (Bransford, J & Stein, B, 1988, p. 13).

Cada una de estas letras serán las categorías de la investigación del trabajo de grado, puesto que cada una de ellas dará cuenta del modo o del paso a paso para gestionar el conflicto y contrastarlo finalmente con lo planteado por parte de los líderes de gestión humana de una empresa de telecomunicaciones de la ciudad de Medellín.

I: IDENTIFICACIÓN DE LOS PROBLEMAS

Ésta categoría alude al acto de identificar problemas potenciales, siendo "...seguramente la parte más importante de la tarea de resolverlos" (Bransford, J & Stein, B, 1988, p. 14). No obstante se presentan fallas en la identificación de los problemas, debido a que las personas no se detienen a pensar en la posibilidad del mejoramiento en diferentes situaciones, ni tampoco considera como problemáticas situaciones cotidianas las cuales son aceptadas como 'cosas de la vida', sin identificar su potencialidad de convertirse en problemas importantes.

Es así como los autores presentan la siguiente enseñanza "... vale la pena preocuparse de los problemas potenciales, de verlos venir. De no ser detectados, no podrán, salvo por accidente, proponerse soluciones". (Bransford, J & Stein, B, 1988, p. 17)

D: DEFINIR LOS PROBLEMAS

Consiste en "definir y representar el problema con toda la precisión y cuidado que sea posible" (Bransford, J & Stein, B, 1988, p. 18); teniendo en consideración que, por una parte se percibe la existencia de un problema y por otra parte se define, lo cual conlleva a concluir que éstos dos aspectos son diferentes, ejemplo de ello, es el hecho de que un grupo de personas puede estar de acuerdo en la identificación de un conflicto pero discernir en su definición.

Es debido a ello que se retoma por parte de los autores una idea que acompaña la creatividad; para Bransford y Stein es importante inventar conceptos que ayuden a definir los problemas. Pero ante las situaciones más difíciles "... irá haciéndose mayor la dificultad de retener todas las informaciones significativas, necesarias para el planteamiento del problema" (Bransford, J & Stein, B, 1988, p. 20); es decir que, para la definición de un problema se convierten en necesarias la memoria y la capacidad de representación.

E: EXPLORACIÓN DE ANÁLISIS ALTERNATIVOS.

Éste elemento hace referencia a indagar, explorar diferentes vías y métodos para gestionar el conflicto, lo cual implica "analizar cómo estamos reaccionando en ese momento ante el problema, más el examen o consideración de qué otras estrategias podríamos valernos" (Bransford, J & Stein, B; 1988; p. 21)

De allí surge la importancia del análisis sistemático y el descomponer el conflicto en unidades sencillas que formen luego el todo, facilita la resolución de cada parte y así el conflicto en su totalidad. “parece, además, que necesitamos descomponer los problemas en sus componentes para tener éxito” (Bransford, J & Stein, B, 1988, p. 22)

De igual manera existen otras estrategias generales; como la de razonar a la inversa; es decir, razonar y pensar el conflicto de fin a principio o de principio a fin y analizar casos particulares. No obstante “... las personas que deseen desarrollar su capacidad para resolver problemas eficazmente, tienen que llegar a ser eficientes en el aprendizaje y manejo de instrumentos conceptuales pertinentes” (Bransford, J & Stein, B, 1988, p. 25)

A: ACTUAR CONFORME A UN PLAN Y L: LOGROS ALCANZADOS

“No podemos estar verdaderamente seguros de que nuestra definición del problema sea la adecuada, o de haber elegido correctamente la estrategia, hasta no haber actuado basándonos en ellas y haber observado si se ha logrado hacerlas funcionar”(Bransford, J & Stein, B, 1988, p. 25); es decir, para conocer que el método utilizado ante X situación conflictiva es efectiva, es necesario que éste se halla aplicado y validar los logros obtenidos, los autores se refieren a esto, mediante el concepto de ensayos, los cuales se realizan a los planes de acción y como actuar conforme a un plan y de verificar si se han logrado los efectos pretendidos permitiendo alcanzar la gestión del conflicto.

Para la resolución de problemas y en esencial a estos últimos componentes se pueden sintetizar en un componente de actuación (plan) y un componente de verificación (logros).

Todo lo anterior, hace referencia al método 'IDEAL', sin embargo no se puede asumir éste como un hilo conductor que no tiene falencias; por el contrario dicho método permite iniciar el proceso y devolverse a todas las etapas a medida que se gestiona el conflicto.

Otros componentes a los que los autores hacen referencia en su libro, son la importancia de la heurística y de la creatividad a la hora de proceder con el método 'IDEAL' y al momento en que se hace necesario retroceder y retomar componentes puntuales del mismo, ya que una persona con creatividad e imaginación puede hallar más fácilmente soluciones a implementar que otras, frente a las diversas situaciones.

Sin embargo, también existen personas que permanecen ancladas a definiciones y estrategias de un problema; lo cual quiere indicar que se hacen presunciones tácitas, se poseen ideas negativas acerca de la gestión, se toma a manera personal el conflicto y esto limita la exploración de alternativas y el inicio adecuado del método 'IDEAL'.

Es así y a modo de conclusión; que el método 'IDEAL' "...proporciona un importante recordatorio del valor de poner en tela de juicio las presunciones tácitas y de definir los problemas de modos nuevos" (Bransford, J & Stein, B; 1988; p. 32.). Adicional a ello se hace un énfasis interesante, en cómo el hecho de tomar conciencia del proceso que se ejecuta a la hora de resolver problemas y contar con los conceptos afines del mismo, influyen en la gestión del conflicto, "...una de las formas más potentes de aumentar la capacidad para resolver problemas consiste en adquirir nuevos instrumentos conceptuales" (Bransford, J & Stein, B; 1988; p. 146.)

De igual manera, la actitud que se asume ante los conflictos influye en la solución de los mismos, actitudes como el negativo juicio de la capacidad propia para resolver problemas, la falta de confianza en el proceder de cada uno, "la tendencia a rehuir nuevos campos resulta

particularmente fuerte al ver que otros se desenvuelven bien allí donde nosotros tenemos serias dificultades” (Bransford, J & Stein, B; 1988; p. 147).

En resumen “...la persona ‘IDEAL’, al resolver problemas, se da cuenta de que se trata de una actividad de corrección de sí mismo, que tan sólo permite mejorar estando dispuesto a actuar sobre sus mejores ideas” (Bransford, J & Stein, B; 1988; p. 148).

7.3. Marco Conceptual

7.3.1. Organización

Con el fin de brindar una definición acertada al concepto mencionado, que se considera fundamental para el desarrollo del presente trabajo de grado, se tomará como referencia a dos autores:

Uno de ellos es E. H Schein, retomado por Johansen, quien plantea que la organización es

La coordinación racional de las actividades de un número de personas para el logro de algún propósito u objetivo explícito y común a través de la división del trabajo y de funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad. (2004, p. 23).

Por su parte se retoman los postulados de Palací quien plantea que,

Las organizaciones son formaciones sociales complejas y plurales con múltiples aspectos y pueden, por tanto ser estudiadas desde muchas perspectivas. Porter, Lawler y Hackman (1975) enumeran las siguientes características de las organizaciones:

- Están compuestas por individuos y grupos,
- persiguen ciertos fines y objetivos específicos,
- por medio de funciones diferenciadas,
- dirigidas y coordinadas racionalmente,
- con cierta permanencia temporal. (2005, P.1-2)

Como se puede evidenciar en las dos anteriores definiciones, retomadas para el desarrollo del presente trabajo de grado, se abarca en perspectiva de la organización desde un entorno tanto laboral, como administrativo, puesto que de ésta manera se apunta a una visión similar a la planteada para el desenlace del presente análisis.

7.3.1.1. Tipos De Organización

De acuerdo a Mintzberg autor referenciado por Laudon, K & Laudon, J (2004), las organizaciones se diferencian por su estructura y forma, clasificándose en: Estructura de Empresario Emprendedor, la cual alude a una organización joven y pequeña; Burocracia Mecánica, para referirse a una organización grande dominada por un equipo administrativo que toma las decisiones relevantes para el actuar cotidiano; Burocracia con Divisiones, que se refiere a aquella combinación de la anterior, es decir, se produce un bien o servicio distinto pero se está al mando de una oficina central; Burocracia Profesional, es una organización basada en la experiencia y en los conocimientos de profesionales y adhocracia, es un tipo de organización que responde a entornos cambiantes rápidamente.

7.3.2. Conflicto

Partiendo de la premisa de que las organizaciones están constituidas por seres humanos y de que estos interactúan directa e indirectamente dentro de la organización, se puede decir, que el conflicto es inherente a las relaciones humanas, lo que quiere indicar que en la interacción constante de dos o más individuos existe la tendencia al conflicto; o como lo menciona González (2010):

El mismo hecho de que las organizaciones estén compuestas por personas que interactúan entre sí constituye una condición que puede o no desencadenar un conflicto, que se evidencia no como una situación aislada, sino como un proceso común que forma parte de su vida. Esto nos permite afirmar que el conflicto puede ser inherente a las organizaciones, aunque no significa que todos los hechos desemboquen en él, ni que sus consecuencias sean las mismas en cada caso. (p. 13)

Por otra parte se retoman los postulados de Robbins, autor que plantea definición, teorías y tipos de conflictos; éste menciona que el conflicto en las organizaciones es “un proceso que comienza cuando una parte percibe que otra afecta o va a afectar algo que le interesa” (2004, p. 396); Robbins, plantea tres teorías de los conflictos, que son:

- Teoría tradicional: noción de que todos los conflictos son dañinos y deben evitarse.
- Teoría de las relaciones humanas: convicción de que los conflictos son el resultado natural e inevitable de cualquier grupo.
- Teoría interaccionista: convicción de que los conflictos no sólo son una fuerza positiva en un grupo, sino que también son una necesidad absoluta para que éste se desempeñe con eficacia. (2004, p. 396)

Adicional a ello, plantea cinco Tipos de Conflictos:

- Conflicto funcional: conflicto que sustenta las metas del grupo y mejora su desempeño.
- Conflicto disfuncional: conflicto que estorba el desempeño del grupo.
- Conflicto de tareas: conflicto por el contenido y las metas del trabajo.
- Conflicto de relaciones: conflicto que se da en las relaciones interpersonales.

- Conflicto por los procesos: conflicto por la manera en que se hace el trabajo. (2004, p. 397)

7.3.3. Gestión del conflicto

Las situaciones cotidianas a lo largo del tiempo han estado, están y estarán rodeadas de conflictos, que en ocasiones no se perciben de ese modo o no se logra llegar a la identificación de ellos; así mismo como existen estos problemas existen múltiples alternativas de soluciones que son creadas por los mismos seres humanos, que tienen una gran capacidad para ello, es allí donde cobra importancia la heurística, siendo ésta la capacidad, cualidad, creatividad e inventiva de resolver los problemas, donde debe enseñarse en que pensar y no como pensar, para así permitir que se tenga siempre activa la creatividad.

No todos los seres humanos tienen la misma capacidad para la solución de problemas, unos pueden ser muy buenos en ciertas cosas, pero no quiere decir que en todo se pueda desempeñar de la misma manera.

Para la presente definición se retoma a Bransford J. & Stein B. (1988) quienes plantean que “la heurística requiere aprendizaje. Para muchos es muy fácil resolver problemas cotidianos, como ir al trabajo, porque hemos aprendido los procedimientos necesarios para solucionarlos.” (p.4), pero aquellas personas que no tienen esa capacidad muchas veces buscan huir y evitar los problemas que no son capaces de resolver fácilmente, aquellos en los que no se encuentra una solución rápida y fácil, pero no siempre se encontrará una salida fácil y mucho menos rápida, por eso la heurística es una manera de llegar a esa solución buscada.

Otro de los factores que influyen, es el hecho de asumir una actitud negativa frente al problema, pues ésta actitud bloquea e impide la exploración de nuevas alternativas; se da una escapatoria mental, en la que así se esté presente físicamente, no se presta la atención necesaria en lo que se quiere hacer, es un desinterés ya sea consciente o inconsciente.

Por esto Bransford J. & Stein, B. (1988) han propuesto un modelo que sea útil para mejorar la capacidad de resolver problemas, éste modelo es llamado 'IDEAL', en el que "cada una de las letras de 'IDEAL' denota un aspecto de la acción de pensar que tiene importancia en la resolución de problemas [...] no es de verdad ideal en el sentido de que sea 'perfecto', o el mejor sistema que pueda jamás crearse." (p. 13). Los 5 componentes con los que cuenta éste modelo son, la identificación de los problemas, la definición de los problemas, la exploración de análisis alternativos, el actuar conforme a un plan y los logros alcanzados.

Por otra parte, se retoma a Zepeda (1999) quien plantea en el capítulo 7 de su libro, la existencia de dos enfoques para resolver los conflictos al interior de la organización, éstos son:

1. El enfoque sistémico, que implica la utilización de metodologías más o menos perfeccionadas, las cuales pueden seguirse paso a paso para resolver el problema en cuestión.
2. El enfoque psicológico, que hace hincapié en lo que sucede en el interior emocional de la persona que se encuentra ante un problema específico. (p. 78)

En el primero de estos enfoques el autor hace alusión a la visión sistémica de la solución de problemas, lo que quiere indicar que, al interior de la organización los problemas "deben resolverse a partir de la contemplación de todas las repercusiones que éstos tienen y de las que podría desencadenar cualquiera de las propuestas de solución" (Zepeda, 1999, p. 78). De

acuerdo a los planteamientos de éste mismo autor, un problema puede ser visto como un asunto delicado, debe verse a partir de un pensamiento sistémico, que posee implicaciones emocionales, lo que hace que se perciba como conflicto y debe verse de igual manera como oportunidades con el objetivo de modificar las emociones relacionadas con esto.

A partir de éste enfoque sistémico Senge citado por Zepeda (1999) concluye que:

La estructura organizacional influye en la conducta de sus miembros. Es decir, varias personas en la misma estructura tienden a producir resultados cualitativamente similares. Cuando surgen problemas, o el desempeño falla para alcanzar lo que se pretende, es fácil encontrar a alguien o algo a quien culpar. Pero con más frecuencia de la que nos damos cuenta, los sistemas son causa de sus propias crisis; estas no son producidas por fuerzas externas o por errores de los individuos (p. 80)

Con lo anterior, se hace alusión al cómo la estructura de la organización es influenciada por los seres humanos y cómo estos tienden a generar los mismos resultados, con lo que se da a entender que para generar un cambio y manejo de conflicto es necesario modificar el sistema de la organización, pero como éste sistema no se modifica a sí mismo, se necesita de la participación de las personas, a quienes se les impulsa la creatividad con el fin de generar solución a los problemas. (Zepeda, 1999)

El segundo enfoque que plantea Zepeda (1999) es el enfoque psicológico, que hace hincapié a lo que “sucede en el interior emocional de la persona que se encuentra ante un problema específico” (p. 78), apunta a cuatro facetas, las cuales son:

- Creatividad, para identificar alternativas que hasta el momento no se habían contemplado.

- Pensamiento lógico, para diseñar los mecanismos que nos permitan probar las ideas propuestas.
- Conocimiento del campo, proceso o teoría, para guiar nuestras conclusiones en torno a la viabilidad y la utilidad de las alternativas, con base en los datos aportados por las comprobaciones, y tomar, así, adecuadamente las decisiones correctas.
- Bloqueos psicológicos que pueden entorpecer el proceso de solución de problemas. (p. 85)

De igual manera éste enfoque hace referencia a ciertas habilidades personales que se requieren para dar solución a las problemáticas, según menciona el autor, dichas habilidades son:

- Habilidad para anticiparse a los hechos.
- Habilidad para reconocer un problema cuando éste se presenta e identificar su raíz o fuente.
- Habilidad para obtener, analizar y utilizar datos.
- Habilidad para escuchar, especialmente las quejas y los reclamos.
- Flexibilidad en el análisis de rutas posibles de acción
- Creatividad.
- Habilidad para estar adecuada y oportunamente informado de los hechos relevantes de la organización a fin de identificar los momentos más convenientes y las repercusiones posibles de las acciones en cada instante.
- Habilidad para comunicar la filosofía organizacional.

- Capacidad de recibir presiones sin alterar la lógica del juicio.
- Habilidad para tomar las decisiones convenientes.
- Habilidad para probar las ideas que surgen. (p. 85 y 86)

7.3.4. Gestión De Talento Humano Y/O Recursos Humanos

Para definir éste concepto se toma como referente a Idalberto Chiavenato (2002), quien plantea que la gestión humana es:

El conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las ‘personas’ o recursos humanos, incluidos reclutamientos, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño. [...] el área de recursos humanos es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. (p. 9)

De igual manera este autor plantea que el área de gestión humana, “depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.” (Chiavenato, 2002, P. 6)

7.3.5. Funciones de Gestión Humana

Retomando al mismo autor mencionado en el ítem anterior, (2002) se menciona que las funciones de gestión humana son “Admisión de personas, aplicación de personas, compensación de las personas, desarrollo de personas, mantenimiento de personas, evaluación de personas” (p. 13)

Por otro lado se toma como referencia el libro ‘Al final de cuentas, ¿qué hacemos en gestión humana?’ de Jaime Alberto Palacio Escobar, quien se plantea lo siguiente (2008, p.13 – 89), partiendo de que en la actualidad las exigencias modernas de las organizaciones están enmarcadas por demandas de competencias y eficacia, gestión humana no debe dejar de lado este tipo de exigencias externas junto con las exigencias internas de la organización; puesto que así logrará propiciar y efectuar un buen trabajo en esta área, partiendo de velar por el bienestar de los empleados y el sostenimiento de la organización, debe ser un acompañante en la relación cara a cara del jefe líder y el trabajador, en busca de generar en los empleados e integrantes de la organización un autocontrol y autoeficacia; demanda que las organizaciones están exigiendo en mayor proporción al jefe de gestión humana quien preferiblemente debería ser un psicólogo.

Las personas y la empresa son prioridades en un medio competitivo, pero es el jefe de gestión humana quien a partir de un modelo logra y vela por mantener un equilibrio entre estas dos prioridades, por un lado busca el avance de la empresa pero a su vez cumplir con las necesidades de los empleados; no sólo de supervivencia sino potencializar el desarrollo individual en el que no sólo se capacita en conocimientos técnicos sino también para la vida cotidiana que facilite una mejor calidad de vida.

A final de cuentas, ¿qué hacemos en gestión humana? Este es un interrogante que se trata de resolver en el texto, pero debido a que la gestión humana no es un proceso neutral, ni tampoco una fórmula genérica aplicable a cualquier contexto organizacional se puede pensar, que el autor sólo hace acercamientos a lo que se realiza en gestión humana pues existen diferentes culturas, clima, misiones, objetivos y políticas a partir de los cuales cada profesional trabaja en conjunto a su bagaje teórico.

De igual manera en dicho texto, se alude a las características que debe poseer el jefe de gestión humana, para ello hay que tener en cuenta que la gestión de talento humano es un conjunto de políticas, que se encargan esencialmente de dirigir aspectos de los cargos relacionados con las personas, a fin de que se puedan lograr eficientemente los objetivos y metas de la organización, de allí entonces que el jefe de gestión humana debe poseer una serie de características y competencias:

Facilitador: El jefe de gestión humana debe utilizar los procesos humanos y sociales, como focos fundamentales en la relación que establece con el trabajador, a fin de que la relación que se estructura entre estos dos, se base en el aprendizaje, el mejoramiento continuo, la productividad, la comunicación, el dialogo y la convivencia.

Formación: Es un medio a través del cual gestión humana, capacita en liderazgo a la persona que se va a encargar de este rol, con el fin de que éste asuma el papel de líder y transmita a las diferentes dependencias de la organización lo concerniente a las políticas y objetivos, por medio de metodologías y herramientas que proporcionen su óptimo cumplimiento.

Asesoría: Teniendo en cuenta que la gestión humana dentro de una organización no es un proceso estático, ni neutral, esta persona debe comprender que en este contexto cambian radicalmente los focos de intervención y debe adaptarse a ello; debe además brindar una adecuada interpretación a las herramientas que se le otorgan.

Capacidad para influir en sí mismo: Basado en la premisa de que ‘nadie estaría en condiciones de liderar, sino se lidera antes a él mismo’, se considera que esta capacidad de influir en los otros es de alguna manera ‘mostrar el camino’, o encaminar a los empleados a que lleguen a cumplir los objetivos a través del esfuerzo y la potencialidad de cada uno.

Capacidad para pensar estratégicamente: Para esto se deben tener en cuenta las variables, el entorno y los recursos dentro de la organización, como un todo armónico, con el fin de generar estrategias en pro de un óptimo funcionamiento y desarrollo tanto personal como organizacional.

Autonomía y Autocontrol: Lo ubica al frente de los grupos de trabajo para que a partir de la formación, asesoría y una adecuada orientación de su parte; los trabajadores se apoderen del control de sus tareas y actividades, es decir, que sean los mismos trabajadores los que ejerzan el control sobre sus labores y que el logro que obtienen de esto será el mejor motivador para seguir creciendo en el trabajo.

Vocación de vida: Esto se refiere a que no basta con ser un profesional, sino que se necesita de un interés por la persona, ser consciente de que debe velar por la calidad de vida de los empleados, ya que se encuentra trabajando con seres humanos en los cuales debe descubrir aquello que de verdad los conecta con la organización y a partir de esto instaurar en ellos una consciencia de sus mejores aportes, su verdadero compromiso y las razones de ganancia que obtienen por hacer parte de la organización.

Auditoria: Tiene como objetivo detectar el grado de eficacia y eficiencia de los procesos de la organización – selección, formación y desarrollo, y mantenimiento del personal- para así hacer propuestas encaminadas a su mejora. El jefe de gestión humana debe comprobar la legalidad de las actividades realizadas que tengan que ver con talento humano.

Evaluar la eficiencia de talento humano respecto a las actividades analizadas, atendiendo a las consecuencias e incidencias en el clima, la cultura, y todo lo afectado por sus procesos. Y emitir propuestas de mejora y recomendaciones que conduzcan a la superación de limitaciones detectadas.

Sano equilibrio como mediador: Esto se refiere a que el jefe de gestión humana debe poseer la característica de no pararse ni en un extremo ni en el otro (uno defender los intereses de la compañía arriesgando el clima organizacional y dos que todos los requerimientos de los empleados sean satisfechos a toda costa, pero esto atentaría contra la competitividad y supervivencia de la compañía), sino que por el contrario busque un equilibrio entre estos dos, sin afectar a uno ni al otro.

Saber negociar y administrar el conflicto: Es una condición inherente para un jefe de gestión humana; ya que es quien debe velar por la armonía de la compañías mediante el dialogo, puesto que este es el que induce a la negociación, a la concertación, al acuerdo, a la satisfacción, al respeto, la armonía y la confianza en la relación laboral.

Capacidad pedagógica: Esta capacidad la posee el jefe de gestión para reunir, ser equitativo, saber mediar y responder a los intereses de la empresa y el empleado a fin de resolver los conflictos que se presentan en la organización.

7.3.6. Percepción

Con el fin de dar respuesta a la pregunta de investigación del presente trabajo de grado, se retoma como referente teórico a Farré, Lasheras y Casas, (s/f), quienes definen la percepción, como un:

Proceso psicológico complejo por medio del cual el individuo se hace consciente de sus impresiones sensoriales y adquiere conocimiento de la realidad. Es un mecanismo de adquisición de la información a través de la integración estructurada de los datos que proceden de los sentidos; en virtud de ésta integración el sujeto capta los objetos. (p. 152)

Se retomará dicha definición, para concebir las percepciones de los líderes de gestión humana de una empresa de Telecomunicaciones de la ciudad de Medellín, en relación a cómo se da la gestión del conflicto organizacional.

7.3.7. Liderazgo

Percibir el liderazgo de los líderes de gestión humana, permite identificar cuál es su influencia en la gestión del conflicto organizacional y como su capacidad de influencia es un factor relevante para la gestión del conflicto; es decir, el líder de gestión humana es la persona implicada en la gestión del conflicto organizacional por su capacidad de influir en el grupo para llevar a cabo un plan de resolución o evaluación de la situación conflictiva entre dos o más personas o entre las personas y la estructura de la organización.

Si bien un líder no necesariamente es el jefe de la organización, el liderazgo es una competencia que deben desarrollar todas aquellas personas encargadas de direccionar las diferentes áreas organizacionales; esta competencia se define como “... la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas. La fuente de esta influencia podría ser formal, tal como la proporcionada por la posesión de un rango general en una organización” (Robbins, citado por Gómez Rada, C., s/f, p.64)

7.3.8. Clima organizacional

La temática del clima organizacional si bien no es el lineamiento central de este trabajo de grado, si es un factor organizacional que se afecta tanto por los diferentes conflictos internos y externos de la organización así como por la gestión que se realice de los mismos, ya que esto influye directamente en el clima laboral; o en otras palabras afecta aquello que parte de la

percepción de los integrantes; es decir el clima organizacional parte de las percepciones de los integrantes de la organización en relación a los parámetros y procesos de la empresa, al igual que los conflictos organizacionales estos son percibidos y asumidos por la estructura de cada sujeto y su gestión parte también de un entrenamiento y habilidad de sus líderes para conocer el clima de su organización y por ende la gestión a realizar frente a los conflictos....“*el clima organizacional consiste en las percepciones compartidas que los miembros desarrollan en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales*” (Toro citado en Sánchez, 2013, p. 43)

8. MARCO LEGAL

Como soporte principal del presente trabajo de grado y cumpliendo con la ley 1090 del 6 de septiembre de 2006, suscrita al Ministerio de la Protección Social por la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de Psicología, en el Código Deontológico y Bioético y otras disposiciones, se hace uso del título 2, en su artículo 2 el principio de confidencialidad:

Los psicólogos tienen una obligación básica respecto a la confidencialidad de la información obtenida de las personas en el desarrollo de su trabajo como psicólogos. Revelarán tal información a los demás solo con el consentimiento de la persona o del representante legal de la persona, excepto en aquellas circunstancias particulares en que no hacerlo llevaría a un evidente daño a la persona u a otros. Los Psicólogos informarán a sus usuarios de las limitaciones legales de la confidencialidad (ley 1090, 2006, P.3)

Dicho principio acompaña los instrumentos de recolección, el consentimiento informado de la organización en donde se estipula el anonimato de la misma por solicitud da el jefe de oficina de desarrollo humano; quien facilita la aplicación y ejecución del trabajo de grado.

9. MÉTODO

9.1. Diseño Metodológico

El presente trabajo de grado se llevó a cabo mediante el enfoque de investigación cualitativo, puesto que éste se ocupa de estudiar las relaciones interpersonales, los comportamientos e historia de las personas a través de la comunicación, las percepciones y experiencias subjetivas, lo cual brindó un acercamiento a la temática del presente trabajo de grado, el cual busca analizar la gestión del conflicto organizacional, a partir de las percepciones de líderes de gestión humana y postulados de John D. Bransford & Barry S. Stein; por lo cual fue apoyada la definición de la investigación cualitativa según el autor Vasilachis (2006),

Se ocupa de la vida de las personas, de historias, de comportamientos, pero, además, del funcionamiento organizacional, de los movimientos sociales o de las relaciones interaccionales (Strauss y Corbin, 1990: 17). Está basada en la comunicación, en la recolección de historias, narrativas y descripciones de las experiencias de otros (Morse, 2005c: 859). Esas experiencias y perspectivas subjetivas no deben, sin embargo, analizarse de manera aislada respecto de la organización social. (P. 5)

Por otra parte,

Estudia la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, intentando sacar sentido de, o interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas. La investigación cualitativa implica la utilización y recogida de una gran variedad de materiales—entrevista, experiencia personal, historias de vida, observaciones, textos históricos, imágenes, sonidos – que describen la rutina y las situaciones problemáticas y los significados en la vida de las personas”. (Rodríguez G; Gil J & García E, 1996, P. 1)

Ésta investigación se llevó a cabo en una empresa de telecomunicaciones de la ciudad de Medellín, por lo tanto las técnicas de investigación utilizadas para el óptimo desarrollo del presente trabajo, fueron la entrevista semi estructurada, entendida esta como una técnica que facilita la fluidez de una conversación bajo una guía en función del objetivo de la entrevista, en ésta se

determina de antemano cual es la información relevante que se quiere conseguir. Se hacen preguntas abiertas dando oportunidad a recibir más matices de la respuesta, permite ir entrelazando temas, pero requiere de una gran atención por parte del investigador para poder encauzar y estirar los temas. (Peláez et al., s/f, P. 4)

Esto ya que el objetivo de la entrevista semi estructurada fue obtener información inicial sobre las percepciones de los líderes de la empresa de telecomunicaciones de la ciudad de Medellín sobre su propio concepto sobre la gestión del conflicto; y un ejercicio de simulación que según Martha Alles es

Ejercicio en el cual una persona juega un rol (actúa un cierto papel sobre la base de un guión preestablecido) para ver las reacciones del otro u otros, según corresponda. Este/os último/s, si bien sabe/n que se trata de una simulación, no conoce/n que se trata de una simulación, no conoce/n el contenido de dicha representación. (Alles, M, 2011, p. 378).

Así mismo finalmente se utilizó la técnica del cuestionario el cual es “(...) conjunto de preguntas, normalmente de varios tipos, preparado sistemática y cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación o evaluación, y que puede ser aplicado en formas variadas, entre las que destacan su administración a grupos o su envío por correo”. (García, T., 2003, p. 2)

De igual manera esta investigación fue realizada en tres fases: exploración, recolección de datos y análisis, lo cual permitió llevar a cabo los objetivos propuestos y así presentar el producto final. Frente a la fase de exploración se realizaron visitas a diferentes bibliotecas para acceder a diverso material bibliográfico, como libros, revistas, artículos, trabajos de grado, entre otros; además se visitó a un experto en psicología organizacional para obtener asesoría en cuanto al desarrollo de la investigación; a partir de esta exploración se inició la construcción del presente trabajo de grado.

La fase de recolección de datos, fue ejecutada durante el desarrollo del proyecto, bajo el diseño previo de cada una de las herramientas a utilizar, como entrevista semi-estructurada, ejercicio de simulación y cuestionario; finalmente la fase de análisis fue desarrollada en el momento en que se obtuvo la información necesaria para consolidar lo correspondiente entre las percepciones de los líderes y los postulados de los autores.

Ahora bien, para ejecutar este tipo de investigación se hizo uso del nivel interpretativo, ya que con éste se buscó dar sentido, no sólo por el dialogo sino porque también está mediado por la significación de las experiencias de las personas, en este caso los líderes de gestión humana de una empresa de telecomunicaciones de la ciudad de Medellín y los postulados planteados por algunos autores.

El método definido para la presente investigación es el fenomenológico entendido como aquel que describe el fenómeno tal y como se observa (gestión del conflicto en las organizaciones), sin emitir juicio de valor alguno y donde se tiene una posición netamente neutra, ya que

entiende al mundo como algo no acabado, en constante construcción en tanto los sujetos que lo viven son capaces de modificarlo y darle significado. [...] Los sujetos y su manera de ver el mundo, el significado que éstos atribuyen a los fenómenos de estudio, es lo que constituye la realidad y lo que es importante estudiar. (Bonilla, 2008, p. 34)

Todas estas son características fundamentales del trabajo de grado, por lo cual podemos definir la fenomenología como

“(…) descripción de los significados vividos, existenciales. La fenomenología procura explicar los significados en los que estamos inmersos en nuestra vida cotidiana, y no las relaciones estadísticas a partir de una serie de variables, el predominio de tales o cuales opiniones sociales, o la frecuencia de algunos comportamientos”. (Gregorio R., Gil J & García E, 1996, p. 1)

Teniendo en cuenta que, la fuente de información primaria es tanto la percepción de los líderes de gestión humana de una empresa de telecomunicaciones de la ciudad de Medellín, como los postulados de algunos autores, el criterio de inclusión tenido en cuenta es el de aquellos líderes pertenecientes a dicha área, por lo tanto el criterio de exclusión se cumple para aquellas personas que no cumplan con dicho requisito.

De acuerdo a lo anterior se puede determinar que la población tenida en cuenta para este trabajo de grado fueron los líderes pertenecientes al área de gestión humana de una empresa de telecomunicaciones de la ciudad de Medellín, por tanto la muestra tomada para dicho trabajo fue el 60% de la población, pues se recolectó la información de 3 líderes del área, la cual cuenta con un total de 5 líderes; no se tomó el 100% de la población por situaciones que estaban fuera del alcance, como disponibilidad de tiempo tanto de los líderes, como de las investigadoras o en el

momento de la recolección de información no se encontraban en el desempeño de sus funciones por motivos como vacaciones.

9.2. Procedimiento

El día 11 de Marzo de 2013 se firma por parte de la Coordinadora de Gestión Humana de una empresa de telecomunicaciones de la ciudad de Medellín, el consentimiento informado, para realizar la investigación del trabajo de grado, relacionado con ‘analizar la gestión del conflicto organizacional, a partir de las percepciones de líderes de gestión humana y postulados de John D. Bransford & Barry S. Stein’, el cual se llevó a cabo por parte de 3 estudiantes de la Institución Universitaria de Envigado del programa de Psicología, María Camila Durango Flórez, July Marcela Valero Paéz y Ailyn Dahiana Amariles Herrera. Este consentimiento generó la autorización de recolectar la información necesaria para dicho trabajo a través de los líderes de gestión humana.

Los días 17 y 24 de Mayo se firman los consentimientos informados de los líderes 1, 2 y 3, así mismo en estas fechas se realiza la entrevista semi estructurada y el ejercicio de simulación, recolectando así información básica que permitió afinar el enfoque del trabajo y buscar mayor especificidad en temas importantes para generar el análisis; este primer ejercicio se recolecto por medio de grabación, con una duración aproximada por cada líder de 30 a 45 minutos, fue realizado entre las 8:00 a.m. y 12:00 m.

El día 09 de octubre de 2013 se envían los cuestionarios por medio de correo electrónico, para que estos sean resueltos por los líderes 1, 2 y 3, esto con el fin de no afectar la operación de la compañía. El día 17 de octubre de 2013 se obtiene la totalidad de la información sobre los

cuestionarios, esta recolección de información se obtuvo por medio digital con una duración de una semana, ya que se estaba supeditado al tiempo de respuesta de cada líder con el envío de la información; en ese momento se inicia la tabulación respectiva; todas las aplicaciones de las técnicas fueron realizadas en las instalaciones de la empresa de telecomunicaciones de la ciudad de Medellín.

10. RESULTADOS Y ANALISIS DE RESULTADOS

En este apartado se realiza el análisis de lo expresado por los diferentes líderes de Gestión Humana de la empresa de telecomunicaciones de la ciudad de Medellín y de acuerdo al modelo ‘IDEAL’ de John d. Bransford & Barry S. Stein; se estipularán algunos aspectos de interés en relación a la gestión del conflicto organizacional partiendo de la percepción de los tres líderes de gestión humana.

Para ello, se hace alusión a los cinco momentos por los que atraviesa la gestión del conflicto según el modelo ‘IDEAL’, los cuales se convierten en las categorías de análisis del trabajo desarrollado.

A continuación, se resaltarán los puntos comunes y divergentes entre las percepciones de los tres líderes de gestión humana, que brindaron sus respuestas al cuestionario planteado como instrumento de recolección de información y que aportarán de esta manera el análisis de sus percepciones; para luego contrarrestarlo con los postulados de John D. Bransford & Barry S. Stein:

I: IDENTIFICACIÓN

De acuerdo a la percepción de los líderes de la empresa de telecomunicaciones, el conflicto organizacional si bien “no siempre son fáciles de identificar” (líder 3), si evidencian y perciben gracias a la observación de cambios en el clima organizacional, desempeño laboral y en el relacionamiento cotidiano, es decir, para los líderes un conflicto se identifica cuando se “altera el normal desarrollo de las actividades de un equipo de trabajo, oficina u organización” (líder 2); lo cual indica que para éstos el conflicto organizacional en primera instancia se identifica por los

cambios en el clima organizacional, entendiendo esto como una alteración en el desempeño, relacionamiento y estabilidad emocional, e incluso por la verbalización y manifestación de los jefes directos quienes comunican al área de gestión humana las brechas percibidas.

Ahora bien, Bransford & Stein en su libro ‘Solución Ideal de Problemas, Guía para Mejor Pensar, Aprender y Crear’ (1988), identifican el conflicto de una manera potencial, lo cual conlleva a pensar en la situación y analizar su componente conflictivo; es decir, para los autores de referencia el conflicto se puede identificar analizando cada situación emergente y con el aprendizaje del ambiente; lo cual conlleva a “... identificar problemas potenciales...” (Bransford, J & Stein, B, 1988, p. 14).

Es decir, la percepción de los líderes de gestión humana de la empresa en referencia, apuntan a la identificación de los conflictos una vez se presentan, por el contrario los autores determinan problemas potenciales y como el análisis de una situación permite esta tarea, en otras palabras, como analizar una situación direcciona con mayor proporción la identificación del conflicto organizacional u otro conflicto.

Probablemente, al leer este apartado de la identificación y basándose en la parte de referencia teórica, podría emerger la idea de cuáles son esos aspectos positivos y negativos que trae consigo un conflicto o que tienen de por sí los conflictos organizacionales.

Pues bien, los líderes de la empresa de telecomunicaciones ante ello perciben los dos aspectos tanto positivos como negativos; como aspectos positivos mencionan que el conflicto genera cambios, permite socializar aspectos comunes y enriquecer aprendizajes y que por el contrario los aspectos negativos es la afectación del clima organizacional, “...moviliza el cambio...”(líder 1), “alerta a la compañía sobre lo que está sucediendo”(líder 2) y “...presentar

la socialización de puntos de vista que nunca antes se habían presentado a grupo y que pueden permitir enriquecer el conocimiento y trabajo de todos” (líder 3).

Por su parte, en el libro ‘Solución Ideal de Problemas, Guía para Mejor Pensar, Aprender y Crear’ (1988) los autores si bien no mencionan en líneas de su texto aspectos negativos del conflicto, hacen referencia a aspectos del aprendizaje de una situación conflictiva y a la concientización del proceso implementado para futuras situaciones como aspectos positivos del conflicto, es decir, para Bransford & Stein, los conflictos permiten un aprendizaje que se puede implementar posteriormente, he aquí una convergencia entre los líderes y los autores, pues ambos ven en el conflicto la oportunidad del crecimiento intelectual con base en el aprendizaje “Al adquirir una conciencia más clara de los procesos utilizados para resolver problemas, podemos mejorar nuestra capacidad de aprendizaje y desarrollar mejor nuestras aptitudes”(Bransford, J. & Stein, B., 1988, p. VII).

También se podría pensar que si cada situación se analiza con el objetivo de identificar un conflicto, allí se puede convertir en una tarea ardua y que probablemente su estabilidad cognitiva y emocional se vea alterada; pues bien, si se analiza esto en el marco personal y cotidiano la tendencia a ese análisis puede ser favorable, pero que pasa cuando se tiene un jefe dentro de la organización que está constantemente analizando las situaciones para identificar los problemas potenciales, probablemente sea visto como una persona calculadora y preocupada por el bienestar o por el contrario como una persona prevenida y controladora.

No se pretende con esto, llegar a una discusión más amplia, sino que por el contrario, cuando se identifican problemas potenciales dentro de una organización, puede evitar inconvenientes mayores que exijan una gestión más amplia y con resultados quizás menos

favorables, o como lo mencionan los autores de referencia "... la importancia de la identificación de problemas se inscriben en situaciones en las que no alcanzamos a darnos cuenta que el actual estado de las cosas puede más adelante suscitar dificultades serias" (Bransford, J. & Stein, B., 1988, p. 17).

D: DEFINICIÓN

Un conflicto "...existe [...] siempre que la situación actual es diferente de una situación o meta deseada" (Bransford, J. & Stein, B., 1988, p. 4), lo que hace referencia a como el conflicto es un concepto que define a una situación x ideada, pensada, observada y que en la realidad esa situación no es como se ideaba, pensaba u observaba, para hacer más comprensible lo que se pretende mencionar se invita a observar el anexo 5, figura 1.1 'Solución Ideal de Problemas, Guía para Mejor Pensar, Aprender y Crear'(1988), en donde se presenta una analogía con un dibujo tipo laberinto, en donde el punto de partida es la situación actual y como el camino conflictivo obstruye la visión y el alcance de la situación deseada u objetivo.

Partiendo de esta analogía, se denota coherencia con la percepción de los líderes de la empresa de telecomunicaciones, es decir, los líderes en su percepción aluden a que el conflicto efectivamente es una situación que se genera cuando dos o más personas no convergen en ideas, pensamientos y maneras de actuar "situación donde dos o más personas no están de acuerdo, ni seden frente a sus posiciones en una situación determinada" (líder 1).

Ahora bien, líderes y autores teóricos coinciden como se mencionó antes que el conflicto es una situación, sin embargo, haciendo un análisis de estos puntos de vista, se puede evidenciar que la situación como la plantean Bransford & Stein apunta no solo a una situación que se presente entre dos seres humanos, sino que también se puede entender esta definición como un

conflicto entre una persona y objeto, es decir, también es un conflicto y se trae a colación el ejemplo sencillo pero cotidiano de ¡que ropa me pongo hoy!, esto ya es una situación que suscita para la persona un conflicto a la luz de lo que los autores mencionan en su libro. Por su parte los líderes de gestión humana definen el conflicto como la situación emergente entre la discrepancia de ideas y acciones de dos o más personas.

Continuando con este análisis de resultados; luego de que se identifica una situación, en el modelo 'IDEAL' precisamente se continúa con la segunda categoría o sigla D, es decir con la definición del conflicto, ante ello, los autores una vez identifican la presencia del conflicto, proceden a definirlo mediante conceptos y representaciones y luego a intervenirlo; contrario a lo que plantean los Líderes, quienes apuntan a resolverlo inmediatamente; o como lo mencionan los lidere 2 y 3 realizar una intervención inmediatamente perciben el conflicto, involucrando las partes implicadas para identificar las causas de éste, allí es precisamente donde discrepan los tres líderes, ya que para los líderes 2 y 3 se hace necesario involucrar las personas implicadas “...evaluar la actitud, tanto corporal, como verbal de cada una de las partes para conocer así la manera de proceder”(líder 3); no obstante, ambos son quienes lo intervienen, en cambio el líder 1, no coincide con la percepción de los líderes 2 y 3, ya que éste delega la gestión del conflicto a “una psicóloga del área...” (Líder 1).

Si recapitulamos los dos últimos párrafos de este apartado, se logra evidenciar que no existe coherencia entre la percepción de los líderes y los autores base del trabajo de grado, ya que los líderes luego de identificar la situación conflicto proceden inmediatamente a intervenirlo es decir a la cuarta categoría del modelo 'IDEAL'A: Actuar Conforme A Un Plan; en cambio Bransford y Stein proponen que luego de identificar el conflicto se debe definir el mismo, lo que

consiste en “definir y representar el problema con toda la precisión y cuidado que sea posible” (Bransford, J & Stein, B, 1988, p. 18).

Ante ello y para lograr la definición de un conflicto, es un conflicto en sí; suena paradójico pero coincidir o determinar una definición es una situación que merece la importancia necesaria y por ello se retoma de los autores una idea que acompaña la creatividad, es decir, para Bransford y Stein es importante inventar conceptos que ayudan a definir los problemas y que ante situaciones más difíciles, la definición de un problema “... ira haciéndose mayor la dificultad de retener todas las informaciones significativas, necesarias para el planteamiento del problema” (Bransford, J. & Stein, B., 1988, p. 20); en otras palabras, para la definición de un problema se hace necesaria la memoria y la capacidad de representación; algo que los líderes de esta empresa de telecomunicaciones no mencionan en sus percepciones.

E: EXPLORACIÓN DE ANALISIS ALTERNATIVOS

Se puede pensar que, ¿es posible gestionar el conflicto organizacional?, este fue un interrogante que surgió en el análisis de este trabajo de grado, en donde se evidencia coherencia con lo que perciben los líderes de la empresa de telecomunicaciones y los autores de referencia, pues ambas partes afirman que sí es posible gestionar el conflicto.

Por una parte y desde la perspectiva de los líderes de gestión humana, es posible la gestión del conflicto pero desde diferentes argumentos, ya que por ejemplo para el Líder 1, la gestión del conflicto se da, siempre y cuando la empresa patrocine éste hecho y las partes implicadas así lo deseen; el Líder 2, menciona la posibilidad de gestionarlo con el fin de aportar a la productividad y por su parte el Líder 3 afirma que es posible gestionarlo por medio de planes de prevención y no de reacción.

Por otra parte Bransford & Stein autores del libro de referencia indudablemente afirman que la gestión del conflicto es posible, razón por la cual plantean que por medio del método ‘IDEAL’, es posible gestionar los diferentes conflictos,

...el método IDEAL de resolución de problemas es potente... no es de verdad ideal en el sentido de que sea perfecto, o el mejor sistema que pueda jamás crearse. A pesar de ello, si puede serles de extrema utilidad a quienes deseen mejorar su capacitación para resolver problemas.

(Bransford, J. & Stein, B., 1988, p. 13).

Para la gestión del conflicto, y de acuerdo al modelo ‘IDEAL’, en su tercera sigla y tercera categoría del trabajo de grado E: Exploración De Análisis Alternativos, se hace necesaria competencias claves para esta gestión, o como lo mencionan los autores existen diferencias individuales para resolver los problemas en relación a la capacidad para ello, es decir, algunos seres humanos tienen mayor capacidad que otros, no obstante los líderes no mencionan unánimemente una sola competencia, por el contrario aluden a mínimo tres, entre ellas, liderazgo, escucha y compromiso. Por su parte, los autores mencionan cuatro competencias relevantes a la hora de gestionar un conflicto la administración de tiempo, el aprender, la atención y la creatividad.

En otras palabras la creatividad es la de mayor relevancia para ellos, pues mencionan que “...es la generación de ideas novedosas y productivas” (Bransford, J & Stein, B, 1988, p. 111), lo que apunta a que ésta no solo permite la identificación, definición sino también el análisis de estrategias y que una persona con creatividad e imaginación puede ver más fácilmente soluciones a implementar que otras; “una mentalidad no creativa puede ser capaz de ver que una respuesta

es desatinada, pero hace falta mentalidad creadora para darse cuenta de que una pregunta está mal planteada”. (Anthony Jay citado por Bransford, J & Stein, B, 1988, P. 111)

Por otra parte y con base al interrogante ¿a quién le corresponde gestionar el conflicto organizacional?; según los líderes 1 y 2 de esta empresa de telecomunicaciones coinciden en afirmar que son los jefes y las áreas de gestión humana quienes deben intervenir en las problemáticas que acontezcan en la organización, en cambio el líder 3, menciona que inicialmente el jefe inmediato es el encargado de gestionar el conflicto; percepciones que no concuerdan con los teóricos del trabajo de grado, ya que éstos plantean que cada persona a la que se le genere un conflicto, puede identificarlo, definirlo, analizarlo y explorar estrategias para intervenirlo, mediante la heurística; o como lo menciona en su prefacio “este libro no va dirigido únicamente a los amantes del reto intelectual que la resolución de problemas comporta, sino también a quienes les desagrada o intimida” (Bransford, J & Stein, B; 1988); lo que apunta a que toda persona está en la capacidad de aprender y gestionar el conflicto, en este caso el organizacional.

Explorar análisis alternativos alude al análisis sistemático, la descomposición del conflicto en componentes simples y razonar a la inversa, componentes que se mencionarán a continuación, ya que estas estrategias son las que dan paso al actuar en el modelo ‘IDEAL’; no obstante los líderes de la empresa de telecomunicaciones de acuerdo a las entrevistas, evidencian que no realizan un análisis de estrategias para la gestión del conflicto, sino que cada uno posee de manera individual una estrategia puntual.

A: ACTUAR CONFORME A UN PLAN

Actuar conforme a un plan es la cuarta categoría de análisis y paso del modelo 'IDEAL', en donde se plantea que el primer paso para gestionar el conflicto es ser capaz de dejar de huir de las situaciones que no se es capaz de resolver fácilmente, pues esto exige poner en proceso el modelo propuesto y por supuesto la heurística es decir, la capacidad de aprender la resolución de los conflictos; "...cada uno de nosotros debe esforzarse por superar una tendencia muy común, a saber, la tendencia a rehuir aquellos problemas que no sabemos resolver fácilmente" (Bransford, J. & Stein, B., 1988, p. 4).

Un plan contiene estrategias para su gestión, es por esta razón que en este apartado se referencian tanto las estrategias propuestas por los autores teóricos como las estrategias que son utilizadas por los líderes de la empresa de telecomunicaciones de la ciudad de Medellín.

Para los tres líderes, existen estrategias establecidas para la gestión del conflicto, sin embargo el líder 1 utiliza su estrategia como generar espacios de escucha y así realizar diagnósticos, el líder 2 refiere trabajar sobre las oportunidades de mejora y la promoción de hábitos saludables y por su parte el líder 3 sí bien, reconoce la existencia de estrategias, no reconoce ninguna puntualmente.

Por su parte, los autores referentes en su libro 'Solución Ideal de Problemas, Guía para Mejor Pensar, Aprender y Crear' (1988), si bien concuerdan con la existencia de estrategias establecidas, proponen tres puntualmente:

1. El análisis Sistemático: hace referencia a la importancia que tiene el análisis de cada alternativa de gestión y análisis de la situación para lograr su gestión.

2. La descomposición del Conflicto en componentes simples, puesto que así se observa y analiza con más detalle y precisión el conflicto, es decir, al descomponer el conflicto en partes simples, permitirá intervenir el conflicto por estas mismas partes y al final lograr la gestión del conflicto en su totalidad. Si se piensa el conflicto como un rompecabezas armado, es una analogía que ejemplifica esta estrategia, ya que cada ficha de ese rompecabezas es la descomposición del conflicto y cuando se toma esta y se interviene, al final se logra la unión de las mismas o análogamente la gestión del conflicto.
3. Razonar a la inversa: Se refiere a pensar el conflicto de fin a principio o de principio a fin y analizar casos particulares.

Adicional a lo anterior, en este análisis, se logra identificar que los líderes de gestión humana opinan que la gestión del conflicto y en este caso el plan a ejecutar debe ser pensado y llevado a cabo por el área de talento humano y que cada uno tiene un método excepto el número tres quien refiere “No tengo un método estandarizado para el manejo de los mismos, tratando de basarme en lineamientos para gestionarlos” (líder 3). En cambio Bransford, y Stein son teóricos propios de un método el cual se ha descrito a lo largo de este trabajo de grado el método del modelo ‘IDEAL’, en donde se establece la última categoría de análisis y por su puesto la última letra de este modelo.

L: LOGROS ALCANZADOS

Identificar que el método utilizado ante una situación conflictiva es efectivo, se hace necesario que se haya aplicado luego de la definición del conflicto como de la estrategia utilizada, puesto que esto en primera instancia permitirá evaluar los logros obtenidos y las falencias del mismo.

Adicional a ello la resolución de problemas y en esencial a estos últimos componentes se pueden sintetizar en un componente de actuación (plan) y un componente de verificación (logros).

De acuerdo a lo anterior, se puede decir que, para lograr efectos positivos en la gestión del conflicto en primera instancia se hace necesario observar la viabilidad de las estrategias implementadas, por ello el líder 1, identifica su viabilidad mediante el profesionalismo de l@s psicolog@s y los resultados de las intervenciones, el líder 2, mide la credibilidad mediante el acompañamiento en el tiempo, el líder 3 identifica la viabilidad por opiniones de las partes; lo cual evidencia que la viabilidad de las estrategias son evaluadas por terceros y no por los mismos líderes; al igual que los autores de referencia quienes mencionan que los logros solo se obtienen luego de que se lleva a cabo el plan.

Para alcanzar los logros, o más que alcanzarlos identificarlos, hay que conocer las dificultades que se presentan a lo largo de la gestión del conflicto o cuales son aquellas dificultades que se presenta a la hora de gestionar un conflicto organizacional; pues bien, ésta fue una pregunta que se le planteó a los líderes de gestión humana de la empresa de telecomunicaciones quienes no tienen puntos en común frente a esto; el líder 1 refiere que su mayor dificultad consiste en el poco presupuesto y en el poco tiempo disponible de los públicos a intervenir, el líder 2, menciona que la mayor dificultad que se le ha presentado consiste en el abuso de poder de jefes a operarios; el líder 3 no refiere ningún inconveniente, quizás porque no ha gestionado ningún conflicto, como el mismo lo refiere “Puntualmente no he gestionado ningún conflicto en mi equipo de trabajo ni en la organización”(líder 3).

Por su parte los autores reconocen también que existen dificultades para la gestión del conflicto y refieren que la mayor dificultad que se presenta en los conflictos es identificarlos y definirlos, ya que éstos son los dos primeros pasos que se deben ejecutar para la gestión de los mismos.

En coherencia con lo anterior y de acuerdo a que los autores mencionan en su obra que el aprendizaje es un logro importante de la gestión del conflicto y este modelo 'IDEAL' es de por sí un aprendizaje, se puede remitir a pensar ¿qué pasa luego de que se gestiona un conflicto?; según los líderes de gestión humana se da "satisfacción laboral" (líder 2) o como lo dicen los autores un aprendizaje.

Para finalizar este análisis, se pretende identificar que recomendaciones hacen los líderes de gestión humana y los autores de referencia a aquellos jefes de gestión humana para que logren gestionar adecuadamente el conflicto en sus organizaciones.

Los líderes convergen en la recomendación de la escucha activa y del relacionamiento horizontal, lo cual apunta como coherente a lo que mencionan los referentes teóricos quienes proponen el análisis y recomiendan "...adquirir mayor consciencia de la diversidad de problemas que diariamente hemos de afrontar y de los procesos de que nos valemos al tratar de hallarles soluciones" (Bransford & Stein, 1988, p. 145)

11. CONCLUSIONES

- La gestión del conflicto organizacional, es un tema convergente en varios campos de actuación, desde la vida cotidiana que lleva cada ser humano como, la vida laboral en que se desempeñan familiares, amigos o cualquier persona; a la luz de los líderes de gestión humana un conflicto emerge cuando hay discrepancia de opiniones y/o actos entre dos o más personas, por su parte para Bransford & Stein el conflicto es una situación diferente a la deseada, y que su gestión es posible a través del método propuesto por éstos, el modelo 'IDEAL'.
- Los líderes de gestión humana de la empresa de telecomunicaciones de la ciudad de Medellín; aluden a la identificación del conflicto desde la opinión de terceros, personas directamente involucradas de la organización o por observación directa y como éste afecta el clima organizacional. Por su parte la perspectiva de los autores difiere de esto, ya que éstos no identifican el conflicto como una situación emergente como los líderes en mención; sino que por el contrario hacen alusión a los conflictos potenciales, es decir que, analizar las situaciones es lo que permite la identificación de estos.
- Gestionar el conflicto organizacional exige creatividad, administración del tiempo, aprendizaje y atención; competencias que los seres humanos pueden desarrollar y/o son potenciales para aludir a los referentes teóricos, adicional a esto y en línea con los líderes de gestión humana, para la gestión del conflicto se necesita adicionalmente liderazgo y escucha activa.
- Al hablar de conflicto organizacional, emerge el pensamiento de que es una labor que debe ser llevada a cabo por los profesionales que componen el área de gestión humana, sin embargo y

de acuerdo a los autores de referencia es la persona que presenta el conflicto la encargada de resolverlo, puesto cada persona puede aprender esta tarea.

- El uso de estrategias y análisis de alternativas son un punto convergente que se evidencia en los líderes de gestión humana de la empresa de telecomunicaciones de la ciudad de Medellín y la de los referentes teóricos; pues si bien ambos mencionan estrategias diferentes, ambos comparten la idea que de que es necesario actuar conforme a un plan.
- El aprendizaje, la exposición de ideas, la movilización, la socialización de puntos comunes son aspectos positivos que se evidencian en el conflicto organizacional y cómo éste a su vez genera nuevas experiencias para ser usadas ante una situación de conflicto organizacional.
- La gestión del conflicto organizacional y el método 'IDEAL' propuesto por Bransford y Stein, no es en si la solución del conflicto, sino que por el contrario, es el proceso utilizado para solucionarlo.

12. LIMITACIONES O DIFICULTADES

- Para llevar a cabo el desarrollo del trabajo de grado y la recolección de la información, se presentó dificultad en el tiempo disponible tanto por parte de las autoras como por los líderes de gestión humana en relación a la atención y diligencia de los instrumentos de recolección; no obstante, se permite agradecer la disposición y actitud de servicio de los mismos.
- La diferencia de opiniones, sugerencias y diversidad de asesores que estuvieron acompañando este trabajo de grado, dificultó la elección de la temática a desarrollar en el mismo y la conformación de este.
- La elección de la empresa para la aplicación de los instrumentos de recolección, fue otra limitación que se presentó para el inicio del trabajo de grado, pues el conflicto es una temática que alertó a las organizaciones que se les propuso la aplicación y entrega de este análisis, hasta que finalmente la empresa de telecomunicaciones aceptó dicha propuesta siempre y cuando se respetara la confidencialidad de su nombre.

13. RECOMENDACIONES

- Continuar con la lectura y estudio de la gestión del conflicto organizacional por parte de otras disciplinas y por la psicología misma, ya que es un tema que se convierte en una importante clave para el clima organizacional y para el adecuado desempeño de los seres humanos que hacen parte de una organización.
- Intervenir tanto en la vida cotidiana como en la vida organizacional los conflictos potenciales, desde un ámbito, por decirlo de alguna manera, preventivo más que correctivo, ya que si se prevén los conflictos su impacto será inmediato y por ende su desarrollo no será tan amplio como aquellos que no se logran identificar y definir.
- Establecer un método para la gestión del conflicto, puede ser una estrategia que en primera instancia podría considerarse como el modo viable para intervenir un conflicto organizacional.
- Apostarle a la creatividad y a la atención son componentes que dentro de una organización podrían aportar a las labores diarias y a la identificación de capacidades en pro de la gestión del conflicto.
- Estipular un modelo organizacional para gestionar los conflictos, se puede presentar como un trabajo interesante dentro de una organización como la de referencia que por políticas de ley no se expone su nombre, dando cumplimiento a la confidencialidad profesional, es decir, proponer un modelo para gestionar los conflictos dentro de una organización podría dar resultados favorables pues se estaría enseñando a sus empleados el modelo para gestionar sus propios conflictos y se estaría dando un voto de confianza en el potencial de cada persona.

- El uso de estrategias para la gestión del conflicto y su análisis en términos de logros, si bien se estipulan en este trabajo como teoría, se pueden implementar de modo experiencial en la vida diaria y al interior de las organizaciones.

- A los líderes de gestión humana, se les invita a reemplazar el pensamiento común de que es dicha área la encargada de gestionar el conflicto; ésta área acompaña y por supuesto interviene; pero es la persona misma que pasa por la situación conflictiva, la que en primera instancia debe gestionarlo.

14. REFERENCIAS

Alcover, C., Martínez, D., Rodríguez, F. & Domínguez, R. (2004). Introducción a la psicología del trabajo: gestión del conflicto. España: Mc Graw-hill/interamericana de España. S:A.U.

Alles, M. (2011). Diccionario de términos de recursos humanos. 1 ° edición. Buenos aires:

Granica. Recuperado de:

http://books.google.com.co/books?id=nKnL2ne1QaEC&pg=PA378&lpg=PA378&dq=m+artha+alles+%2B+simulacion&source=bl&ots=ikylSvyaNu&sig=Q8MwsquYzOXY57nSxZ1eKwRUUvo&hl=es&sa=X&ei=XWyzUdTae8e70QGt_IDYDg&ved=0CDYQ6AEwAg#v=onepage&q&f=false

Bonilla, S. (2008). La participación local: espacio de formación humana y desarrollo local:

Metodología (Cap. 3). Cholula, Puebla, México. Recuperado de:

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/mce/bonilla_h_s/capitulo3.pdf

Bransford, J. & Stein, B. (1988). Solución ideal de problemas, guía para mejor pensar, aprender y crear. 3° edición. Barcelona, España: Labor S.A.

Calderón Hernández, G. (2006). La gestión humana y sus aportes a las organizaciones

Colombianas. Cuadernos de administración departamento de administración facultad de ciencias económicas y administrativas, volumen 19, # 31, P. 9 – 53.

Calderón Hernández, G; Naranjo Valencia, C & Álvarez, C. (2007) La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. Estudios gerenciales, volumen 23, #103, P. 39 – 64.

Chiavenato, I. (2002). Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. 1ª edición. Bogotá, D.C, Colombia: Quebecor World.

Domínguez, K & García, S. (2003). Introducción a la teoría del conflicto en las organizaciones. Universidad Rey Juan Carlos, facultad de ciencias jurídicas y sociales. Madrid, España.

Recuperado de:

<http://www.fcjs.urjc.es/departamentos/areas/profesores/descarga/rqruuvvz/Introducci%C3%B3n%20a%20la%20Teor%C3%ADa%20del%20Conflicto.pdf>

Enciso, E & Perilla, L. (2004). Visión retrospectiva, actual y prospectiva de la psicología organizacional. Acta Colombia de psicología, universidad católica de Colombia, 11 (5 - 22). Colombia.

Farré, J., Lasheras, M., & Casas, J. (s/f). Enciclopedia de la psicología. 4º volumen. MMI Océano Grupo Editorial, S.A. (152). España.

Gómez Rada, C. (s/f). Liderazgo: Conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos hispanoamericanos de psicología*, Vol.2, núm. 2, pp. 61-77. Recuperado de:
http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_hispanoamericanos_psicologia/volumen2_numero2/articulo_5.pdf

González Consuegra, Y. (2010). El conflicto organizacional: 'una solución constructiva'. *Revista Pensando Psicología*, vol. 6, núm. 11, pp. 11-27. Recuperado de:

<http://wb.ucc.edu.co/pensandopsicologia/files/2010/08/art001-vol6-n11.pdf>

Johansen Bertoglio, O. (2004). Anatomía de la empresa: una teoría general de las organizaciones sociales. México: limusa S.A. Libro electrónico. Consultado el día 3 de octubre de

http://books.google.com.co/books?id=SNSpPT089YsC&printsec=frontcover&dq=anatomia+de+la+empresa+oscar+johansen+%2B+que+es+una+organizacion&source=bl&ots=LPZalb_NLP&sig=7x3lgOEgq3RDVtP-karR985oYGG&hl=es&sa=X&ei=46txUPDNE4fA9gTRroCYCQ&ved=0CC4Q6AEwA#v=onepage&q&f=false

Laudon, K & Laudon, J. (2004). Sistemas de información gerencial. 8 edición. México: Pearson, educación. Consultado el día 5 de octubre de

<http://books.google.com.co/books?id=PmnhMJpfsu8C&pg=PA78&lpg=PA78&dq=tipos+de++organizaciones+Mintzberg&source=bl&ots=9fw5TEOw9L&sig=PYhOjwyobcTxO99gPcUCwErxcFE&hl=es&sa=X&ei=1ddxUMTtJIPq9ASp3YGYDQ&ved=0CDgQ6AEwAg#v=onepage&q=tipos%20de%20%20organizaciones%20Mintzberg&f=false>

Palací, F (coord.). (2005). Psicología de la organización. Madrid: Pearson Educación S.A

Palacio Escobar, J. (2008). Al final de cuentas, ¿qué hacemos en gestión humana? 1° edición.

Medellín- Colombia: Digital Express Ltda.

Peláez A., Rodríguez J., Ramírez S., Pérez L., Vásquez A., González L. (s/f). Entrevista.

Consultado en

http://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/Entrevista_trabajo.pdf

Robbins, S. (2004). Comportamiento organizacional: 10a edición. México: Pearson educación. S.A.

Rodríguez G; Gil J & García E., (1996). Metodología De La Investigación Cualitativa. Granada, España. Consultado en http://metodosdeinvestigacioninterdisciplinaria.bligoo.com.co/media/users/10/528344/files/53953/INVESTIGACION_CUALITATIVA_Rodriguez_et_al.pdf

Sánchez Giraldo, C. (2013). Resolución de conflictos al interior de las organizaciones y su influencia en el clima laboral. Trabajo de grado no publicado, Institución Universitaria de Envigado, Colombia.

Vasilachis de Gialdino, I. (2006) Estrategias de investigación cualitativa. Barcelona, España. Consultado en: <http://tecnoeduka.orgfree.com/documentos/investiga/articulos/investigacion%20cualitativa%20-%20vasilachis.pdf>

Zepeda, H, F. (1999). Psicología organizacional: solución de problemas. 1° edición. México: Addison Wesley Longman S.A

15. PRESUPUESTO

PRESUPUESTO GLOBAL DEL TRABAJO DE GRADO					
RUBROS	FUENTES			TOTAL	
	Estudiante	Institución - IUE	Externa		
Personal	\$1'500.000	X	X	\$1'500.000	
Material y suministro	\$1'100.000	X	X	\$1'100.000	
Salidas de campo	\$1'150.000	X	X	\$1'150.000	
Bibliografía	\$1.000.000	X	X	\$800.000	
Equipos	\$930.000	X	X	\$1.610.000	
Otros	\$3'000.000	X	X	\$1'850.000	
TOTAL				\$8.010.000	
DESCRIPCIÓN DE LOS GASTOS DE PERSONAL					
Nombre del Investigador	Función en el proyecto	Costo			Total
		Estudiante	Institución – IUE	Externa	
Ailyn Dahiana Amariles Herrera	Investigador	\$500.000	X	X	\$500.000
María Camila Durango Flórez	Investigador	\$500.000	X	X	\$500.000
July Marcela Valero Páez	Investigador	\$500.000	X	X	\$500.000
TOTAL				\$1'500.000	

DESCRIPCIÓN DE MATERIAL Y SUMINISTRO				
Descripción de tipo de Material y/o suministro	Costo			Total
	Estudiante	Institución – IUE	Externa	
Fotocopias	\$800.000	X	X	\$800.000
Utilería	\$300.000	X	X	\$300.000
TOTAL				\$1'100.000

DESCRIPCIÓN DE SALIDAS DE CAMPO				
Descripción de las salidas	Costo			Total
	Estudiante	Institución – IUE	Externa	
Visitas bibliotecarias	\$800.000	X	X	\$800.000
Visitas a la Empresa de Telecomunicaciones	\$200.000	X	X	\$200.000
Entrevistas con expertos	\$150.000	X	X	\$150.000
TOTAL				\$1'150.000

DESCRIPCIÓN DE MATERIAL BIBLIOGRÁFICO				
Descripción de compra de material bibliográfico	Costo			Total
	Estudiante	Institución – IUE	Externa	
Compra de libros	\$800.000	X	X	\$800.000
TOTAL				\$800.000

DESCRIPCIÓN DE EQUIPOS				
Descripción de compra de equipos	Costo			Total
	Estudiante	Institución – IUE	Externa	
Tóner	\$200.000	X	X	\$200.000
CD's y DVD's	\$50.000	X	X	\$30.000
Memoria USB	\$30.000	X	X	\$30.000
Grabadora Periodística	\$150.000	X	X	\$150.000
Computador Portátil	\$	X	X	\$1.200.000
TOTAL				\$1.610.000

DESCRIPCIÓN DE OTROS GASTOS FINANCIADOS				
Descripción de otros gastos	Costo			Total
	Estudiante	Institución – IUE	Externa	
Asesorías con expertos	\$500.000	X	X	\$500.000
Alimentación	\$750.000	X	X	\$750.000
Seminarios, Capacitaciones y otros	\$2'000.000	X	X	\$600.000
TOTAL				\$1.850.000

16. CRONOGRAMA

Fecha / Actividad Desarrollada	8° Semestre																9° Semestre																												
	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Enero		Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio						
Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Definición del Tema	█	█	█	█	█	█	█	█																																					
Exploración Bibliográfica									█	█	█	█	█	█	█	█																													
Consolidación Anteproyecto					█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█																										
Redefinición de la Entidad donde se llevó a cabo																				█	█	█	█																						
Planeación Metodología																						█	█	█	█																				
Definición de la Población																								█	█																				
Firma Consentimiento informado Empresa (11 marzo)																								█	█																				
Realización instrumentos recolección																								█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█			
Entrevistas Semi estructuradas, días 17 y 24																																													
Tabulación de la Información Recolectada																																													
Consolidación entrega Trabajo de Grado																																													
Análisis Información Recolectada																																													
Realización instrumentos recolección																																													
Construcción del trabajo Escrito																																													
Envío de Instrumento para realización, Día 9																																													
Respuesta a la totalidad de la información, Día 17																																													
Análisis Información Recolectada																																													
Consolidación trabajo final																																													

Fecha / Actividad Desarrollada	10º Semestre																							
	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Definición del Tema																								
Exploración Bibliográfica																								
Consolidación Anteproyecto																								
Redefinición de la Entidad donde se llevó a cabo																								
Planeación Metodología																								
Definición de la Población																								
Firma Consentimiento informado Empresa (11 marzo)																								
Realización instrumentos recolección																								
Entrevistas Semi estructuradas, días 17 y 24																								
Tabulación de la Información Recolectada																								
Consolidación entrega Trabajo de Grado																								
Análisis Información Recolectada																								
Realización instrumentos recolección																								
Construcción del trabajo Escrito																								
Envío de Instrumento para realización, Día 9																								
Respuesta a la totalidad de la información, Día 17																								
Analisis Información Recolectada																								
Consolidación trabajo final																								

17. ANEXOS

ANEXO 1: CUESTIONARIOS

Un cordial saludo. A continuación se le presentará un cuestionario que tendrá como objetivo conocer la percepción que usted como líder de Gestión Humana posee sobre la Gestión del Conflicto Organizacional. Es de anotar que la información aquí suministrada será utilizada para fines netamente académicos por parte de las estudiantes de Psicología de la Institución Universitaria de Envigado, rigiéndose bajo el principio de confidencialidad consagrado en la ley 1090.

Con el fin de realizar un análisis objetivo, le solicitamos contestar a cada una de las preguntas de manera abierta y sincera.

PREGUNTAS:

1. ¿Qué es para usted un conflicto?
2. ¿Desde su perspectiva cómo identifica usted que una situación es conflictiva al interior de la organización?
3. ¿Luego de identificar la existencia de un conflicto organizacional, usted que hace?
4. ¿Para usted es posible gestionar el conflicto organizacional? Argumente su respuesta.
5. ¿A quién le corresponde intervenir la gestión del conflicto en una organización?

6. ¿Cuáles son las competencias requeridas para la adecuada gestión del conflicto organizacional?

7. ¿Posee usted un método o estrategia para gestionar los conflictos organizacionales? Si: ___ No: ___ Explique.

8. ¿Cómo identifica usted que las estrategias que implementa para la gestión del conflicto organizacional son viables?

9. ¿Qué dificultades se le han presentado en su gestión del conflicto dentro de la organización en la cual trabaja actualmente?

10. ¿Considera usted que existen estrategias establecidas para la gestión del conflicto organizacional?
SI ___ NO: ___ cual(es) conoce usted:

11. ¿Qué ha ocurrido después de gestionar un conflicto en su organización?

12. ¿Qué aspectos positivos y/o negativos ha detectado que tiene un conflicto organizacional?

13. ¿Qué recomendaciones hace usted a los líderes de gestión humana para que logren gestionar adecuadamente el conflicto en sus organizaciones?

CUESTIONARIO líder 1

Un cordial saludo. A continuación se le presentará un cuestionario que tendrá como objetivo conocer la percepción que usted como líder de Gestión Humana posee sobre la Gestión del Conflicto Organizacional. Es de anotar que la información aquí suministrada será utilizada para fines netamente académicos por parte de las estudiantes de Psicología de la Institución Universitaria de Envigado, rigiéndose bajo el principio de confidencialidad consagrado en la ley 1090.

Con el fin de realizar un análisis objetivo, le solicitamos contestar a cada una de las preguntas de manera abierta y sincera.

PREGUNTAS:

1. ¿Qué es para usted un conflicto?

Es aquella situación dos o más personas no están de acuerdo, ni seden frente a sus posiciones en una situación determinada.

2. ¿Desde su perspectiva cómo identifica usted que una situación es conflictiva al interior de la organización?

Se identifica por los comentarios, correos escritos, o información directa del jefe inmediato sobre la situación en su ambiente de trabajo y/o equipo, alerta de empleados, así mismo se puede identificar al realizar una observación de las personas.

3. ¿Luego de identificar la existencia de un conflicto organizacional, usted que hace?

Al identificar el conflicto ya sea porque la información se recibe por parte de un jefe o alerta de un colaborador, se procede con la intervención de una psicóloga del área que realice de acuerdo a los hallazgos talleres y/o actividades que estén enfocadas en solucionar la situación conflictiva.

4. ¿Para usted es posible gestionar el conflicto organizacional? Argumente su respuesta.

Es posible gestionarlo, en la medida que se de patrocinio desde los jefes de las áreas impactadas, y con la motivación y disposición de las personas involucradas en la situación identificada.

5. ¿A quién le corresponde intervenir la gestión del conflicto en una organización?

Desde mi punto de vista es una situación que le corresponde a los jefes y áreas que intervienen en la gestión del talento humano.

6. ¿Cuáles son las competencias requeridas para la adecuada gestión del conflicto organizacional?

Apertura a la escucha

Compromiso

Proponer y desarrollar soluciones

Capacidad de negociación

Orientación a resultados

7. ¿Posee usted un método o estrategia para gestionar los conflictos organizacionales? Si:
 No: ___ Explique.

Consiste en la participación de psicólogas del área que realizan un primer contacto para identificar las necesidades en una o varias personas, posterior a ello y con un diagnostico inicial se realizan intervenciones con el objetivo de brindar soluciones a los hallazgos que generan la situación conflictiva.

8. ¿Cómo identifica usted que las estrategias que implementa para la gestión del conflicto organizacional son viables?

Esta identificación se da en el sentido de la credibilidad y compromisos de los psicólogos que proponen las intervenciones, además por los resultados que se han evidenciado de las diferentes intervenciones, las cuales a la fecha han sido positivas.

9. ¿Qué dificultades se le han presentado en su gestión del conflicto dentro de la organización en la cual trabaja actualmente?

La mayor dificultad es la carencia de presupuesto para realizar actividades fuera de las instalaciones de la organización, o con materiales con los cuales no se cuenta, así como la disponibilidad de tiempo de los públicos a intervenir, y por último que en algunos casos no se les pague el tiempo que invierte el asesor en asistir a actividades de gestión del conflicto por parte de la empresa.

10. ¿Considera usted que existen estrategias establecidas para la gestión del conflicto organizacional?

SI X NO: ___ cual(es) conoce usted:

- **Apoyo a jefes de área en situaciones conflictivas**
- **Talleres enfocados en los diagnósticos de grupo**
- **Espacios de escucha la personal de la organización para gestionar sus necesidades**

11. ¿Qué ha ocurrido después de gestionar un conflicto en su organización?

Hasta ahora se han presentado resultados positivos en los casos donde se evidencia y hay un apoyo autentico del jefe, ahora, algunos casos se ven retrasados y con pocos avances por la falta de compromiso de las cabezas visibles en los planes de mejora y/o cambio.

12. ¿Qué aspectos positivos y/o negativos ha detectado que tiene un conflicto organizacional?

Positivo: moviliza el cambio

Negativo: indispone y desmotiva a las personas

13. ¿Qué recomendaciones hace usted a los líderes de gestión humana para que logren gestionar adecuadamente el conflicto en sus organizaciones?

Estar abiertos a la escucha y apoyar sus equipos de trabajo.

CUESTIONARIO líder 2

Un cordial saludo. A continuación se le presentará un cuestionario que tendrá como objetivo conocer la percepción que usted como líder de Gestión Humana posee sobre la Gestión del Conflicto Organizacional. Es de anotar que la información aquí suministrada será utilizada para fines netamente académicos por parte de las estudiantes de Psicología de la Institución Universitaria de Envigado, rigiéndose bajo el principio de confidencialidad consagrado en la ley 1090.

Con el fin de realizar un análisis objetivo, le solicitamos contestar a cada una de las preguntas de manera abierta y sincera.

PREGUNTAS:

1. ¿Qué es para usted un conflicto?

Una situación en la que entran en disputa intereses personales entre dos o más personas.

2. ¿Desde su perspectiva cómo identifica usted que una situación es conflictiva al interior de la organización?

Cuando altera el normal desarrollo de las actividades de un equipo de trabajo, oficina u organización.

3. ¿Luego de identificar la existencia de un conflicto organizacional, usted que hace?

Se establece contacto inicial con las personas implicadas y sus respectivos jefes a cargo, con el fin de identificar lo que está sucediendo y los posibles focos de atención.

4. ¿Para usted es posible gestionar el conflicto organizacional? Argumente su respuesta.

Si! Más aún si se tiene presente la importancia del capital humano y su impacto en los objetivos estratégicos de la organización.

5. ¿A quién le corresponde intervenir la gestión del conflicto en una organización?

Relativo a la dinámica interna de la dirección o gerencia de talento humano de la organización, ya que en algunos casos pueda ser un tema de *clima organizacional* que le compete a un área como Bienestar Laboral y en otro, al área de Desarrollo Humano que oriente su gestión hacia *planes de desarrollo* que posibiliten transformar comportamientos en brecha.

6. ¿Cuáles son las competencias requeridas para la adecuada gestión del conflicto organizacional?

- **Gestión administrativa**
- **Análisis y solución de problemas**
- **Servicio**
- **Liderazgo**

7. ¿Posee usted un método o estrategia para gestionar los conflictos organizacionales? Si: X No: Explique.

El conflicto es un asunto sistémico por lo cual es vital que las “partes” implicadas en su posición de co-responsabilidad, aporten a la solución por medio de seguimiento a las mismas. Y desde Talento Humano se fortalece ese seguimiento con el diagnóstico e intervención por medio de actividades estratégicas.

8. ¿Cómo identifica usted que las estrategias que implementa para la gestión del conflicto organizacional son viables?

Por medio del acompañamiento que se proyecte en el tiempo, a través de la cual se establece una planeación estratégica que apoyado en indicadores de avance puedan medir el progreso de la gestión del conflicto.

9. ¿Qué dificultades se le han presentado en su gestión del conflicto dentro de la organización en la cual trabaja actualmente?

Lo más usual es el abuso de poder y el acoso laboral por parte de algunos funcionarios con sus colaboradores.

10. ¿Considera usted que existen estrategias establecidas para la gestión del conflicto organizacional?

SI NO: cual(es) conoce usted:

La estrategia es trabajar sobre las oportunidades de mejora de las personas implicadas en el conflicto. Al igual que en salud, lo más efectivo para mitigar un comportamiento inadecuado, es promover los hábitos saludables, más no, la prevención de la enfermedad. Paradójicamente, al hacerlo se promueve más lo negativo.

11. ¿Qué ha ocurrido después de gestionar un conflicto en su organización?

Ha aumentado el nivel de satisfacción laboral y de desempeño de los colaboradores

12. ¿Qué aspectos positivos y/o negativos ha detectado que tiene un conflicto organizacional?

Positivo: alerta a la compañía sobre lo que está sucediendo para la implementación de mejoras en la operación. Negativo: se debe llegar al conflicto para que las “situaciones” cambien.

13. ¿Qué recomendaciones hace usted a los líderes de gestión humana para que logren gestionar adecuadamente el conflicto en sus organizaciones?

Incidir en el cambio estructural de la organización, es decir, promover las “bondades” del relacionamiento horizontal donde todos participan y no el vertical, donde desafortunadamente las decisiones importantes se quedan en las cabezas. De este modo, se involucran a los colaboradores y sus acciones al impacto general de la compañía.

CUESTIONARIO líder 3

Un cordial saludo. A continuación se le presentará un cuestionario que tendrá como objetivo conocer la percepción que usted como líder de Gestión Humana posee sobre la Gestión del Conflicto Organizacional. Es de anotar que la información aquí suministrada será utilizada para fines netamente académicos por parte de las estudiantes de Psicología de la Institución Universitaria de Envigado, rigiéndose bajo el principio de confidencialidad consagrado en la ley 1090.

Con el fin de realizar un análisis objetivo, le solicitamos contestar a cada una de las preguntas de manera abierta y sincera.

PREGUNTAS:

1. ¿Qué es para usted un conflicto?

Es una situación en la que se presenta discrepancia o brecha entre las percepciones o acciones a seguir de dos o más personas, entendiendo que estas no van en el mismo sentido.

2. ¿Desde su perspectiva cómo identifica usted que una situación es conflictiva al interior de la organización?
No siempre son fáciles de identificar, pero usualmente puede evidenciarse en el clima laboral y la respuesta que se da a estímulos del entorno como actividades diferentes a las laborales donde las personas no sienten obligación de acceder o cumplir.

3. ¿Luego de identificar la existencia de un conflicto organizacional, usted que hace?
Lo más importante es evaluar la actitud de cada una de las partes del conflicto buscando identificar su posición, sus mecanismos de respuesta y de defensa y sobre todo evaluar su lenguaje tanto verbal como corporal para encontrar la manera acertada de acercarse a ellos y dialogar sobre la situación para poder crear consciencia del hecho y trazar planes de mejora.

4. ¿Para usted es posible gestionar el conflicto organizacional? Argumente su respuesta.
Si es posible, entendiendo gestionar como encaminar acciones preventivas más que correctivas para minimizar las posibilidades o brechas que puedan llevar al conflicto, esto debe partir de un conocimiento del equipo de trabajo y su relacionamiento con el entorno laboral.

5. ¿A quién le corresponde intervenir la gestión del conflicto en una organización?
Desde el área de trabajo al líder o jefe inmediato una vez identifique el conflicto, sin embargo se puede dar entre pares una intervención inicial cuando el conflicto se evidencia, pero en caso que en este nivel no se lleguen a acuerdos debe escalar con el área idónea dentro de la organización para dar orientación profesional, sin embargo cada persona debe ser consciente que puede aportar a las soluciones y ser gestor del conflicto en cualquier ámbito.

6. ¿Cuáles son las competencias requeridas para la adecuada gestión del conflicto organizacional?
Liderazgo, escucha, análisis de problemas.

7. ¿Posee usted un método o estrategia para gestionar los conflictos organizacionales? Si: ___ No: Explique. **No tengo un método estandarizado para el manejo de los mismos, tratando de basarme en lineamientos para gestionarlos.**
8. ¿Cómo identifica usted que las estrategias que implementa para la gestión del conflicto organizacional son viables?
De acuerdo a la respuesta dada por las partes involucradas y la reiteración o no del conflicto en sí mismo.
9. ¿Qué dificultades se le han presentado en su gestión del conflicto dentro de la organización en la cual trabaja actualmente?
No he presentado ningún tipo de dificultad.
10. ¿Considera usted que existen estrategias establecidas para la gestión del conflicto organizacional?
SI NO: ___ cual(es) conoce usted: **No conozco ninguna específicamente.**
11. ¿Qué ha ocurrido después de gestionar un conflicto en su organización?
Puntualmente no he gestionado ningún conflicto en mi equipo de trabajo ni en la organización.
12. ¿Qué aspectos positivos y/o negativos ha detectado que tiene un conflicto organizacional?
Negativos evidentemente el detrimento que presenta el clima laboral y la afectación de las relaciones interpersonales, sin embargo como aspectos positivos se puede presentar la socialización de puntos de vista que nunca antes se habían presentado a grupo y que pueden permitir enriquecer el conocimiento y trabajo de todos.
13. ¿Qué recomendaciones hace usted a los líderes de gestión humana para que logren gestionar adecuadamente el conflicto en sus organizaciones?
La principal recomendación es escuchar, ser muy observador y aprender a buscar las palabras correctas para expresar las ideas.

ANEXO 2

Entrevista Semi estructurada, para investigación sobre la percepción de la gestión conflicto

1. Objetivo de la Entrevista:

Identificar la percepción que tienen los líderes de Gestión Humana de una empresa de Servicios de la Ciudad de Medellín sobre la gestión del conflicto organizacional.

2. Personas a Entrevistar:

Líderes de Gestión Humana de la empresa Seleccionada para la investigación.

3. Duración de la entrevista Individual.

Entre 45 y 60 minutos aproximadamente.

4. Modalidad de la entrevista:

Semi estructurada.

5. Momentos de la Entrevista

5.1 Encuadre: Presentación de las investigadoras, presentación de la persona a entrevistar, explicación de lo que se hará durante la entrevista, carácter confidencial, grabación de la entrevista.

5.2 Orientación con las preguntas 2 momentos

Temas a Abordar:

Temas a Abordar	Preguntas Guía
Percepción del Conflicto	<ul style="list-style-type: none">* ¿Qué es para usted el conflicto?* ¿Qué es para usted el conflicto organizacional?* ¿Qué características tiene una situación para ser definida como conflicto?* ¿Qué aspectos negativos trae consigo el conflicto?* ¿Qué aspectos positivos trae consigo el conflicto?
Área que Gestiona el conflicto en la organización	<ul style="list-style-type: none">* ¿Quién debe gestionar el conflicto en la organización?
Percepción de la Gestión del Conflicto	<ul style="list-style-type: none">* ¿En qué influye la gestión del conflicto en una organización?* ¿Cómo cree que se debe gestionar el conflicto dentro de la organización?* ¿Qué factores influyen para gestionar el conflicto organizacional?

Simulación:

El día de mañana, llega un colaborador nuevo a su equipo de trabajo, pero la empresa no cuenta con un espacio para él, razón por la cual, éste debe compartir el puesto con otro compañero que lleva mucho tiempo en la Compañía. Usted nota que al cabo de quince días, ambos están discutiendo por su lugar de trabajo, se notan desanimados y su rendimiento no es el esperado; ninguno se lo manifiesta verbalmente a usted, pero las dificultades son cada vez mayores entre ellos. ¿Qué haría, como lo resuelve?

Cierre.

Agradecimiento por el espacio brindado.

ANEXO 3

CONSENTIMIENTOS INFORMADOS

 INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO	CONSENTIMIENTO INFORMADO	Código:
		Versión: 01
		Página 1

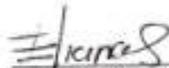
CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo, Elizano Patricia Suárez, por la presente hago constar que se me ha explicado en que consiste el trabajo de grado que realizarán las estudiantes inscritas en la Institución Universitaria de Envigado en el programa de psicología.

De igual forma, me han informado que mi identidad y la de la organización serán confidencial.

En el presente acepto que se realice la investigación con fines educativos sobre la gestión del conflicto en la organización a partir de las percepciones de los líderes de gestión humana de una empresa de servicios de la ciudad de Medellín y de los postulados de algunos autores.

FIRMA:


C.C. 43832183

Envigado, Colombia a los 11 días del mes Mayo de 20013



CONSENTIMIENTO INFORMADO

Código:

Versión: 01

Página 1

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Mónica Sorelly Rendón Uraán por la presente hago constar que se me ha explicado en que consiste el trabajo de grado que realizarán las estudiantes inscritas en la Institución Universitaria de Envigado en el programa de psicología.

De igual manera, me han informado que mi identidad y la de la organización serán confidenciales.

En el presente documento acepto que se realice la investigación a través de una entrevista; la cual será grabada con fines académicos sobre la gestión del conflicto en la organización a partir de las percepciones de los líderes de gestión humana de una empresa de servicios de telecomunicaciones de la ciudad de Medellín y de los postulados de algunos autores.

FIRMA:

Mónica Rendón Uraán
C.C. 43204615

Medellín, Colombia a los 17 Días, del mes Mayo de 2013.



CONSENTIMIENTO INFORMADO

Código:

Versión: 01

Página 1

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Monica Maria Martin por la presente hago constar que se me ha explicado en que consiste el trabajo de grado que realizarán las estudiantes inscritas en la Institución Universitaria de Envigado en el programa de psicología.

De igual manera, me han informado que mi identidad y la de la organización serán confidenciales.

En el presente documento acepto que se realice la investigación a través de una entrevista; la cual será grabada con fines académicos sobre la gestión del conflicto en la organización a partir de las percepciones de los líderes de gestión humana de una empresa de servicios de telecomunicaciones de la ciudad de Medellín y de los postulados de algunos autores.

FIRMA:

C.C

43832376

Medellín, Colombia a los 24 Días, del mes Mayo de 2013.



CONSENTIMIENTO INFORMADO

Código:

Versión: 01

Página 1

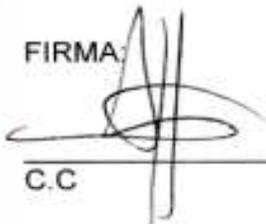
CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Marta Leticia Moscoso Casio por la presente hago constar que se me ha explicado en que consiste el trabajo de grado que realizarán las estudiantes inscritas en la Institución Universitaria de Envigado en el programa de psicología.

De igual manera, me han informado que mi identidad y la de la organización serán confidenciales.

En el presente documento acepto que se realice la investigación a través de una entrevista; la cual será grabada con fines académicos sobre la gestión del conflicto en la organización a partir de las percepciones de los líderes de gestión humana de una empresa de servicios de telecomunicaciones de la ciudad de Medellín y de los postulados de algunos autores.

FIRMA:



C.C

Medellín, Colombia a los 24 Días, del mes Mayo de 2013.

ANEXO 4

Transcripción Entrevista Líder N° 1

Líder 1: Eh Y trataría de orientarlos en la planificación de una agenda que permita optimizar el espacio que tenemos para trabajar, cierto, entonces, eh de tal forma que por decir algo uno éste en la mañana en el puesto mientras el otro atiende actividades fuera del puesto, reuniones, trabajos con grupos eh bueno, actividades que pueda desarrollar por fuera del puesto y viceversa, para que entonces digamos, ambos puedan utilizar el recurso pero no tengan que estar simultáneos, el uno ahí pues esperando al otro, habrá momentos en que si se dé, pasa, cierto, en la vida real y en TNT jejejeje, pero em digamos que pienso que ese sería como un factor para tratar de que ellos logran utilizar mejor como, optimizar mejor ese puesto de trabajo y se generara menos conflicto que estando los dos simultáneamente y pues con un poca planificación activa.

Pregunta: Y en caso tal Líder 1 de que por ejemplo el personaje que llega nuevo a la empresa se le dice no yo estuve asignado para pues para estar en labores estrictamente administrativas, pero estar todo el tiempo en el lugar de trabajo, que de pronto en esa reunión te diga ese, en ese momento eso, no mi contrato está firmado para estar en el puesto de trabajo de 7:00 a 500 de la tarde,

Líder 1: Mm normalmente, esas condiciones no quedan estipuladas en ningún contrato, pues que uno diga pues su contrato dice que usted tiene que estar sentado en el puesto, no, entonces yo empezaría aclarándole a la persona que su contrato nunca va a decir eso, eh y que digamos uno trataría de llevarlo pues a que tomara conciencia que uno en una organización se tiene que adaptar a la dinámica de la organización, eh y que eso es lo que yo necesito, siendo

pues la líder, que se adapte a la dinámica de la organización y que coopere con las condiciones de trabajo que estamos, o que tenemos que, que sacar adelante, eh obviamente pues como en el marco del respeto, pero también como evaluando pues su actitud frente al cambio, porque si yo veo que es una persona que continúa pues con ésta misma actitud y he hecho todo lo imposible por que negociemos, porque optimicemos el puesto de trabajo, por que eh permita pues que su compañero trabaje, y pues aun así no me facilita las cosas, eh tal vez llegara el momento en que tenga que tomar decisiones con esa persona,

Pregunta: ¿Qué tipo de decisiones?

Líder 1: Que se vaya de la empresa. Siendo un caso muy extremo, llevamos una cosa muy sencilla al, el, al, al escenario más extremo, pero podría darse que una situación así permita a uno identificar que la persona no logra como adaptarse, pues no logra trabajar en equipo, eh no coopera, eh podría uno llegar a identificar ese tipo de cosas.

Pregunta: Exacto, ¿y si es de pronto la persona antigua, la que está muy inconforme?

Líder 1; Igual, lo mismo.

Pregunta: Bueno Líder 1, bueno vamos a puntualizar, el primer ítem como de nuestra entrevista es la percepción del conflicto, que es como la primera línea del objetivo del trabajo, ¿Para usted que es el conflicto?

Bueno, eh el conflicto es en una diferencia de opinión, entre seres humanos, que es algo natural, entre las personas y no tendría uno que esperar que siempre estemos de acuerdo, hace parte pues como de la naturaleza humana que se dé el conflicto, puede ser positivo o negativo, pero depende más de la actitud de las personas que están ahí con diferencias de cómo asuman esa

diferencia, cierto, digamos que el conflicto en esencia no es ni positivo, ni negativo, es una condición humana pero el cómo lo asuman las personas que lo viven, si puede dar lugar a que tenga un efecto positivo o negativo.

Pregunta: ¿En qué va relacionado, como la actitud que esta que nos mencionas de que asuma la persona va arraigado a que, a que aspectos de la persona puntualmente?

Líder 1: A qué aspectos de la persona. Mira a características de personalidad, mm como la capacidad de negociar, como la capacidad de ceder, como la capacidad de buscar acuerdos gana – gana, eh creencias de pronto muy arraigadas que no le permiten ser flexible frente a nuevas posturas, o mirar unas nuevas posibilidades, eh creencias como muy arraigadas, em esas condiciones hacen que sea difícil, mm llegar a un conflicto positivo, constructivo, creativo con otra persona.

Pregunta: La segunda pregunta Líder 1, es ¿qué es para usted el conflicto organizacional?

Líder 1: Para mi es cómo lo mismo que les dije hace un momento, eeh, aunque siento que en la organización las diferencias de opiniones em, digamos se pueden exacerbar por aspectos de la misma organización, em que dar lugar a malos entendidos, entonces, yo entendí una cosa y tu entendiste otra, digamos, la diferencia de opiniones no radica tanto en lo que yo opino como desde lo personal y en lo que tu opinas frente un tema, sino la información que estamos manejando con respecto a la organización, los procedimientos, entonces, que comunicar inadecuadamente dentro de la organización es un aspecto que exagera el conflicto.

Pregunta: ¿En qué áreas por ejemplo se podría dar un conflicto; en áreas a nivel jerárquico, en aéreas de una jerarquía más alta o en, en un organigrama, exacto?

Líder 1: ¿En una organización en que aéreas se puede dar más conflicto? Para mí en los niveles operativos. Eh siento que en los niveles jerárquicos puede haber más una, una lucha de poder, em pero digamos que es un conflicto que se mueve en unos niveles no tan visibles para la organización, que si obviamente genera impacto porque rompe los canales de comunicación entre las aéreas, pero digamos, a nivel de clima, a nivel de cultura, es muy visible el conflicto que se genera, en los niveles operativos, cuando la información empieza, empieza a bajar, no baja correctamente, o la información no sube donde tiene que subir, o entre áreas, digamos, ya esa guerra de poder que mencionaba ahora o ese otro conflicto que puede algunas veces no ser no ser tan visible, romper los canales de comunicación entre áreas, y generar eh una afectación muy fuerte en los procesos y también en los resultados, porque lo que tiene que entrar como insumo de un proceso no entra, o lo que tiene que salir no sale y entonces se rompe toda la cadena de procesos de la organización.

Pregunta: ¿Líder 1, qué características tiene una situación para ser definida como conflicto, que consideras que características debe tener?

Líder 1: La diferencia de opinión, la diferencia de culturas, mm, las diferentes creencias, la cultura diferente, mm eso hace pues que se pueda hablar tranquilamente de una situación de conflicto.

Pregunta: ¿Mm Líder 1, que aspectos consideras que puede ser negativos dentro de un conflicto? o ¿Qué aspectos negativos crees que puede traer un conflicto?

Líder 1: Bueno, digamos que retomando algunas cositas que dije ahorita, em, aspectos negativos que puede traer un conflicto, emm, que no se llegue a un acuerdo, cierto, o que se llegue, pues para mí que no se llegue a un acuerdo, sería que se llegue a una solución ganar –

perder, unos ganan y otros pierden, digamos que esa es e una de las consecuencias negativas, otra consecuencia negativa, sería perder – perder, todos pierden, ¿cierto?, em básicamente y eso lo podes poner en el escenario que quieras, social, organizacional, familiar, esa es como la consecuencia negativa de los conflictos, mirándolo pues como algo negativo.

Pregunta: ¿y, entonces, que aspectos positivos podría tener un conflicto?

Líder 1: Todos, em innovar, em transformar, em todo lo que vaya como en ese orden de ideas, em crear nuevas soluciones, ver nuevas posturas, em crecer como personas para participar pues del conflicto, em son tantas que me quedo sin palabras, ósea, de un conflicto pueden salir cosas, maravillosas, pero es cómo se maneja.

Pregunta: ¿Qué área al interior de una organización consideras que debe como manejar el conflicto o a que área le competaría de pronto un poquito más manejarlo?

Líder 1: eh pues mira yo considero que el área de desarrollo, jejeje, o el área que tenga que ver con aspectos de la sección cultural o la transformación cultural, es del área encargada de llevar a que las personas en la organización tengan pues como claridad de eso que estamos hablando, que es un conflicto, como se maneja, que consecuencias, eh em, esa parte.

Pregunta: ¿y en cuanto como a esa percepción, como puede decir usted Líder 1, que influye el e, esa gestión del conflicto dentro de la organización, como tal, hablando por ejemplo desde esa área que usted dice que es la más influye?

Líder 1: Em bueno, el impacto de, em de fomentar un entendimiento del conflicto, em es en varios frentes, em tiene un impacto en el clima, por que las personas, entonces tendrían herramientas para, eh solucionar adecuadamente los conflictos que se presentan en el día a día,

que son normales, en el impacto es en los resultados, porque en la medida en que los conflictos tienen una solución positiva, entonces tienen una negociación gana – gana, entonces la gente empieza, pues, no se rompen los canales de comunicación, mm pues y en suma en los resultados del negocio, cierto, ósea, porque si la gente está contenta y se logra lo que se quiere lograr, ósea los resultados, entonces eso impacta en la productividad.

Pregunta: impacta también en la productividad. ¿Y em Entonces para llegar como a esos resultados y a esa productividad, como cree que se debería gestionar ese conflicto?

Líder 1: Em pues mira ósea ahí ya es de la creatividad, de la persona que esté en desarrollo o en el área de cultura y dependiendo también de los recursos y de las capacidades organizacionales, em a digamos que hoy en día pueden haber muchas maneras, mediante talleres presenciales, cursos virtuales, eem se pueden hacer conversatorios, em e todo esto obviamente con los miembros de la organización, cierto, em involucrándolos, para que se hagan partícipes de ésos espacios, donde nos sentemos o se siente cada uno a pensar el conflicto, digo cada uno por que cuando es un curso virtual, es como bueno el computador y eso, pero cuando yo los saco al taller o a un conversatorio, o a un foro, em ahí estamos pensando el conflicto y estamos construyendo, como una mirada diferente del conflicto.

Pregunta: Ok, permiso yo interrumpo un momentico. Por ejemplo pues como correlacionando con el ejemplo de la simulación, por ejemplo un taller o un conversatorio, ¿Cómo sería como con esos dos empleados, el que lleva mucho tiempo en la empresa y el que ingresó hace 15 días?

Líder 1: ok, Pues, digamos que , ... Desde mi postura, sería, mm sentarnos los dos, mejor dicho, sentarnos yo con ellos dos y em escuchar, primero, que está pasando, cierto, y mirar eh

donde pueden haber diferencias, porque el uno dice, em no es que a mí me contrataron para estar sentado todo el día en el puesto de trabajo, entonces ahí es donde está la labor de, de uno, de hacerle las aclaraciones, (Perdón, la llamaron al Celular).

Pregunta: en cuanto, Bueno, sería como poder retomar de todo esto como ¿qué factores influyen, para poder gestionar el conflicto organizacional?

Líder 1: Que factores influyen para gestionarlo, explícame mejor esa Pregunta.

Pregunta: Ósea, ¿Qué factores, tendría en cuenta usted para poder gestionar el conflicto?

Líder 1: Bueno, en la población, yo siempre pienso que cuando uno va a hacer una intervención, tiene que mirar, como con quien, para que, cuando, como, pero muy importante, ósea, las características de esa población, entonces, emm para poder llegar con ese mensaje, como mirar es, a quien le voy a llegar y como le voy a llegar, entonces, yo pienso que esos son los factores, que hay que, entrar a considerar, eh y ya pues luego se define, como, eh la metodología, em pero hay que pensar muy bien, las características de la población.

Pregunta: Ósea, que ahí por ejemplo entonces el nivel operativo, entonces para usted tendría un manejo, el nivel ya más alto entonces otro, o podría ser igual.

Líder 1: Si, la dinámica de la organización, le voy a poner un ejemplo, pues, en esta empresa de telecomunicaciones, cierto, eh, masivamente yo, am se me dificulta llegar con el tema del conflicto por ejemplo con un, mediante de un taller para más de mil personas, o más de 500 personas, porque afectaría la operación, entonces, lo que es administrativo lo puedo sacar a un taller, además de que el impacto de que sea presencial y lo vayan y me baje en cascada a los

niveles operativos, el aprendizaje es positivo y a nivel operativo, una estrategia virtual es muy , es, es indispensable, por que digamos son personas que están más conectadas con el tema de la virtualidad, pues que se les facilita, como esa parte, entonces entrar con ese mensaje, por ese canal, puedo cubrir masivamente, no afecto la operación y puedo pues como llegar concretamente con el mensaje que quiero llegar.

Bueno Líder 1, no, de nuevo muchísimas gracias por éste espacio que es muy importante para nosotras.

Líder 1: Con mucho gusto muchachas.

Transcripción entrevista líder 2

Y es netamente académico cierto, al final de la de todo el trabajo de grado se le entrega el producto tanto a la empresa como a la universidad para que tengas el conocimiento.

Simulación: Dice el día de mañana, llega un colaborador nuevo a su equipo de trabajo, pero la empresa no cuenta con un espacio para él, razón por la cual, éste debe compartir el puesto con otro compañero que lleva mucho tiempo en la Compañía. Usted nota que al cabo de quince días, ambos están discutiendo por su lugar de trabajo, se notan desanimados y su rendimiento no es el esperado; ninguno se lo manifiesta verbalmente a usted, pero las dificultades son cada vez mayores entre ellos. ¿Qué haría?

Líder 2: No, me parece que es como hablar con ambos en el mismo momento y eh con ellos al tiempo que vayan manifestando que es lo que sienten, porque se genera el malestar, contarles que pues nosotros en este momento por por la misma capacidad que tenemos en el (direccionamiento) en el que estamos y todo pues no hay la forma aún de tener un puesto de trabajo adicional y que por eso se debe pues de compartir, y tratar de que hagamos las cosas de la mejor forma; es como mostrarles pues que que esta situación no va a ser permanente, que es una situación coyuntural porque igual eso se tiene que resolver en algún momento, no es para siempre, no es para toda la vida, simplemente es por la misma situación ya que se empieza a dar un crecimiento desmesurado en donde no contábamos con esas situaciones imprevistas y que esto no es para que tenga un poquito más de paciencia un poco más de tolerancia y que entendamos esas novedades y que también es comprensible y admisible de que en algún momento se sienta algún un poco de malestar y que no sientan que un puesto propio sino que es

algo prestando o que están ocupando el uno lo del otro y que también los genios no son los mismos y que todos los días no estamos del mismo ánimo.

Pregunta: y por ejemplo el el muchacho que llega el nuevo al equipo de trabajo están en la reunión y te dice no es que de verdad no necesito mi puesto.

Líder 2: No en este momento no hay la forma no hay la posibilidad no se puede realizar estas son las condiciones desde el inicio al menos yo que al colaborar con la empresa dije vas a compartir con esa persona acá el puesto aceptó.

Pregunta: Y en caso tal de que no le hayan dicho.

Líder 2: De que no le hayan dicho pues cuando entró ya contratado del todo pues le explicó mira acá estamos en este momento pasando por esta situación ehh este va a ser el puesto de trabajo tuyo vas a estar compartiendo el puesto de trabajo con el compañeros si sigue manifestando e insistiendo en que no lo quiere que definitivamente no se siente a gusto ni nada piénselo medítelo pues tomar la decisión que corresponda.

Pregunta: Y si de pronto es la persona antigua la que está muy inconforme y cuestionando pues a la persona nueva?

Líder 2: Ahí la situación es amplia es que no importa la antigüedad no importa la antigüedad es es el malestar es mio el problema es mio cierto entonces como es mi problema como es mi malestar entonces yo tomo la decisión cierto pues las condiciones son estas si? A esto es lo que yo estoy dispuesto eso es con lo que yo voy a estar en este momento entonces quien debo tomar yo la decisión porque ya me dejaron un precedente y es mira estas son las condiciones en este momento la compañía esta xxx yo como colaborador tengo que tomar la

decisión firme o no firme frente a esa situación cierto pero si se debe de poner en un contexto en común para que todos pues sepan en que están.

Pregunta: Bueno y si el desempeño no mejora ahí que se haría.

Líder 2: Si el desempeño no mejora volverse decirle que la situación es esta para que tomes una decisión.

Recalcarlo

Líder 2: Acá hay que tomar una decisión o empezamos a mejorar o miramos mas adelante que va a hacer igual para eso están todos los periodos de desempeño y de todas las evaluaciones y todo y como eso es común acuerdo *ujum* entonces ahí se va a evidenciar xxx quien dice que para uno poderse desempeñar uno tiene que tener un espacio para uno solo no entonces ahí esta.

Pregunta: para ti que es el conflicto?

Líder 2: Haber los conflictos no necesariamente tienen que ser ósea como te digo un conflicto no siempre es una guerra cierto un conflicto se puede dar por diferentes opiniones de ahí es donde se genera eh todas las situaciones que puedan llegar a ser o muy buenas o muy malas cierto pero eh pienso que todos constantemente estamos en ese en esa parte del conflicto y tenga conflictos interiores donde se encuentran situaciones diferentes o no me desvio son decisiones que se tienen que tomar que a la hora o en algún momento se convierten en un conflicto que pueden llegar a ser algunas desastrosas pero en otras ocasiones no tanto.

Pregunta: Que aspectos debe tener una situación para ser percibida como un conflicto.

Líder 2: Eh yo pienso que cuando los que interactúan en esa reunión eh la mitad mas uno no están de acuerdo ahí ya ya ahí es un conflicto bastante complejo.

Pregunta: Para usted que es el conflicto organizacional?

Líder 2: Yo pienso que es cuando hay unas directrices que están dadas unos lineamientos eh unas políticas eh todo un consenso de normas de actividades que ya están dadas establecidas y que uno personalmente no las acata no las acepta y uno entra en un conflicto para estar con ellas o yo en ocasiones pienso que no siempre es pensar que cuando uno entra en esas etapas de que ya no estoy de acuerdo con los lineamientos que tiene ya esta establecidos la compañía y la compañía ya esta fundamentada bajo esas directrices para esas políticas y todo yo ya no me encuentro de acuerdo con ellas no los veo viables no los veo factibles para mi ya no genera ningún tipo de interés realmente el conflicto es mio ya no es de la compañía es que la compañía ya viene bajo esos parámetros que hay algunos que cambien si va mejorando pero realmente no es la compañía la que genere conflicto yo como colaborador soy el que muevo el conflicto frente a lo que ya...

Pregunta: que aspectos negativos puede generar el conflicto.

Líder 2: Eh mm ahí hay rivalidades eh hipocresías mmm no hay sinergia eh mmm eh haber siendo muy extremistas y viendo desde otro punto de vista pues ya hay un muertos hay mmm bajos en economía que más puede haber eh pues baja calidad de vida no es todo lo negativo que pueda generar y se pueda percibir se genera en un conflicto.

Pregunta: Y considera que tiene algún aspecto positivo.

Líder 2: Que puede generar un conflicto de positivo es que como en todo siempre hay algo negativo y algo positivo y después de que pueda pasar ese gran conflicto de donde ya se salió se entra a igualar cierto y ahí es donde uno puede pensar listo si esto no se hubiera dado no hubiéramos sabido que tal cosa pudiera presentarse cierto positivo inmediatamente yo creo que no no se ve porque entonces no se generaría en cambio si llegara como a ese conflicto eh como tal ya uno lo hubiera evitado pensando lo positivo que esto pudiera tener cierto entonces yo lo que veo es mira por ejemplo cuando lo de la segunda guerra mundial cuando la bomba de iroshima se genera ese conflicto estalla la bomba de iroshima se destruya por completo china cierto se destruyó completamente quedaron desabastecidos de un todo si pero mira que estados unidos que hizo estados unidos no estaba aliado de China si fue aliado de la otra parte pero estados unidos que hizo Iroshima empezó a reproducir todo todo todo todo todo nuevamente bien listo y traen un transistor de esta forma y empiezan a hacer todas las partes de ese radio transistor y le pidió ayuda a estados unidos, estados unidos que dijo ah listo yo le voy a mandar a Denim que era una persona que tenía muchos conocimientos en los procesos pero que para estado unidos no era valioso y se los mando a ellos y les dijo ah si esta persona les va a ayudar que hizo Denim, Denim les comenzó a ayudar a todos ellos a construir y a trabajar de forma simétrica y por proceso desde ahí es de donde vienen todas las teorías orientales de las que conocemos aca como es el sigma eh todo lo que tiene que ver con calidad la iso 9000 todo lo que tiene que ver caes todo eso empieza y nace desde ahí porque claro entonces que hizo él empezar a trabajar de manera por procesos de manera simétrica y todo y levantar a China y de hecho en China le hicieron un monumento a Denim porque es el padre de la calidad entonces mira que fue lo positivo ahí ellos tuvieron que ingeniárselas para salir delante de alguna forma así a la persona

que les ayudo a poner esa bomba allá le hubieran tenido que pedir ayuda después y esa persona pues se siente tan agobiada y saber que hizo el mal muy grande.

Pregunta: Entonces viendo algo positivo no es en el momento sino que es como una consecuencia.

Líder 2: Es ir evaluando uno siempre evalúa y es listo de esto que paso a bueno paso eso por esto se genero por esto por aquello por lo otro lo demás cierto y posterior que fue lo que yo hice pa salirme de ahí si pasa igual como en la casa como con los hijos uno pelea con el hijo y uno discute mmm listo no le da la razón a ellos ni nada y se genera el tema donde se agravo entonces se tiran las puertas y nada ya cuando entra la calma total uno dice si era hasta el punto que yo me hubiera ofuscado de tal forma para haber generado toda esa toda esa secuencia no yo no debí haber hecho así yo debí haber escuchado antes de ofuscarme asi en una próxima oportunidad se llegara a presentar que respuesta daré yo que no me voy a ofuscar no me voy a alterar mira no es ahí no es ahí es posterior que uno empieza a evaluar y asi es en el ambiente de trabajo se presenta una situación bastante compleja entonces uno dice yo que hago para que esto no me vuelva a pasar pues ya me equivoque ya lo hice mal yo creo que en medio de un conflicto uno nunca va a encontrar un lado positivo de positivo no va a haber.

Pregunta: que área dentro de una organización considera que debe ser quien maneje el conflicto?

Líder 2: Quien lo lidere lo lidere yo la verdad pienso que cada área debe ser quien se ocupe haber uno dice listo supongamos que el área de recursos humanos podría manejarlo por el hecho de que pues tiene ese componente del recurso humano cierto entonces puede dar un direccionamiento desde lo que ustedes como psicólogas llaman que es la parte humana y de esa

de conciliación y todo eso cierto pero pienso también eh que para ellos es muy complejo tener la minucia de porque se genera el conflicto en las diferentes áreas por ejemplo eh recursos humanos entonces el conflicto se generó en el área financiera cierto y el conflicto se generó en el área financiera porque la información que se ingreso en los balances eh en los balances y en los estados financieros eh fue errada equivocada cierto entonces se arma su rollo entonces el área de recursos humanos va y dice venga sentémonos y todo puede haber como ese entorno y de todo pero pienso que irse como al detalle y la minucia de que bueno venga porque lo o cuénteme bien ahí y empiezan a hablarme en su terminología y de todo pienso que este de recursos humanos ahí se queda como corto para ese apoyo pienso que es como dije encuadrémonos eh hablemos y si nos va a entra a resolver pienso que seria más como una guía ponerlo sobre la mesa pero si los principales seria los integrantes de esa área donde se presentó la novedad.

Pregunta: Y en que área de pronto considera que en una organización se den más conflictos, se generen más conflictos.

Líder 2: Mm pues yo pienso que cada área tiene sus propios conflictos y decir esta tiene más esta tiene menos muy complejo no mira independiente cual sea el cluth de negocio de una compañía independiente de eso para poder llegar a hacer cluth del negocio son las personas cierto y las personas siempre van a tener que entrar por recursos humanos es complejo es complejo pero si mi empresa es una empresa productora y yo produzco camas pero si yo no tengo unos buenos operarios que me hagan esas camas y no produzcan la maquinaria que hay pues no hay un buen producto cierto hay esta pero por donde entraron esas personas tuvieron que entrar por recursos humanos y alguien las tuvo que conseguir cuando yo las necesitaba, entonces esta es más o menos no cada uno tiene sus propios conflictos y para cada una es importante ósea es como cuando usted tiene la razón pero yo también la tengo cierto.

Pregunta: Eh bueno entonces en cuanto a eso en que influye esa gestión del conflicto en una organización.

Líder 2: Eh bueno la verdad es que es que la gestión como tal es lo ubica a uno y por más que desde por la parte de ustedes como psicólogas y que trata de enseñar como toda esa parte tan difícil que se maneja es hacerlo de esta forma de dar un direccionamiento y de todo eso lo mismo cada variable y quien debe de hacer esa gestión si obviamente pues con unos lineamientos y unos parámetros que puedan estar establecidos pero no es que a la hora de un conflicto yo voy y bueno primero tiene que hacer esto segundo tiene que hacer esto yo o sea es muy complejo que haya un examen de cargo que te mida y de todo y xxx que este presente que todo el mundo lo conozca a uno para que todo permanezca en orden y eso aplica tanto para la vida personal como para la laboral porque se da para todos lados A la hora de presentarse una situación de estas yo debería de tener esto parámetros ahí para aprenderlo a manejar si para poderlo gestionar para poderlo proteger para poder darle continuidad que se cumpla al 100% que se lleve a cabo 100% es complejo saben porque porque es que la mayoría de los conflictos se presentan acaloradamente uno no llama ven vamos a tener un conflicto sobre esta situación cierto no uno no hace esas cosas sino que es diferente cuando uno ya esta acaloradito a uno se le nubla y se le olvida todo eso que está pero puede que algo se haya quedado y uno diga listo venga yo recuerdo que esto puede empezar a pasar así o dependiendo del tipo de conflicto cierto hay conflictos que son muy menores hay conflictos que son muy mayores por ejemplo el conflicto que tiene xxx en este momento es un conflicto de cosas complejas.

Transcripción entrevista líder 3.

Pregunta: Te vamos hacer una serie de preguntas y una simulación como tal a que tú nos puedas dar la percepción y la información es totalmente confidencial, no se va dar nombres y se va solo a transcribir como la información puntualmente y con fines netamente académicos.

Pregunta: líder 3 para ti que es el conflicto?

Líder 3: para mí el conflicto es como... mmm... una serie de...digamos de no conformidades o no acuerdos entre varias personas. Y que empiezan digamos por una no conformidad o un no acuerdo de una persona frente a otra o frente algunas cosas.

Pregunta: ¿qué es para usted el conflicto organizacional?

Líder 3: pues el conflicto organizacional como su palabra lo dice es un conflicto interno a nivel de una empresa cierto o de una compañía y que puede partir de un proceso o una actividad laboral.

Pregunta: Que aspectos tendría un conflicto para asumirlo como tal?

Líder 3: que aspectos tendría un conflicto....para que se perciba como tal: el no acuerdo de varias partes, eh, la inconformidad de una persona frente a otra o la opinión frente a otra.

Pregunta: Que aspectos considera que el conflicto trae negativo?

Líder: que desprenden del conflicto o antes? (entrevistador: no, pues que trae el conflicto para una organización) ...Entonces digamos el no mejoramiento continuo de los procesos, eh, el no buen trabajo en equipo, el trabajo independiente.

Pregunta: y consideras que tiene algún aspecto positivo?

Líder 3: Pues yo soy de las que pienso que el conflicto no es del todo malo, porque el conflicto parte de los no acuerdos en las varias opiniones de varias personas y de ahí podemos llegar cierto a una base o a una mejor percepción de las cosas, entonces no creo que el conflicto sea del todo malo, antes ayuda mucho a mejorar procesos, pa escuchar al otro.

Pregunta: líder tu consideras que que área dentro de una organización debe gestionar el conflicto, pues a que área le compete la labor de gestionarlo?

Líder 3: de gestionar el conflicto digamos que sin dejar por fuera a todas las áreas yo creo que es un trabajo de todas las áreas, peor primordialmente del área de bienestar cierto dirigida por el talento humano dentro de sus procesos de competencias y habilidades.

Pregunta: ehh como en que influiría en la organización esa gestión del conflicto organizacional?

Líder 3: En que influiría, yo diría que todas las organizaciones tienen como metas el mejoramiento continuo de todos sus procesos y cuando uno interviene los conflictos está buscando mejorar procesos o mejorar digamos la satisfacción de los empleados.

Pregunta: ehh, entonces de acuerdo a esa manera que influye, como cree que se debe gestionar ese conflicto en la organización o usted como lo gestiona?

Líder 3: yo digo que todos los conflicto deben iniciarse desde la fuente cierto, que es lo que está pasando, porque está pasando y como vamos a solucionar eso, entonces siempre es coger desde la fuente, el medio y llegar hasta la persona si el conflicto a esa persona.

Pregunta: Y qué factores influyen para poder gestionar el conflicto?

Líder 3: Que factores influyen para gestionar el conflicto eh desde la persona que lo va a gestionar o desde la razón del conflicto. (Entrevistador: para gestionarlo desde la persona que lo va a gestionar) desde la persona que lo va a gestionar pues yo creo que la objetividad de la persona que va a liderar el conflicto, hasta donde lo va a llegar, el liderazgo de esa persona, la percepción del conflicto desde la persona que lo va a liderar hasta la persona que va a llegar, cierto la solución.

Líder 3: Digamos si es muy importante que la persona que lidere la solución de un conflicto sea clara y muy objetiva, porque si hay digamos relaciones intermedias o mmmm muy relaciones internas en una organización entre una persona u otra, entre amigos, entre compañeros, entre pares yo creo que ya no son muy objetivos

Entrevistador: ósea que ya se pasa de la relación laboral más subjetivos.

Pregunta: en qué áreas o en que.... Por ejemplo en un organigrama en que partes cree que se presentaría mayor conflicto?

Líder 3: que se presentaría mayor conflicto...? Pues yo creo que para mí siempre los mayores conflictos, no diciendo que sean problemáticos siempre llegan desde la operación, desde el nivel básico porque las organizaciones digamos están trabajando mucho en este momento cierto en lo que es el liderazgo y el mejoramiento continuo de sus procesos, entre esos esta desarrollar competencias digámoslo así desde su administración hasta su operación, entonces yo digo siempre son inconformidades de la operación, pueden ser conflictos muy básicos como

turnos laborales pueden ser conflictos de relaciones interpersonales con sus compañeros; yo siempre digo que los mayores conflictos están ahí.

Pregunta: líder te vamos a leer una simulación, es un caso y ya tu nos da la opinión frente al mismo: El día de mañana, llega un colaborador nuevo a su equipo de trabajo, pero la empresa no cuenta con un espacio para él, razón por la cual, éste debe compartir el puesto con otro compañero que lleva mucho tiempo en la Compañía. Usted nota que al cabo de quince días, ambos están discutiendo por su lugar de trabajo, se notan desanimados y su rendimiento no es el esperado; ninguno se lo manifiesta verbalmente a usted, pero las dificultades son cada vez mayores entre ellos. ¿Usted qué haría?

Líder 3: Bueno yo que haría digamos que el compartir el puesto de trabajo no es malo, muchas veces nos tocara a muchos compartir el puesto de trabajo, inmediatamente tocaría fondo, citar a las dos personas, preguntarles porque no el trabajo en equipo y que es lo que le molesta trabajar con el otro, tratar de limas asperezas y yo creo que hasta hay llegaría yo porque digamos que todo tiene una razón de ser y que todos estudiamos para algo, entonces no creo que desde mi profesión pueda llegar a manejar un conflicto y decir que no se buena para esto no, simplemente que yo creo que no tengo las competencias, entonces reuniría mis dos colaboradores, trataríamos de solucionar la situación y así la llevaríamos al área que le compete.

Entrevistador: Por ejemplo si el personal es nuevo, el que llego a la empresa te da sus opiniones no vea yo necesito mi lugar de trabajo, están muy reacios a trabajar con el compañero en el puesto frente a esta actitud tu que...

Líder 3: frente a esa actitud simplemente es explicarle al compañero como trabaja la compañía, cual el presupuesto que tiene sin ir muy a fondo porque es explicarle en qué situación se encuentra ahora y en qué situación debemos trabajar

Pregunta: Y si es la persona antigua la que está muy inconforme.

Líder 3: Pues si es la persona antigua pues yo creo que no tiene entonces las competencias o que la empresa no desarrollo en él, las competencias como el trabajo en equipo.

Pregunta: Sería más, lo percibes más por la parte de lo que la empresa pudo haber hecho en la persona antiguo depende de la personalidad de él.

Líder 3: Bueno digamos que... cada uno de nosotros tiene una personalidad en la que se debe trabajar o la creeríamos que todos nosotros ¡no es que es mi personalidad y nadie debe trabajar con eso! pero, independiente de la personalidad si estoy muy de acuerdo que las compañías deben desarrollar las competencias que requieran de sus colaboradores basados en los valores y en la misión que ella tiene, entonces yo sí creo que es un trabajo de compañía porque todos cuando entramos a una compañía entramos con la personalidad que tenemos.

Pregunta: Quieres agregar algo más, como crees que, que más aspectos te quedan por anexar en cuanto al conflicto organizacional a la gestión puntualmente.

Líder 3: Bueno a la gestión, vuelvo y se los reitero para mí el conflicto organizacional depende mucho desde del desarrollo que haga la misma organización con sus colaboradores, porque personalidades y características de cada persona difíciles de cambiar, pero lo que introyectamos en el otro, lo que le enseñamos con eso si podemos lograr mucho cambio.

Entrevistador: bueno líder te agradecemos muchísimo por este espacio es muy valioso para nosotras muchas gracias.

Líder 3: con muchísimo gusto.

ANEXO 5

Figura 1.



ANEXO 6

TABLA DE ANÁLISIS

TEORIA	CATEGORIAS	PREGUNTAS	LIDERES	RESPUESTAS	PERSPECTIVAS COMUNES DE LOS LÍDERES	OBSERVACIONES	RELACIÓN CON JOHN D. BRANSFORD Y BARRY S. STEIN (teorico de referencia)
I	IDENTIFICACIÓN	¿Desde su perspectiva cómo identifica usted que una situación es conflictiva al interior de la organización?	Líder 1	Se identifica por los comentarios, correos escritos, o información directa del jefe inmediato sobre la situación en su ambiente de trabajo y/o equipo, alerta de empleados, así mismo se puede identificar al realizar una observación de las personas.	Según las respuestas de los Líderes 1,2 y3, el conflicto organizacional se identifica por la observación de cambios en el clima organizacional, desempeño laboral y en el relacionamiento cotidiano.	Los tres lideres coinciden en identificar por observación el conflicto y unicamente el líder número 1 identifica el conflicto organizacional por información suministrada por terceros.	El conflicto se identifica de una manera potencial, lo cual conlleva, a pensar en la situación y analizar su componente conflictivo; en éste punto discrepan los Líderes y los autores debido a que éstos últimos determinan problemas potenciales y los Líderes identifican los conflictos una vez se presentan.
			Líder 2	Cuando altera el normal desarrollo de las actividades de un equipo de trabajo, oficina u organización.			
			Líder 3	No siempre son fáciles de identificar, pero usualmente puede evidenciarse en el clima laboral y la respuesta que se da a estímulos del entorno como actividades diferentes a las laborales donde las personas no sienten obligación de acceder o cumplir.			
		¿Qué aspectos positivos y/o negativos ha detectado que tiene un conflicto organizacional?	Líder 1	Positivo: moviliza el cambio Negativo: indispone y desmotiva a las personas	Aspectos positivos: el conflicto genera cambios, permite socializar aspectos comunes y enriquecer aprendizaje. Aspectos negativos: afectación del clima organizacional.	En los tres lideres se observa coherencia en los aspectos positivos, ya que se hace mención de que es una oportunidad mejora y como aspectos negativos su influencia en el clima laboral	Los autores si bien no mencionan en líneas de su texto aspectos negativos del conflicto, hacen referencia a aspectos del aprendizaje de una situación conflictiva y a la conscientización del proceso implementado para futuras situaciones como aspectos positivos del conflicto.
			Líder 2	Positivo: alerta a la compañía sobre lo que está sucediendo para la implementación de mejoras en la operación. Negativo: se debe llegar al conflicto para que las “situaciones” cambien.			
			Líder 3	Negativos evidentemente el detrimento que presenta el clima laboral y la afectación de las relaciones interpersonales, sin embargo como aspectos positivos se puede presentar la socialización de puntos de vista que nunca antes se habían presentado a grupo y que pueden permitir enriquecer el conocimiento y trabajo de todos.			

TEORIA	CATEGORIAS	PREGUNTAS	LIDERES	RESPUESTAS	PERSPECTIVAS COMUNES DE LOS LÍDERES	OBSERVACIONES	RELACIÓN CON JOHN D. BRANSFORD Y BARRY S. STEIN (teorico de referencia)
D	DEFINICIÓN	¿Qué es para usted un conflicto?	Líder 1	Es aquella situación dos o más personas no están de acuerdo, ni seden frente a sus posiciones en una situación determinada.	Según la definición de los tres Líderes, el Conflicto, es la situación que se genera cuando dos o mas personas no convergen en ideas, pensamientos y maneras de actuar.	Los tres lideres coinciden en que el conflicto es una divergencia de opiniones y percepciones.	De acuerdo a los autores de referencia, la perspectiva de los Líderes en relación al conflicto está guiada a una situación de discrepancia entre personas; por su parte Bransford, J & Stein, B mencionan que el conflicto "...existe ...siempre que la situación actual es diferente de una situación o meta deseada" (1988; Pág. 4)
			Líder 2	Una situación en la que entran en disputa intereses personales entre dos o más personas.			
			Líder 3	Es una situación en la que se presenta discrepancia o brecha entre las percepciones o acciones a seguir de dos o más personas, entendiendo que estas no van en el mismo sentido.			
		¿Luego de identificar la existencia de un conflicto organizacional, usted que hace?	Líder 1	Al identificar el conflicto ya sea porque la información se recibe por parte de un jefe o alerta de un colaborador, se procede con la intervención de una psicóloga del área que realice de acuerdo a los hallazgos talleres y/o actividades que estén enfocadas en solucionar la situación conflictiva.	Los Líderes 2 y 3 apuntan a realizar una intervención inmediatamente perciben el conflicto, involucrando las partes implicadas para identificar las causas de éste.	El Líder 3 apunta a evaluar la actitud, tanto corporal, como verbal de cada una de las partes para conocer así la manera de proceder; El líder 1 por su parte, no coincide con la percepción de los Líderes 2 y 3, ya que éste delega la gestión del conflicto a "una psicóloga del área " (líder 1)	Los autores, una vez identifican la presencia del conflicto, proceden a definirlo mediante conceptos y representaciones y luego a intervenirlo, contrario a lo que plantean los Líderes, quienes apuntan a resolverlo inmediatamente.
			Líder 2	Se establece contacto inicial con las personas implicadas y sus respectivos jefes a cargo, con el fin de identificar lo que está sucediendo y los posibles focos de atención.			
			Líder 3	Lo más importante es evaluar la actitud de cada una de las partes del conflicto buscando identificar su posición, sus mecanismos de respuesta y de defensa y sobre todo evaluar su lenguaje tanto verbal como corporal para encontrar la manera acertada de acercarse a ellos y dialogar sobre la situación para poder crear consciencia del hecho y trazar planes de mejora.			

TEORIA	CATEGORIAS	PREGUNTAS	LIDERES	RESPUESTAS	PERSPECTIVAS COMUNES DE LOS LÍDERES	OBSERVACIONES	RELACIÓN CON JOHN D. BRANSFORD Y BARRY S. STEIN (teorico de referencia)
E	EXPLORACIÓN DE ANÁLISIS ALTERNATIVOS	¿Para usted es posible gestionar el conflicto organizacional? Argumente su respuesta.	Líder 1	Es posible gestionarlo, en la medida que se de patrocinio desde los jefes de las áreas impactadas, y con la motivación y disposición de las personas involucradas en la situación identificada.	Los tres Líderes, coinciden en argumentar que sí es posible gestionar el Conflicto pero desde diferentes argumentos.	Para el Líder 1, la gestión del conflicto se da, siempre y cuando la empresa patrocine éste hecho y las partes implicadas así lo deseen; el Líder 2, menciona la posibilidad de Gestionarlo con el fin de aportar a la productividad; por su parte el Líder 3 afirma que es posible gestionarlo por medio de planes de prevención y no de reacción.	Los autores que se toman como guía, plantean que por medio del metodo IDEAL, es posible getionar los diferentes conflictos.
			Líder 2	Si! Más aún si se tiene presente la importancia del capital humano y su impacto en los objetivos estratégicos de la organización.			
			Líder 3	Si es posible, entendiendo gestionar como encaminar acciones preventivas más que correctivas para minimizar las posibilidades o brechas que puedan llevar al conflicto, esto debe partir de un conocimiento del equipo de trabajo y su relacionamiento con el entorno laboral.			
		¿Cuáles son las competencias requeridas para la adecuada gestión del conflicto organizacional?	Líder 1	Apertura a la escucha Compromiso Proponer y desarrollar soluciones Capacidad de negociación Orientación a resultados	Los tres Líderes, coinciden en que, para darse una adecuada gestión del conflicto deben existir competencias por parte de la persona que lo gestionará, aunque no mencionan una competencia general entre los tres Líderes, ellos mencionan como minimo tres competencias para la adecuada gestión.	Los Tres Líderes mencionan diferentes competencias para la adecuada Gestión del Conflicto Organizacional.	Los autores mencionan cuatro competencias relevantes a la hora de gestionar un conflicto, que son: Administración de Tiempo, aprender, atención y creatividad, siendo ésta última la de mayor relevancia para ellos.
			Líder 2	Gestión administrativa - Análisis y solución de problemas - Servicio - Liderazgo			
			Líder 3	Liderazgo, escucha, análisis de problemas.			

		¿A quién le corresponde intervenir la gestión del conflicto en una organización?	Líder 1	Desde mi punto de vista es una situación que le corresponde a los jefes y áreas que intervienen en la gestión del talento humano.	Los Líderes 1 y 2 coinciden en afirmar que son los Jefes y las áreas de Gestión humana quienes deben intervenir en las problemáticas que acontezcan en la organización.	El Líder 3, menciona que inicialmente el Jefe inmediato es el encargado de Gestionar el Conflicto.	Los autores plantean que cada persona a la que se le genere un conflicto, puede identificarlo, definirlo, analizarlo y explorar estrategias para intervenirlo, mediante la heurística. Contrario a lo planteado por los líderes, ya que éstos delegan la gestión a los Jefes y superiores.
	Líder 2		Relativo a la dinámica interna de la dirección o gerencia de talento humano de la organización, ya que en algunos casos pueda ser un tema de clima organizacional que le competa a un área como Bienestar Laboral y en otro, al área de Desarrollo Humano que oriente su gestión hacia planes de desarrollo que posibiliten transformar comportamientos en brecha.				
	Líder 3		Desde el área de trabajo al líder o jefe inmediato una vez identifique el conflicto, sin embargo se puede dar entre pares una intervención inicial cuando el conflicto se evidencia, pero en caso que en este nivel no se lleguen a acuerdos debe escalarlo con el área idónea dentro de la organización para dar orientación profesional, sin embargo cada persona debe ser consciente que puede aportar a las soluciones y ser gestor del conflicto en cualquier ámbito.				

TEORIA	CATEGORIAS	PREGUNTAS	LIDERES	RESPUESTAS	PERSPECTIVAS COMUNES DE LOS LÍDERES	OBSERVACIONES	RELACIÓN CON JOHN D. BRANSFORD Y BARRY S. STEIN (teorico de referencia)
A	ACTUAR CONFORME A UN PLAN	¿Considera usted que existen estrategias establecidas para la gestión del conflicto organizacional? SI ___ NO: ___ cual(es) conoce usted:	Líder 1	SI, - Apoyo a jefes de área en situaciones conflictivas - Talleres enfocados en los diagnósticos de grupo - Espacios de escucha al personal de la organización para gestionar sus necesidades.	Los tres Líderes refieren que Si existen estrategias que apuntan a gestionar un conflicto.	Líder 1 apunta a generar espacios de escucha, para generar diagnósticos, el Líder 2 refiere trabajar sobre las oportunidades de mejora y la promoción de hábitos saludables, por su parte el Líder 3 sí bien, reconoce la existencia de estrategias, no reconoce ninguna puntualmente.	Tanto los Líderes, como los Autores, reconocen la existencia de estrategias para la gestión del conflicto, sin embargo, difieren en tipo de estrategias, puesto que Bransford y Stein, proponen tres estrategias que son: 1. El análisis Sistemático, 2. La descomposición del Conflicto en componentes simples y 3. Razonar a la inversa.
			Líder 2	SI, La estrategia es trabajar sobre las oportunidades de mejora de las personas implicadas en el conflicto. Al igual que en salud, lo más efectivo para mitigar un comportamiento inadecuado, es promover los hábitos saludables, más no, la prevención de la enfermedad. Paradójicamente, al hacerlo se promueve mas lo negativo.			
			Líder 3	SI, No conozco ninguna específicamente.			
		¿Posee usted un método o estrategia para gestionar los conflictos organizacionales? Si: No: ___ Explique.	Líder 1	SI, Consiste en la participación de psicólogas del área que realizan un primer contacto para identificar las necesidades en una o varias personas, posterior a ello y con un diagnostico inicial se realizan intervenciones con el objetivo de brindar soluciones a los hallazgos que generan la situación conflictiva.	Los Líderes 1 y 2 coinciden en tener un metodo por medio del cual se valen para Gestionar los Conflictos Organizacionales, llevandolo al área de Talento Humano.	Si bien los Líderes 1 y 2 coinciden en la estrategia que implementean inicialmente, el Líder 2 reconoce que las partes implicadas deben realizar seguimiento al tema; el Líder 3 por su parte, refiere no tener un método para gestionar los conflictos.	Los Autores Proponen el Metodo IDEAL, para gestionar los Conflictos a partir de la siguiente defición: I: Identificación de los Problemas D: Definición de los Problemas E: Exploración de Analisis Alternativos A: Actuar Conforme a un Plan L: Logros Alcanzados.
			Líder 2	SI, El conflicto es un asunto sistémico por lo cual es vital que las “partes” implicadas en su posición de co-responsabilidad, aporten a la solución por medio de seguimiento a las mismas. Y desde Talento Humano se fortalece ese seguimiento con el diagnostico e intervención por medio de actividades estratégicas.			
			Líder 3	NO, No tengo un método estandarizado para el manejo de los mismos, tratando de basarme en lineamientos para gestionarlos.			

TEORIA	CATEGORIAS	PREGUNTAS	LIDERES	RESPUESTAS	PERSPECTIVAS COMUNES DE LOS LÍDERES	OBSERVACIONES	RELACIÓN CON JOHN D. BRANSFORD Y BARRY S. STEIN (teorico de referencia)
L	LOGROS ALCANZADOS	¿Cómo identifica usted que las estrategias que implementa para la gestión del conflicto organizacional son viables?	Líder 1	Esta identificación se da en el sentido de la credibilidad y compromisos de los psicólogos que proponen las intervenciones, además por los resultados que se han evidenciado de las diferentes intervenciones, las cuales a la fecha han sido positivas.	Los Líderes no expresan puntos en Común.	El Líder 1, identifica la viabilidad mediante el profesionalismo de l@s Psicolog@s y los resultados de las intervenciones, El Líder 2, mide la credibilidad mediante el acompañamiento en el tiempo, el Líder 3 identifica la viabilidad por opiniones de las partes.	Los Autores afirman que el conocimiento de la viabilidad en la gestión se da una vez se ejecutan o se llevan a la actuación tanto la definición como la estrategia del problema.
			Líder 2	Por medio del acompañamiento que se proyecte en el tiempo, a través de la cual se establece una planeación estratégica que apoyado en indicadores de avance puedan medir el progreso de la gestión del conflicto.			
			Líder 3	De acuerdo a la respuesta dada por las partes involucradas y la reiteración o no del conflicto en sí mismo.			
		¿Qué dificultades se le han presentado en su gestión del conflicto dentro de la organización en la cual trabaja actualmente?	Líder 1	La mayor dificultad es la carencia de presupuesto para realizar actividades fuera de las instalaciones de la organización, o con materiales con los cuales no se cuenta, así como la disponibilidad de tiempo de los públicos a intervenir, y por último que en algunos casos no se les pague el tiempo que invierte el asesor en asistir a actividades de gestión del conflicto por parte de la empresa.	No existen Puntos en Común entre los tres Líderes.	El Líder 1 refiere que su mayor dificultad consiste en el poco presupuesto y en el poco tiempo disponible de los públicos a intervenir, El Líder 2, menciona que la mayor dificultad que se le ha presentado consiste en el abuso de poder de Jefes a Operarios; el Líder 3 no refiere ningun inconveniente.	Los Autores refieren que la mayor dificultad que se presenta en los conflictos es identificarlos y definirlos, ya que éstos son los dos primeros pasos que se deben ejecutar para la gestión de los mismos.
			Líder 2	Lo más usual es el abuso de poder y el acoso laboral por parte de algunos funcionarios con sus colaboradores.			
			Líder 3	No he presentado ningún tipo de dificultad.			

		¿Qué ha ocurrido después de gestionar un conflicto en su organización?	Líder 1	Hasta ahora se han presentado resultados positivos en los casos donde se evidencia y hay un apoyo autentico del jefe, ahora, algunos casos se ven retrasados y con pocos avances por la falta de compromiso de las cabezas visibles en los planes de mejora y/o cambio.	Los Líderes 1 y 2 mencionan que despues de gestionar conflictos en su orgnización, se han generado resultados positivos.	El Líder 2 menciona que se ha evidenciado aumento en la satisfacción laboral de algunos empleados y el líder 3 no ha gestionado ningun conflicto.	Los Autores plantean que durante y luego de que se gestiona un conflicto se genera un aprendizaje.
			Líder 2	Ha aumentado el nivel de satisfacción laboral y de desempeño de los colaboradores			
			Líder 3	Puntualmente no he gestionado ningún conflicto en mi equipo de trabajo ni en la organización.			
		¿Qué recomendaciones hace usted a los líderes de gestión humana para que logren gestionar adecuadamente el conflicto en sus organizaciones?	Líder 1	Estar abiertos a la escucha y apoyar sus equipos de trabajo.	Los Líderes Convergen en que la recomendación general para una adecuada gestión del Conflicto Organizacional radica en escuchar de manera activa.	El Líder 2 apunta a un relacionamiento horizontal y no vertical, en la orgnización.	Los Autores plantean a modo de recomendación el hecho de "[...]adquirir mayor consciencia de la diversidad de problemas que diariamente hemos de afrontar y de los procesos de que nos valemos al tratar de hallarles soluciones" (Bransford & Stein, 1988, Pág. 145)
			Líder 2	Incidir en el cambio estructural de la organización, es decir, promover las "bondades" del relacionamiento horizontal donde todos participan y no el vertical, donde desafortunadamente las decisiones importantes se quedan en las cabezas. De este modo, se involucran a los colaboradores y sus acciones al impacto general de la compañía.			
			Líder 3	La principal recomendación es escuchar, ser muy observador y aprender a buscar las palabras correctas para expresar las ideas.			