



Análisis de las experiencias de dos organizaciones en su objetivo de
incorporar la dimensión del manejo de conflictos en la cultura
organizacional

Melanie Barón Markert

Universidad de los Andes - Facultad de Administración
Escuela de Postgrados
Bogotá, 2006

Análisis de las experiencias de dos organizaciones en su objetivo de
incorporar la dimensión del manejo de conflictos en la cultura
organizacional

Melanie Barón Markert

Trabajo de Grado para optar por el Título de Magíster en
Administración

Directora

Margarita Canal Acero

Profesora Asistente

Universidad de los Andes – Facultad de Administración

Escuela de Postgrados

Bogotá, 2006

INTRODUCCIÓN

Los desarrollos conceptuales sobre el manejo de conflictos recogen una amplia gama de situaciones que van desde conflictos interpersonales y grupales hasta los conflictos internacionales. En Colombia sigue siendo frecuente relacionar casi exclusivamente la temática, con el conflicto político lo que puede haber influido en menores desarrollos de la misma en las áreas empresariales.

Con el presente trabajo se pretende un análisis de la experiencia de dos organizaciones que están implementando mecanismos para incorporar el manejo de conflictos en su cultura organizacional. Este tema toma cada día más relevancia como elemento fundamental que favorece el clima organizacional y en consecuencia la convivencia al interior de una empresa.

Originalmente se aspiraba a identificar en las empresas estudiadas los aspectos de la cultura organizacional que favorecen la convivencia y el manejo de conflictos. Dado los pocos registros documentales con que contaban las empresas estudiadas para analizar su cultura organizacional este objetivo se cumplió sólo parcialmente. El trabajo se centró en un análisis de las experiencias de las dos organizaciones en su objetivo de incorporar la dimensión del manejo de conflictos en la cultura organizacional.

Partiendo de una simple definición de conflicto dada por De Bono (1986): "el choque de intereses, valores, acciones y direcciones"¹ es fácil deducir que el ámbito de las relaciones empresariales es un campo propicio para la generación de conflictos. Ahora bien, si el impacto del conflicto tiene que ser reconocido y administrado al interior de las estructuras empresariales, se requiere el reconocimiento y valoración del tema por las empresas y la decisión de trabajar conscientemente en él, con estrategias que respondan a las características propias de cada organización.

Si bien otros países han trabajado en estos temas, en Colombia el interés de las organizaciones modernas por contar con formas institucionalizadas de prevenir y resolver los conflictos de tipo organizacional aún es bastante reducido. Los integrantes de las organizaciones no disponen de mecanismos "formales", que les permitan manifestar y solucionar sus problemas de una manera constructiva. En muchas ocasiones, o bien porque, los problemas no son afrontados a tiempo o porque no son canalizados adecuadamente, se desemboca en una confrontación de

¹ DE BONO, E., Conflictos; ¿Cómo resolverlos de la mejor manera?, Plaza y Janes, 1986

diferencias interpersonales que afectan negativamente a parte o a la totalidad del sistema organizacional y a las personas.

El presente trabajo es un estudio exploratorio en dos empresas medianas que en Colombia están trabajando con una metodología denominada "Competencias para la convivencia". Las empresas escogidas son SCHOTT Envases Farmacéuticos S.A., y la Clínica Universitaria TELEFÓN. Se estudian modalidades actualmente aplicadas en éstas y a partir de sus experiencias se sacan conclusiones sobre la pertinencia de que estos temas adquieran mayor relevancia en las empresas.

En toda organización el conflicto es inevitable e incide significativamente en el comportamiento organizacional. De ahí la relevancia de que los directivos de una empresa logren que la administración del conflicto constituya una parte fundamental del trabajo y de su estilo de liderazgo.

El conflicto, por si solo, no representa un problema. Se trata de una parte integral dentro de la dinámica y el desarrollo de las empresas y otros grupos y organizaciones. El problema realmente se presenta debido a la no resolución de los conflictos: Ninguna organización puede tolerar por mucho tiempo el conflicto interno y es allí donde generalmente se originan los verdaderos daños económicos y sociales. La negación del conflicto genera pérdidas impactantes a las organizaciones: ya sea por que los empleados calificados se retiran o pierden interés en la ejecución de su trabajo dentro de un contexto poco motivador, o porque los gerentes pierden tiempo valioso atendiendo el conflicto y/o reclutando nuevos empleados que reemplacen a los que se fueron, la confianza y la sensación de estabilidad de otros empleados se ve amenazada y afecta su rendimiento. De otra parte es frecuente que terminen generándose costos legales.

Es importante tener en cuenta que el conflicto se puede enfrentar a través de una cultura organizacional bien desarrollada, ya que las actitudes, valores y estilos de las personas son las determinantes para el desenlace positivo o negativo del conflicto.

Se considera que este trabajo puede ser un aporte a estudiantes y profesores de Administración de Empresas que desde los primeros años de su formación deben familiarizarse con el tema de la convivencia y el manejo de conflictos a nivel organizacional y a profesionales de otras disciplinas responsables de crear una cultura organizacional adecuada. Para el caso del MBA introducir estos temas a mayor profundidad puede garantizar una mayor consciencia de su

importancia en profesionales que a futuro tendrán a su cargo toma de decisiones en los más altos niveles empresariales. Al identificar factores que pueden favorecer la convivencia, los empresarios, altos directivos y gerentes de las empresas pueden contar con una herramienta para la toma de decisiones ya que podrán evaluar los beneficios que en términos de costos, tiempos, relaciones humanas se logran con la implementación de sistemas orientados a mejorar la convivencia y el manejo de conflictos.

La teoría de resolución de conflictos constituye actualmente un cuerpo conceptual extenso y complejo aplicable a un numeroso campo de las actividades humanas como relaciones intrafamiliares, grupales, sociopolíticas, internacionales, etc. En resumen, el interés de este trabajo es conocer experiencias donde este sistema conceptual se incluye como parte aplicada de la cultura organizacional y sacar conclusiones sobre la manera en que otras empresas colombianas pueden aprovechar el tema para mejorar su clima organizacional y su productividad.

El contexto para este trabajo puede sintetizarse en las siguientes premisas:

- El ámbito de las relaciones empresariales es un campo propicio para la generación de conflictos.
- Es importante el reconocimiento y valoración del tema por las empresas.
- Se requiere la decisión de trabajar conscientemente en él, con estrategias que respondan a las características propias de cada organización.
- El conflicto se puede enfrentar a través de una cultura organizacional bien desarrollada.

1. METODOLOGÍA

A continuación se describe la metodología seguida para la elaboración de este trabajo. Se trata de un estudio exploratorio que permite un análisis de la experiencia de dos empresas específicas que están implementando mecanismos para incorporar el manejo de conflictos en su cultura organizacional.

Como objetivos específicos se han definido los siguientes:

- Analizar la ubicación del tema en el sistema organizacional de las empresas estudiadas.
- Examinar el nivel de apropiación logrado por el personal.
- Dar recomendaciones que permitan a otras empresas reconocer la importancia del tema de convivencia y manejo de conflictos.

A partir de los objetivos anteriores se definió como proceso metodológico realizar un estudio exploratorio sobre como vienen trabajando el tema de convivencia y manejo de conflictos dos empresas medianas en Colombia.

El estudio exploratorio para el objetivo de este trabajo, tal como se previó en la propuesta inicial, favorece un acercamiento y el contacto directo con personal que tienen a su cargo el manejo de conflictos en las empresas seleccionadas, al igual que con empleados que participan en entrenamientos y otras modalidades de formación en convivencia productiva. Esto permite una percepción más completa del nivel de compromiso empresarial con el tema de convivencia y manejo de conflictos, así como del grado de aceptación que éste va teniendo en varios niveles de la organización.

En Colombia las empresas cada vez le dan más relevancia a la contratación de servicios externos de consultoría para recibir apoyo en el tema de convivencia y manejo de conflictos. Para seleccionar las empresas que fueron objeto de este estudio se recurrió a la experiencia de una de estas firmas consultoras.

Las empresas seleccionadas para este trabajo fueron SCHOTT Envases Farmacéuticos S.A. y la Clínica Universitaria TELEFÓN. Las dos pertenecen al grupo de empresas que en la actualidad están trabajando en el tema de convivencia y siendo asesoradas por Daniel Suárez a través del Programa Convivencia Productiva. La empresa SCHOTT Envases Farmacéuticos S.A. se dedica a la fabricación y comercialización de jeringas de vidrio para el sector farmacéutico, veterinario y cosmético.

La Clínica Universitaria TELETÓN está orientada hacia la prestación de servicios integrales de salud para pacientes con discapacidad física. Su misión se orienta principalmente por valores como el respeto a la dignidad de la persona humana. Además se trata de una entidad abiertamente confesional, es decir sus valores se fundan en la doctrina social de la iglesia católica.

El Programa Convivencia Productiva es una iniciativa de la Corporación Empresarios Convivencia Productiva. Este programa trabaja en empresas y colegios donde busca contribuir a la construcción de paz en Colombia implementando proyectos que apuntan mejorar su convivencia y productividad.

La Corporación Empresarios Convivencia Productiva ha entendido la necesidad que representa para las organizaciones y la comunidad en general convivir de manera armónica. Para ello, se considera necesaria el desarrollo de competencias básicas, que fortalezcan y fomenten habilidades y comportamientos que mejoren las relaciones entre los miembros de empresas.

Por esta razón la Corporación ha creado el programa "Competencias para la convivencia", el cual tiene como objetivo fomentar convivencia entre los miembros de las empresas vinculadas al programa. Esperando que el desarrollo de éste impacte diferentes ámbitos del desarrollo personal como el familiar, el organizacional y el ciudadano.

Para lograr generar mayores niveles de convivencia en empresas, el proyecto de la Corporación Empresarios Convivencia Productiva desarrolla tres componentes de trabajo:

1. Fortalecer una cultura de resolución pacífica de conflictos a través de dos actividades: 1) el lanzamiento del proyecto y 2) las campañas de difusión y reconocimiento. De esta forma, se busca que los miembros de la empresa perciban cambios en la cultura organizacional generando aumento en motivación y participación en el proyecto.
2. Creación de procesos que dejen capacidad instalada dentro de las organizaciones. Para ello se plantea crear espacios de reflexión en torno a las temáticas a reforzar.
3. Generar las competencias básicas a nivel individual, para que las personas cuenten con capacidades que les permitan el desarrollo de una convivencia armónica. Para ello se planean dos estrategias: 1) llevar a cabo talleres de formación en tres tipos de competencias: comunicación (escucha activa y comunicación asertiva), cognoscitivas (generación de opciones, agenciamiento de consecuencias) y emocionales (manejo

de emociones y empatía); 2) desarrollo de proyectos que impliquen la práctica y el refuerzo de dichas competencias básicas en el puesto de trabajo y en el diario vivir.²

En la propuesta inicial de este trabajo de grado se contemplaba un análisis documental que permitiera compilar información proveniente de documentos empresariales como manuales organizacionales para comprender algunos aspectos de la cultura de la organización y ubicar en el tiempo el momento y circunstancias en que la empresa toma la decisión de incorporar el tema de convivencia y manejo de conflictos en su organización. Pero, en ninguna de las organizaciones que sirvieron de caso de estudio se encontró este tipo de material.

A partir de la situación anterior, básicamente se trabajó con entrevistas semi-estructuradas. Se diseñaron entrevistas para recoger sistemáticamente una información, que igualmente permitieran tener acceso a opiniones, percepciones y apreciaciones de personas ubicadas en distintos niveles dentro de la organización sobre los mecanismos implementados hasta ahora y los resultados obtenidos respecto a la convivencia y el manejo de conflictos.

Para obtener opiniones de personal de los distintos niveles jerárquicos se planearon entrevistas para personal del nivel directivo y para personal del nivel medio. En la empresa SCHOTT se entrevistó al gerente general, un jefe de planta y un operario. En la clínica TELETÓN se entrevistó a la coordinadora asistencial, una médica y un terapeuta del área de rehabilitación.

La entrevista se organizó teniendo en cuenta tres tipos de criterios. Un criterio temporal (el antes, el ahora y el después) que recoge la experiencia actual de la empresa en el tema, explora como era la situación antes de la decisión de trabajar formalmente el tema y como se proyecta a futuro el interés de las empresas en la temática. Un segundo criterio tiene que ver con la ubicación del tema en el sistema de la organización y un tercer criterio que explora el nivel de apropiación del tema, por el personal. Una vez analizada y sistematizada la información proveniente de las entrevistas se presentan las conclusiones y recomendaciones.

² SUÁREZ, Daniel, Guía Operacional, Manual de Convivencia Productiva

El trabajo se desarrolló siguiendo una secuencia de cinco fases.

Primera fase: Revisión de bibliografía pertinente, escogiendo los temas que hagan aplicación de la teoría de cultura organizacional y resolución de conflictos al mundo empresarial.

Segunda fase: Diseño de unas entrevistas semi-estructuradas para la recolección de información en dos empresas colombianas con sede en la ciudad de Bogotá.

Tercera fase: Aplicación de las entrevistas.

Cuarta fase: Análisis de la información recopilada.

Quinta fase: Definición de conclusiones y recomendaciones para valorizar el tema de convivencia y manejo de conflictos al interior de las organizaciones, a partir de los hallazgos encontrados.

Dadas las características del trabajo no es pertinente esperar de él, aportes conceptuales o conclusiones generalizables. Se trata básicamente de un ejercicio académico de acercamiento al tema realizado con numerosas limitaciones de tiempo y recursos.

A manera de anexos se incluyen la guía de la entrevista, la presentación de las empresas y la transcripción de las entrevistas realizadas.

2. RELACIONES ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL Y MANEJO DE CONFLICTOS

Dado los objetivos del presente trabajo se introducirán breves definiciones sobre el concepto de cultura organizacional y otros temas que tienen estrecha relación con ella, como son el clima y los valores. Posteriormente se desarrollará el tema del conflicto, haciendo referencia básicamente a sus componentes: la persona, el problema y el proceso. Para destacar la importancia que tiene para una empresa desarrollar estrategias de manejo de conflictos se hará un breve tratamiento de los aspectos de prevención y resolución. Con estos lineamientos básicos se tendrá una mirada de conjunto a la dinámica de la convivencia, para relacionarla posteriormente con el mejoramiento de la productividad organizacional.

2.1 Cultura organizacional

La idea de concebir las organizaciones como culturas en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes, constituye un fenómeno bastante reciente. Según Robbins (1991) hasta la década de los 80 las organizaciones "eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Pero las organizaciones son algo más que eso, como los individuos; pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras..., pero una y otra tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales..Los teóricos de la organización han comenzado, en los últimos años, a reconocer esto al admitir la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una organización."³

Tal y como lo describe Ralph D. Stacey la cultura organizacional es el "conjunto de creencias, costumbres, prácticas y formas de pensar que un grupo de personas han llegado a compartir por medio de su convivencia y trabajo. ... A un nivel visible la cultura de un grupo de personas toma forma en los comportamientos, símbolos, mitos, historias, sonidos y artefactos."⁴ De esta definición de la cultura como fenómeno antropológico se han enriquecido los conceptos de cultura organizacional. Y aunque existen numerosas definiciones de cultura organizacional, casi todas concuerdan en el hecho que ésta es un conjunto de supuestos que contribuyen a que los miembros de una organización sepan cómo desempeñarse. En las siguientes definiciones se pueden identificar aspectos que son compartidos por todas:

³ ROBBINS, Stephen, Comportamiento Organizacional, Editorial Prentice-Hall, México, 1991, p. 439

⁴ STACEY, Ralph D., Strategic management and organizational dynamics, Pitman Publishing, London, 1993, p.41

- “La cultura organizacional es un patrón de suposiciones básicas que son consideradas válidas y que son enseñadas a los nuevos miembros como una forma de percibir, pensar y sentir la organización.”⁵
- “La cultura organizacional es un patrón de suposiciones básicas inventadas, descubiertas, o desarrolladas por un grupo mientras que este aprende a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerada valuable y, por lo tanto, ser enseñada a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas.”⁶
- “La cultura de una organización es el conjunto subyacente de valores, creencias, puntos de vista y normas claves compartidas por los empleados. Estos valores subyacentes pueden corresponder al comportamiento ético, al comportamiento con los empleados, a la eficiencia o al servicio al cliente, y proporcionan el elemento adhesivo que mantiene juntos a los miembros de la organización. La cultura de una organización no está escrita, pero puede observarse por sus relatos, lemas ceremonias, ropa y disposición física de la oficina.”⁷

Planteadas las anteriores definiciones de cultura organizacional se ve que todas introducen el tema de valores compartidos que regulan el comportamiento al interior de una empresa, lo cual permite concluir que el tema de convivencia está estrechamente relacionado con el tema de valores y por lo tanto pertenece al ámbito de la cultura organizacional.

2.1.1 Características de la cultura organizacional

Los autores Katz y Khan dicen que “toda organización crea su propia cultura, con sus propios tabúes, costumbres y estilos. La cultura del sistema refleja tanto las normas y valores del sistema formal como su reinterpretación en el sistema informal (...) así como refleja las presiones internas y externas de los tipos de personas que la organización atrae, de sus procesos de trabajo y distribución física, de las modalidades de comunicación y del ejercicio de la autoridad dentro del sistema”.⁸

⁵ NELSON, Debra L. Y CAMPBELL QUICK, James, Organizational Behavior, p. 532

⁶ SCHEIN, Edgar H., Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass, San Francisco, 1985, p. 9

⁷ DAFT, Richard L., Teoría de las Organizaciones, 6 Ed, p. 18

⁸ KATZ y KAHN, Psicología Social de las Organizaciones, Editorial Trillas, México, 1995

Para relacionar el tema de cultura organizacional con el de manejo de conflictos es importante descomponer el concepto de cultura organizacional y se hará presentando sus seis características básicas⁹:

1. Regularidades de comportamiento visible: Se refiere al momento en el que los participantes de una organización interactúan entre sí, el lenguaje común que usan, la terminología, y los rituales relacionados con la deferencia y la conducta.
2. Normas: Estándares de comportamiento que existen.
3. Valores dominantes: Dentro de una organización existen valores de mucha importancia que esta defiende y espera que sus miembros compartan.
4. Filosofía: Existen políticas que ayudan a establecer las creencias de las organizaciones en lo que se refiere por ejemplo al tratamiento de empleados y/o clientes.
5. Reglas: Existen pautas estrictas relacionadas con el buen desempeño que se tenga dentro de la organización.
6. Clima organizacional: Es una especie de sentimiento que se transmite físicamente, por la manera en la que los miembros interactúan y se comportan con clientes y personas ajenas a la organización.

Estas seis características de la cultura organizacional se pueden encontrar dentro de cualquier organización y para el presente trabajo han servido de marco a la propuesta metodológica e igualmente serán la herramienta para el análisis de la información recopilada a través de las entrevistas.

2.2 Clima organizacional

Diversos autores enfatizan en la relación entre el clima de una empresa y su cultura organizacional. Para obtener cambios y lograr que éstos sean perdurables, Schneider et al.¹⁰ plantea que es necesario modificar las dimensiones del clima organizacional y que esto transformará la cultura de la organización, es decir que el clima se expresa en elementos más tangibles como son los procedimientos, prácticas y rutina. "Lo que perciben los trabajadores sobre el clima de sus organizaciones se basa en las reglas, prácticas, procedimientos y rutinas

⁹ LUTHANS, Fred, Organizational Behavior, McGraw-Hill, 2004, 7 Ed, p. 498

¹⁰ SCHNEIDER, Benjamin; BRIEF, Arthur P. Y GUZZO, Richard A., Creating a Climate and Culture for Sustainable Organizational Change, En: Organizational Dynamics, Vol. 24, No. 4, 1996, p. 12

que viven diariamente, además del comportamiento que es esperado, motivado y recompensado por la gerencia”¹¹.

Mc Gregor identificó cuatro dimensiones claves del clima organizacional:¹²

1. La naturaleza de las relaciones interpersonales. Aquí se destacaría los factores de liderazgo y prácticas de dirección relacionadas principalmente con los tipos de supervisión, ya que esta puede ser autoritaria o participativa. Caben igualmente los factores ligados con procesos de socialización y las expresiones de competencia.
2. La estructura de mando referida al modelo de toma de decisiones. Hay empresas que priorizan el trabajo individual mientras otras se inclinan por el trabajo en equipo. Muy ligado al modelo de toma de decisiones están las prácticas comunicativas y las relaciones de dependencia.
3. La naturaleza del trabajo realizado en las distintas dependencias que ligado al tipo de funciones y de la personalidad de los empleados puede resultar retador o aburrido. Habrá funciones que necesariamente son rutinarias mientras otras permiten mayor flexibilidad.
4. El tipo de sistemas de incentivos, soporte y recompensas, es decir todo el apoyo social que la organización brinda para mejorar los procesos de interacción y reconocer el comportamiento en el trabajo.

Todos estos son factores tangibles que se perciben en las compañías. Obviamente, existen muchos factores dentro de cada dimensión que moldean el clima organizacional y de ahí deriva la estrecha relación de estos factores con posibles causas de surgimiento de conflictos, dadas las dificultades para manejar con criterios de equidad o para modificar efectivamente estas dimensiones.

Entendido entonces el clima organizacional como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización, es fácil concluir como, para que una persona pueda trabajar bien debe sentirse bien consigo misma y con todo lo que gira alrededor de ella. La relación entre clima organizacional y convivencia se hace evidente.

¹¹ Ibid, p. 8

¹² M C GREGOR, Douglas, *The Human Side of Enterprise*, dado por SCHNEIDER et al, Op. Cit., p. 10

2.3 Valores organizacionales

Según Deal y Kennedy "los valores son los principios de cualquier cultura organizacional, definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para la organización".¹³ Como esencia de la filosofía que la empresa tenga para alcanzar el éxito, los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen criterios para su compromiso diario. Los valores se generan de la cultura de la organización, por lo tanto, son acordados por la alta gerencia. Igualmente se toman en cuenta para la evaluación y el desarrollo del personal que integra la organización.

Es importante comunicar a todos los miembros de la organización cual es exactamente el sistema de valores de la empresa. Esto explica la importancia que las empresas dan a sus departamentos de comunicaciones, encargándolos de transmitir a través de diferentes modalidades comunicativas dichos valores, tanto a nivel interno como externo. La internalización de los valores organizacionales, implica que el individuo se identifica con la empresa y, es compromiso de la gerencia garantizar que los miembros de la organización asumen en sus comportamientos y en su quehacer diario lo que la organización propone como beneficioso, correcto o deseable.

Es de esperarse que valores compartidos faciliten la motivación, la cooperación y el compromiso y creen un sentido de identidad de las personas con la organización.

Dado que todo individuo ha recibido a través de su educación y experiencias de vida unos valores, su entrada a una organización puede originar una confrontación entre estos valores y los valores organizacionales. Este hecho constituye una primera fuente de conflictos. De ahí la importancia de que los valores, normas y patrones de comportamiento sean aprendidos a través de la socialización organizacional. La etapa de entrenamiento sobre los objetivos de la organización, los medios a través de los cuales se alcanzarán estos objetivos, las responsabilidades que le corresponden a cada miembro en la organización es utilizada por la mayoría de las empresas como instrumento que facilitará un desempeño eficaz. Igualmente podría considerarse como medida preventiva frente a futuros conflictos.

¹³ DEAL, T. A., y KENNEDY, A., Cultura Corporativa, Fondo Educativo Interamericano, México, 1985

2.4 Concepto y componentes del conflicto

No existe una única definición de conflicto. Una de las aproximaciones más interesantes plantea que el conflicto surge cuando los intereses y necesidades de dos o más partes resultan incompatibles o se perciben como tales, y dichas partes actúan basándose en esa incompatibilidad.¹⁴

Canal y Zapata (2004), proponen que en una organización existen diferentes tipos de conflictos. Pueden existir conflictos interpersonales que son aquellos que se presentan cuando dos o más personas tienen, o creen tener, necesidades o intereses diferentes para realizar una actividad común o alcanzar una meta conjunta. Los conflictos éticos que se presentan cuando una o varias personas incumplen las funciones, los compromisos, las normas y/o valores éticos de la empresa, afectándola no sólo a ella negativamente, sino también a todas las personas que allí trabajan. Finalmente la mezcla entre conflictos interpersonales y éticos se produce cuando no es tan sencillo marcar los límites entre uno y otro tipo de conflictos. Si se incumple un compromiso de la empresa, igual se puede generar un roce entre quien lo incumplió y las personas a las que afecta dicho incumplimiento.¹⁵

Según Juan Pablo Lederach (1992) los avances logrados en el tema de resolución de conflictos provienen del reconocimiento y diferenciación entre la persona, el problema y el proceso por el cual se mantiene o se resuelve el conflicto. Es frecuente encontrar que mucha de la literatura de resolución retoma el planteamiento de Lederach insistiendo en la diferenciación entre la persona y el problema y convierte el mismo análisis del proceso que llevó a que el conflicto se produjera, en una forma de enfrentarlo y solucionarlo. A continuación se mencionan elementos constitutivos de estos tres componentes¹⁶.

2.4.1 La persona

El conflicto se encarna en personas con emociones, sentimientos y experiencias de vida únicas y muy diferenciadas entre unos y otras. Igualmente existe la necesidad humana de explicarse, justificarse y desahogarse, y una intención de hacer valer su derecho a ser respetada y

¹⁴ Onda Cheverisima: Comunicación para la convivencia, Alcaldía Mayor de Bogotá y Ediciones Paulinas, 2003

¹⁵ CANAL, Margarita y ZAPATA María Lucía, et al. "Buen viento buena Mar": Módulo de Resolución Ética de Conflictos, Rumbo Pymes Éticas y Transparentes. Editado y Publicado por Transparencia por Colombia, 2004.

¹⁶ LEDERACH, Juan Pablo, Enredos, pleitos y problemas, Una guía práctica para ayudar a resolver conflictos, Ediciones Clara-Semilla, Guatemala, 1992, p. 35

reconocida en su individualidad. Esta individualidad implica distintas percepciones sobre el mismo problema y distintas afectaciones de lo ocurrido.

2.4.2 El problema

Por las características anteriormente anunciadas es fácil entender que las miradas sobre un mismo problema provienen de intereses y necesidades distintas en los actores de un conflicto. Igualmente será distinta la valoración que se hace del problema y distintas las propuestas del mejor procedimiento a seguir para superarlo. De esta manera el problema está estrechamente relacionado con el tema de la subjetividad.

2.4.3 El proceso

Una situación conflictiva adquiere una dinámica que tiende a mantener el conflicto, a desactivarlo o a agudizarlo. Entender el conflicto como proceso supone hacerle un seguimiento al desenvolvimiento de esta dinámica, principalmente a las manifestaciones de comunicación o lenguaje que son la expresión formal de cómo los involucrados están percibiendo el conflicto y sus posibles soluciones.

Una recomendación para quien se enfrente a un conflicto es aprender a separar las personas del proceso y del problema. Si esto se logra, se pueden comprender mejor las intenciones, intereses y necesidades de cada uno y no concentrarse únicamente en las posturas de los involucrados. De esta manera, se resuelve más fácil el conflicto y las relaciones interpersonales se mantienen armoniosas.

2.5 Acercamiento a los mecanismos de prevención y resolución

En la búsqueda de alternativas eficientes para la solución de conflictos se resaltan tres tipos de mecanismos relacionados con la dinámica y momento en que el conflicto aparece. A continuación se definirán brevemente estos mecanismos tomando como material básico la Guía de Operación de Convivencia Productiva.¹⁷

2.5.1 La prevención

La prevención de los conflictos implica la identificación de las causas sustanciales generadoras de conflicto para de esta manera emprender soluciones adecuadas para aquellas causas. La literatura señala que los conflictos en las organizaciones pueden darse típicamente por las

¹⁷ SUÁREZ, Daniel, Guía de Operación, Manual de Convivencia Productiva

siguientes causas: la estructura de la organización, las relaciones interpersonales y la carencia de instancias para trabajar el tema de resolución de conflictos.

Uno de los elementos a tener en cuenta en la prevención de conflictos en una organización se refiere al manejo de la estructura de ésta. Se relacionan con las características propias de la organización, donde se incluyen además de los espacios físicos, el reglamento, la escala salarial, la estructura de cargos y funciones, los tipos de reconocimiento y promoción, estilo gerencial, distribución de poder, etc.

Las relaciones interpersonales tienen que ver con el estilo como interactúa cada miembro de la organización y con las relaciones que en el desarrollo de su función debe construir. La existencia de instancias donde puedan expresarse abiertamente opiniones, quejas, sentimientos tanto entre los miembros de la organización como entre estos y las instancias directivas constituyen formas de prevención de conflictos.

2.5.2 La resolución

La resolución hace referencia a todas aquellas formas de las que se valen las partes para buscar alternativas eficientes de solución a sus problemas. Los mecanismos establecidos para la resolución de conflictos pueden ser formales o informales. Los mecanismos informales son todas aquellas estrategias como fiestas, convivencias fuera de la organización, bazares, entre otros, que permiten a los miembros de la organización tener oportunidad de conversar, tener espacios para el diálogo, distracción, así como la oportunidad de manejar el estrés. Por otra parte, los mecanismos formales se refieren a aquellas estrategias estructuradas para el manejo de conflicto. Para su correcta implementación se requiere de un entrenamiento formal.

El manual de Convivencia Productiva enfatiza en cuatro opciones propuestas por Slaikeu y Hasson (1998) para enfrentar conflictos antes de llegar a instancias superiores de poder. La ventaja de estas opciones procede del hecho de que sobre ellos es fácil ofrecer entrenamiento. A continuación se enuncian:¹⁸

- a) Iniciativas individuales: En primera instancia, a las personas o a los equipos se les debe dar un espacio para que tengan la oportunidad de resolver sus diferencias por ellos mismos.

¹⁸ SLAIKEU, K. Y HASSON, R., Controlling the cost of conflict, Jossey-Bass Publishers, 1998

- b) Soporte interno: Cuando los conflictos no son resueltos por iniciativas individuales, la organización debe definir los mecanismos con que contará para asistir a las partes usando opciones de manejo de conflictos.
- c) Soporte externo: A través de consultores o mediadores externos las empresas pueden contar con apoyos en el manejo de conflictos cuando los mecanismos internos no sean suficientes.
- d) Agencias y cortes gubernamentales: Es el caso cuando se hace necesario que intervenga el gobierno o los estamentos legales.

2.6 Aspectos de la convivencia

Para las estructuras organizacionales que empiezan a acercarse al tema de prevención y manejo de conflictos resulta de especial importancia familiarizarse con el tema de convivencia productiva puesto que éste ofrece medidas de fácil implementación que pueden abrir el camino a la formalización posterior de mecanismos de resolución de conflictos.

La convivencia, entendida como “la cualidad que tiene el conjunto de las relaciones cotidianas que se dan entre los miembros de una sociedad cuando se han armonizado los intereses individuales con los colectivos y por lo tanto los conflictos se desenvuelven de manera productiva”¹⁹, aplica claramente en el caso de organizaciones empresariales. El tipo de relaciones cotidianas de los empleados en una empresa determina el clima organizacional.

Los planteamientos de Margarita Canal Acero²⁰ acerca de la convivencia ciudadana pueden extrapolarse al mundo empresarial. Existen reglas de convivencia, formales o informales, en todas las organizaciones y “resulta necesaria la mediación de un conjunto de reglas mínimas, claras, conocidas, aceptadas y, sobre todo, cumplidas colectivamente; reglas que sirvan para saber como conducirse y qué esperar de la conducta de los demás, sustentadas en el entendimiento de los beneficios obtenidos por cumplirlas y los inconvenientes originados por no hacerlo”.

¹⁹ Carta de Civildad. Título 1, Disposiciones Generales, Alcaldía Mayor de Bogotá, 1997

²⁰ CANAL, Margarita, Hacia la convivencia, Propuesta presentada a la secretaria de gobierno, Alcaldía Mayor de Bogotá, 1999, p. 4-5

“Las reglas se pueden clasificar ampliamente en jurídicas y culturales. Entre ambas clases de reglas existen diferencias radicales, a pesar de que también compartan elementos centrales. Las normas jurídicas se conocen y se cumplen por ser obligatorias, haber sido expedidas por el Estado, figurar en textos que pueden ser consultados por cualquier persona y estar fortalecidas por un sistema de sanciones imponibles aún por la fuerza pública. Las reglas culturales se instalan en el fuero interno de las personas sin estar expresamente declaradas y empiezan a hacer parte de su repertorio habitual de comportamientos; sus sanciones, de un lado, consisten en el rechazo social del comportamiento indeseado y, de otro lado, son impuestas por la ciudadanía en general. No obstante esta distinción, en términos generales se puede decir que toda norma jurídica expresa algún deseo, valor o aspiración cultural.”

Cuando al interior de las empresas se definen claramente misión, visión y reglamentos internos, se está buscando que haya una apropiación colectiva de valores y éstos progresivamente se asuman como hábitos y rutinas y no simplemente como cumplimiento obligatorio de mandatos y normas. Esto es lo que permite reconocer que una empresa ha creado una cultura organizacional.

El bagaje conceptual procedente de la revisión de lecturas sobre los temas de cultura y clima organizacional, valores y conflicto y mecanismos de prevención y resolución, así como sobre convivencia, resumidos en este capítulo, facilitó la definición de la metodología a seguir en el estudio exploratorio y cuyos resultados se presentan en el capítulo siguiente.

3. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En el presente capítulo se analizarán las entrevistas realizadas en las dos empresas seleccionadas. Se hará una comparación de los siguientes aspectos: 1) Importancia del tema del manejo de conflictos dentro de las empresas estudiadas; 2) Modalidades y procedimientos empleados para el manejo de conflictos, lo cual se divide en a) Actividades y procedimientos orientados al diagnóstico y b) Mecanismos previstos como instrumentos de intervención para enfrentar en la práctica los conflictos; 3) Logros en el cambio de comportamientos y la internalización de valores y finalmente 4) Alineación del tema de convivencia con el desarrollo de las dos organizaciones,

3.1 Importancia del tema del manejo de conflictos dentro de las empresas estudiadas

El primer elemento que permite sacar conclusiones respecto a la importancia que dan al tema del manejo de conflicto las empresas estudiadas, proviene de un análisis de su filosofía empresarial resumida en los documentos sobre misión, visión y valores corporativos.

La empresa SCHOTT Envases Farmacéuticos S.A., dedicada a la fabricación y comercialización de jeringas de vidrio para el sector farmacéutico, veterinario y cosmético, incluye en su visión la afirmación de “mejoramos la vida y el trabajo de las personas” y aclara en sus documentos de presentación que con esta frase se está refiriendo a sus clientes, a los usuarios finales de sus productos y por su puesto también a sus empleados. Así, abre un espacio para crear dentro de ella un espíritu empresarial aprovechando la libertad creativa de sus empleados “una empresa comercial sin emprendedores es como un equipo de fútbol sin deportistas”²¹. “Existe una necesidad urgente de renovación dentro de las directrices de la visión 2010”²²

Ocho objetivos sirven como puntos de enfoque unificadores de la empresa. Estos a su vez se clasifican en cuatro categorías: objetivos de resultados, objetivos de nuevos negocios, objetivos organizativos y un objetivo de cultura de empresa. Tanto en los objetivos organizativos como en el objetivo de cultura de empresa se hace relación a que uno de los recursos más importantes de SCHOTT es su gente. “En el futuro movilizaremos más adecuadamente este recurso, creando equipos internacionales, interculturales e interfuncionales, compuestos por personal de diferentes unidades.”²³

²¹ SCHOTT, Corporate Information, Visión 2010, p. 6

²² Ibid., p. 9

²³ SCHOTT, Corporate Information, Visión 2010, p. 18

En el contexto de esta visión se describen a continuación las respuestas dadas por los entrevistados en SCHOTT cuando se indagó acerca de la importancia del tema de manejo de conflictos en los diferentes niveles de la organización. Sobre este tema el gerente general se refirió así: “desde la perspectiva de la gerencia general éste es un tema estratégico. En el plan estratégico de SCHOTT la convivencia es un tema prioritario. Lo consideramos un aspecto estratégico de la empresa y esto hace que al estar enmarcado en el plan estratégico de SCHOTT esto hace que para todas las áreas sea un tema prioritario. “Obviamente, tendría que ser franco en decir que hay otros temas que ocupan una prioridad todavía mayor. Ahora, por ejemplo, hemos dado mucho énfasis en los últimos años al cambio tecnológico, al tema de plan de mercadeo, hemos hecho mucho énfasis en el tema del desarrollo financiero de la empresa. Pero convivencia siempre ha estado, digamos en la prioridad.”

Al pedirle valorar en una escala de uno a diez la importancia que la dirección le da a este tema contesta: “De uno a diez sería como un ocho.”

En otros apartes de la entrevista el gerente continúa haciendo énfasis en el compromiso de la empresa con el trabajo en equipo y con las medidas que los faciliten. Esto los llevó a revisar todas las experiencias anteriores en desarrollo de personal, redefiniendo algunas de ellas y comprometiéndose a través del programa de Convivencia Productiva con los temas de valores, comunicación y trabajo en equipo y liderazgo.

Como factores favorables para que el tema de convivencia forme parte del espíritu empresarial el gerente recalca lo siguiente: “En el tema se involucran desde los niveles más básicos hasta los que toman las decisiones en la empresa, hay una buena apropiación de recursos para el tema y hay un reconocimiento de la rentabilidad de la inversión”. Como factores menos favorables se destacan la disparidad de criterios entre las áreas técnicas y la de Recursos Humanos respecto a la importancia del tiempo y presupuesto que se invierte en las actividades de convivencia y como consecuencia mientras “el nivel gerencial que tiene una mirada más global sobre la totalidad de la empresa tiende a valorar más este tipo de trabajo, los mandos medios y responsables de áreas técnicas son más reacios a estas actividades.” Para una empresa que como parte de sus objetivos organizativos se propone “liberar la energía emprendedora de nuestro personal”²⁴, el tema de convivencia y dentro de éste el del manejo de conflictos adquiere importancia prioritaria toda vez que el conflicto interrumpe la fluidez en la comunicación y las relaciones.

²⁴ SCHOTT, Corporate Information, Visión 2010, p. 17

En el caso de la Clínica Universitaria TELETÓN, el área de rehabilitación está orientada hacia la prestación de servicios integrales de salud para pacientes con discapacidad física. Y por tanto su misión se orienta principalmente por valores como el respeto a la dignidad de la persona humana. Además tratándose de una entidad abiertamente confesional sus valores se fundan en la doctrina social de la iglesia católica. "La Clínica Universitaria está orientada a la visión cristiana de la persona. Este es no sólo un postulado teórico, sino que tiene numerosas aplicaciones prácticas y lleva a una visión muy clara de lo que es el trabajo en una institución hospitalaria. La idea clave es la prioridad de la persona frente a cualquier cuestión organizativa."²⁵ De esta "visión cristiana" se desprende una misión que "desea establecer énfasis en la dedicación al paciente y su entorno familiar en el respeto que se les debe como personas y a la familia como núcleo básico de la sociedad, así como la preocupación por el desarrollo profesional y personal de cuantos laboran en esta institución."²⁶

A diferencia de la empresa SCHOTT donde pudo ser entrevistado el gerente como nivel más alto de la organización, en TELETÓN las entrevistas sólo se pudieron realizar con personal responsable de programas o secciones. Estas personas no llegaron a ser tan explícitas en la explicación del nivel de compromiso de la empresa con el tema.

Al pedirle a la coordinadora asistencial del área de rehabilitación valorar en una escala de uno a diez la importancia que la dirección le da a este tema contesta: "Rehabilitación: Diez. Porque es casi...no voy a utilizar la palabra obligatorio...pero es algo que jefatura dice: ustedes saben que eso lo tienen programado, esos son temas de la jefatura, de la gerencia. Pues, incluso nos reuníamos afuera."

La respuesta anterior permite concluir que sí existe un compromiso de la jefatura y la dirección con el tema y en un esquema de organización vertical éste se trasmite a los mandos medios e inferiores con un carácter de obligatoriedad. La apreciación proveniente de otra entrevistada con funciones principalmente técnicas y no administrativas, demuestra como no todos en la organización le dan la misma importancia al tema y la escala de uno a diez le da una valoración menor en cuanto a la importancia del tema: "...yo diría que más o menos un siete" aclarando que hay circunstancias no previstas que pueden dificultar la participación en las actividades donde se da capacitación sobre el tema como es el caso de urgencias donde la prioridad siempre la tendrá la atención a los pacientes.

²⁵ Página Web TELETÓN, <http://www.clinicauniversitariateleton.com.co>

²⁶ Página Web TELETÓN, <http://www.clinicauniversitariateleton.com.co>

3.2 Modalidades y procedimientos empleados para el manejo de conflictos

Una parte importante de la guía de entrevista estaba orientada a identificar los procedimientos mediante los cuales se lleva a la práctica el tema del manejo de conflictos. A través de las entrevistas realizadas en las dos empresas seleccionadas, se recogió información que nos permite hablar básicamente de dos modalidades de trabajo: actividades y procedimientos orientados a diagnosticar las situaciones conflictivas que requieren ser intervenidas y un segundo tipo de mecanismos previstos como instrumentos de intervención para enfrentar en la práctica los conflictos.

3.2.1 Actividades y procedimientos orientados al diagnóstico

En las dos empresas, un acercamiento inicial al tema, se inicia de manera bastante informal a través de la identificación de factores que pueden propiciar un clima desfavorable a la convivencia armoniosa. Las temáticas de manejo de conflicto identificadas en las empresas estudiadas se refieren a situaciones muy variadas que para cada empresa podemos resumir de la siguiente manera:

En SCHOTT a través de la entrevista se recogieron las siguientes situaciones como principales fuentes de conflicto:

- Actuaciones laborales motivadas por el temor
- Abuso de autoridad por parte de los jefes
- Falta de comunicación o comunicaciones que no fluyen adecuadamente
- Estilos de conducta personal como fuente de conflicto

En TELETÓN los entrevistados hablaron de:

- Los llamados de atención como origen de problemas
- Conflictos por acumulación de situaciones no resueltas
- Problemas externos que se traen al trabajo
- Situaciones de inconformidad por parte de los empleados
- Conflictos entre los departamentos
- Conflictos por el estrés
- Dificultades en procesos comunicativos

Este acercamiento a la problemática presentado en las entrevistas había sido recogido en el caso de SCHOTT por la aplicación de una encuesta entre directivos y empleados orientada a detectar conflictos. Mediante este mecanismo fue posible contar con una información más

sistematizada sobre situaciones que afectaban la convivencia. Para el caso de TELEFÓN donde la empresa no ha realizado ese tipo de encuestas, los entrevistados se refirieron a situaciones identificadas con el trabajo de Convivencia Productiva.

Después que las empresas negociaron con la firma "Convivencia Productiva" su participación en el manejo del tema de convivencia, se pone en marcha una fase formal de diagnóstico que pretende identificar aquellas temáticas de convivencia que de manera prioritaria se deben fortalecer en la organización y las razones por las cuales dichas temáticas deben ser abordadas.

La guía de operación de Convivencia Productiva señala que "el diagnóstico pretende abordar la percepción general del tema de convivencia que tienen las personas dentro de la organización. Se constituye entonces, en un primer acercamiento a la realidad de la organización que da cuenta de las condiciones generales del tema de convivencia."²⁷

Los procedimientos de Convivencia Productiva incluyen un diagnóstico que está integrado por cuatro herramientas y momentos particulares y un reporte final.

1. Recolección de información secundaria: es importante recopilar toda la información relevante de la organización. Por ejemplo, reportes y evaluaciones de situaciones conflictivas en la empresa, seguimiento de áreas y otro tipo de documentos que ayuden a dar cuenta de la situación general de la organización.
2. Encuestas: en este paso se pretende identificar las temáticas que deben ser trabajadas en la organización de manera prioritaria. Para lograr este objetivo, se realizan unas encuestas a nivel general en la organización, obteniéndose información de todas las jerarquías de la empresa alcanzando un 20 o 25% de población. Producto de estas encuestas se elabora un diagrama de barras que permite la priorización de los temas de convivencia.
3. Entrevistas: una vez identificadas las temáticas a trabajar, las entrevistas pretenden profundizar en las causas que originan determinadas problemáticas; al igual que las fortalezas que caracterizan la convivencia en la organización. Este trabajo se realiza con líderes de la organización, es decir alrededor de un 5 a 8% de la población. Como resultado de las entrevistas se construye un listado de frases que alimentan el proceso de grupos focales.

²⁷ SUÁREZ, Daniel, Guía de Operación, Manual de Convivencia Productiva

4. Grupos Focales: con el fin de tener una mirada más comprensiva de las temáticas previamente identificadas y trabajadas con los líderes, se desarrollan reuniones con grupos particulares, que una vez más, den cuenta del por qué es importante trabajar dichas temáticas. Se realizan entre dos a tres grupos focales en la organización.
5. Elaboración del reporte final: con todos los elementos previos y para finalizar el proceso de diagnóstico, se realiza un reporte final que consta de tres elementos principales:
 - Diagrama de barras (producto de las encuestas)
 - Diagrama de espigas de pescado (resultado de la unión de las entrevistas, la relatoría de los grupos focales, la experiencia del equipo de Convivencia Productiva y documentos previos al diagnóstico que puedan dar información relevante)
 - Matriz de elementos transversales. Es una matriz-resumen de los elementos comunes que atraviesan las temáticas trabajadas.

Este procedimiento aplicado en las dos empresas estudiadas, identificó temas prioritarios diferenciando competencias y mecanismos positivos y competencias por mejorar quedando constituido el diagnóstico por una evaluación de la situación actual y un plan de trabajo a seguir. A continuación se incluyen los resultados de los diagnósticos realizados por Convivencia Productiva:

Diagnóstico SCHOTT²⁸

A partir de la encuesta se identificaron problemas y dificultades en los siguientes temas:

Valores

- Se observó una marcada división al interior de la empresa y discriminación del área administrativa hacia producción.
- Se observó un mayor impacto del trabajo realizado sobre valores empresariales que sobre valores personales y se manifestó la necesidad de reforzar el tema de valores personales en la empresa.
- La necesidad de ejemplos a seguir en el trato con las personas que puedan servir como parámetros de comportamiento.

Comunicación

- Se observó que a veces se utilizan los medios inadecuados para transmitir la información.
- Se puso de manifiesto que por falta de planeación la comunicación se emite sin

²⁸ Información sacada del análisis de diagnóstico de Convivencia Productiva

coordinación y a destiempo.

- Se manifestó que hay situaciones en que se presentan malos manejos de información confidencial.
- Se identificó una "cultura del rumor y chisme".

Trabajo en equipo y liderazgo

- Se muestra interés sólo por los indicadores propios y de área, más no por los indicadores generales.
- Se observó un marcado distanciamiento entre producción y administración, la necesidad de mayor engranaje entre áreas y una fuerte competencia entre relevos.

Diagnóstico TELETÓN²⁹

A partir de la encuesta se identificaron IAs siguientes dificultades y aspectos a mejorar:

Comunicación

- Necesidad de fortalecer la escucha activa (distorsión del mensaje, no partir de supuestos) y comunicación asertiva (no agresiva, oportuna y directa).
- Necesidad de generar o fortalecer un sistema eficaz de "difusión de la información en cascada".
- Necesidad de fortalecer la comunicación entre las diferentes áreas.
- Cultura de manejo informal de la información (se agranda o tergiversa).

Trabajo en equipo y liderazgo

- Necesidad de unificación de criterios entre algunos líderes.
- Necesidad de seguir fortaleciendo en líderes las competencias para la convivencia (dar ejemplo).
- La rotación de personal en algunas áreas es útil para promover la integración. Sin embargo, se hace necesario hacer una inducción y empalme de las personas nuevas.
- Necesidad de fortalecer la articulación entre jefaturas, coordinaciones y encargados.
- Alto grado de sentido de pertenencia y satisfacción con la clínica, sin embargo, se observan casos de desmotivación y falta de compromiso.
- Cultura del individualismo.
- Ingreso frecuente de personas requiere procesos de empalme e inducción.

Manejo del conflicto

- Necesidad de trabajar competencias integradoras para el manejo y superación del conflicto (líderes y personal de la clínica).
- Necesidad de aprender a manejar situaciones de tensión y presión que en ocasiones

²⁹ Información sacada del análisis de diagnóstico de Convivencia Productiva

generan mal humor y tendencia al mal trato entre compañeros.

- Necesidad de crear instancia de manejo adecuado del conflicto (no confrontación o acusación).
- Es necesario poner atención y preguntarse acerca de la permanencia de algunos conflictos crónicos.
- Cultura de temor en relación con el manejo del conflicto.

Como puede observarse, los diagnósticos de Convivencia Productiva describieron de forma general la situación de convivencia en cada una de las empresas, abarcando aspectos que van más allá del tema de manejo de conflictos al que se refiere específicamente este trabajo. A continuación se resumen situaciones encontradas en las dos empresas tanto a través de las entrevistas realizadas para este trabajo, como provenientes del diagnóstico de Convivencia Productiva, que pueden dar una idea del valor específico que tiene la dimensión de intervención en conflictos en el contexto global de convivencia.

El ejercicio de comparación de los diagnósticos nos permite un acercamiento al tema de la pertinencia o no de que estas dos empresas incluyan en su estructura un programa exclusivamente orientado al manejo de conflictos.

Se podría concluir que el hecho de que TELETÓN explícitamente lo incluya, está relacionado con su condición de ser una empresa prestadora de un servicio social: tratamientos de la salud a discapacitados. Mientras tanto SCHOTT es una organización directamente orientada a colocar en el mercado más que servicios productos con una clara definición de generación de utilidades. Otro aspecto diferenciador a resaltar, es el tema de valores organizacionales que mientras en SCHOTT están alimentados por un espíritu empresarial, en TELETÓN se alimentan de un ideario religioso como se refleja en el siguiente comentario: "Y nosotros también como somos una institución del Opus Dei, nosotros seguimos todos los lineamientos del Opus Dei. Entonces le damos mucha importancia a los valores".

En TELETÓN desde la etapa de selección de personal se maneja el criterio de contratar personas que compartan ciertos valores a través de un ideario religioso. Este hecho crea una base de valores compartidos y facilita el compromiso con éstos, sin requerir mayores acciones para afianzarlos. Por el contrario, SCHOTT requiere enfatizar más en acciones que comprometan a sus empleados con sus valores. De ahí la importancia que se da a eventos como la feria de valores,

en la cual a través de actividades recreativas y culturales se trata de comunicar y difundir los valores de la organización.

3.2.2 Mecanismos previstos como instrumentos de intervención para enfrentar en la práctica los conflictos

A la pregunta de la entrevista sobre los mecanismos utilizados para enfrentar en la práctica los conflictos, en las dos empresas la primera reacción fue reconocer que hasta el momento no se han empleado mecanismos formales para resolver los conflictos y que se recurre más bien a diferentes acciones estrechamente relacionadas con los temas de comunicación, trabajo en equipo, liderazgo y transmisión de valores,

Lo que se encuentra en las dos empresas son acciones orientadas a desarrollar en los miembros de la organización competencias y habilidades personales que faciliten la prevención de situaciones conflictivas. Se trata básicamente de actividades de formación llevadas a cabo a través de conferencias, cursos y talleres orientados a informar, capacitar, motivar y/o desarrollar habilidades y destrezas y/o entrenamientos intensivos en sitios externos. Ninguna de las dos empresas se cuenta con evaluaciones que midan la utilidad de estas actividades de formación, pero todos los entrevistados reconocieron un mejoramiento en sus comportamientos personales.

Es mucho menos frecuente encontrar que se tengan previstos mecanismos claros para la intervención en situaciones de conflicto. Se sigue recurriendo a los instrumentos tradicionales de resolución por intervención de la autoridad a través de llamadas de atención o sanciones responsabilidades asumidas en SCHOTT por el departamento de Recursos Humanos y en TELETÓN por los jefes de área.

A continuación se describen los modalidades de trabajo que cada una de las empresas consideran son sus procedimientos para enfrentar el conflicto.

En SCHOTT se mencionan:

- **Esquema preventivo de trabajo.** Se buscan mayores acercamientos entre las personas de diferentes áreas previendo que si posteriormente van a requerir trabajar en equipo hayan pasado por una vivencia de acercamiento y comunicación. A la formación de equipos inter-área se le da importancia como estrategia de prevención de conflictos.
- **Comunicación directa** desarrollada a través de cartelera con temas, mensajes, que tienen que ver con el tema de convivencia, un periódico empresarial, un esquema de

oficina abierta, la facilidad de acceso de todos los empleados a cualquier nivel de autoridad y el hacer pública la información financiera para generar transparencia.

- **Modelos de intervención más focalizadas** reconociendo que la fuente de conflictos puede estar en situaciones externas, acompañando a las personas en un proceso de reconocimiento de posibles problemas personales o familiares que pueden estar incidiendo en su comportamiento laboral.
- **Incentivos** mediante premios con los cuales se hace público reconocimiento a quienes han respondido con mayor participación y entusiasmo en la presentación de propuestas para cumplir metas empresariales.

En TELETÓN encontramos las siguientes acciones para la intervención:

- **Modalidades especiales de trabajo** como es el caso de una actividad denominada "embajadores de valores" a través de la cual se asignan responsabilidades para que cada valor que quiera transmitirse sea "apadrinado" por uno o varios de los empleados. Así durante un periodo de tiempo, un empleado será por ejemplo el "embajador de la alegría" quien deberá estar atento de buscar mecanismos para recordar a los demás sobre la importancia de este valor. Así cada empleado buscará iniciativas novedosas para que los demás se comprometan con el valor que está representando.
- **Formación de grupos focales** incluyendo el entrenamiento de facilitadores, mediadores y observadores. Según Convivencia Productiva, el grupo focal es una dinámica de grupo diseñada para discutir a profundidad un tema relevante y puntual. El contenido de la discusión girará en torno a unas frases polémicas que surgieron de diagnósticos previamente realizados. Cada uno de los miembros de este grupo focal tiene un rol particular que debe cumplir habiendo sido determinado de antemano. Los facilitadores son el sub grupo de personas vinculadas a la organización que acompañan el equipo interno de Convivencia Productiva. El mediador es un tercero neutral entrenado para brindar asistencia a las partes en el proceso de búsqueda de soluciones aceptables y satisfactorias para ambas. Su desempeño se basa primordialmente en escuchar atentamente a los disputantes e incentivarlos hacia un diálogo franco, de exploración honesta de posibilidades para un acuerdo mutuo.
- **Valoración de los procesos comunicativos** dando especial importancia a la formación para la comunicación efectiva y la escucha activa y divulgando los programas de Convivencia Productiva a través de carteleros y otros medios escritos

Dado que en TELETÓN se trabaja actualmente un proyecto específico de manejo pacífico del conflicto, en las entrevistas se identificó una fuerte apropiación de un lenguaje referido con esta temática y se prevén actividades de formación en métodos alternativos de resolución de conflictos incluyendo por ejemplo la formación de mediadores.

3.3 Logros en el cambio de comportamientos y la internalización de valores

Los cambios de comportamiento y la internalización de valores en el tema de manejo de conflictos dentro de las empresas estudiadas están necesariamente referidos a las intervenciones del programa de Convivencia Productiva. A pesar de no contar aún con mecanismos sistemáticos de seguimiento y evaluación a este proceso, los entrevistados si pudieron identificar claramente cambios tanto en actitudes, como en valores.

En SCHOTT, como indicadores de que el trabajo en el tema de convivencia es exitoso resalta principalmente los siguientes:

- Hay compromiso de los empleados con los frentes de trabajo que son de particular interés para la empresa. Aportan iniciativas para enriquecer los temas con los que está comprometida la empresa.
- Mejora paulatinamente la comunicación, es decir la gente ha aprendido a escuchar a las otras personas y entenderlas y a darse a entender mejor, así como a controlar sus emociones. Esto permite también que los equipos se van consolidando de una manera más cercana.
- Los líderes de la organización han sido convocados a la reflexión de los juicios y los comportamientos que dificultan la convivencia.
- Se ha creado más armonía y un trabajo en grupo más eficiente.
- Se recurre al diálogo como medio para superar confrontaciones.
- Se reconocen cambios en actitudes más abiertas y más amables en el trato interpersonal.
- Existe mayor cooperación entre los compañeros de trabajo.

A través de la entrevista se percibió que tanto por parte de la gerencia como por los mandos medios y los operarios se reconocen importantes logros en el tema de convivencia. Frente al tema de manejo de conflictos prima la idea de que más importante que las modalidades de resolución de éstos, es el desarrollo de las competencias que permitan evitarlos. Vale la pena destacar que el jefe de planta en la entrevista a él realizada, recurre a la comparación de la

empresa con una gran familia: "...siempre ha sido la política de SCHOTT que vivamos como en familia. Consideramos esto como un hogar".

En la clínica TELETÓN no se ha realizado hasta el momento una evaluación que permita medir los cambios en actitudes y valores respecto al tema de convivencia y menos específicamente en el manejo de conflictos. Aún sin contar con un instrumento de esta naturaleza los entrevistados hicieron relación a una serie de logros conseguidos con el trabajo hecho. Entre estos se destacan:

- Mejores relaciones entre las personas.
- Toma de consciencia de los problemas.
- Los conflictos se asumen de una forma positiva.
- Existe más participación activa de los empleados y con menor intervención de jefes como se daba en el pasado.
- Mayor tolerancia y flexibilidad.
- Comprensión y solidaridad.
- Tranquilidad para enfrentar situaciones problemáticas.
- Reconocimiento a la importancia de observar, de hacer una escucha activa y de comunicarse abiertamente.
- Mayor disposición a escuchar a la gente, a ver sus necesidades, a cooperar.

Analizando los logros obtenidos puede concluirse que estos se dan principalmente en el cambio de actitudes personales, en el mejoramiento de la comunicación y las relaciones interpersonales e intergrupales. Importante el reconocimiento que se hace de que los conflictos puedan ser asumidos de una forma positiva en vez de tratar de evitarlos completamente. "Yo pienso que no hay clave para prevenir conflictos. Si hubiera sería la maravilla. No hay clave, somos seres humanos, somos seres cambiantes que estamos no solo en nuestro contexto laboral, que estamos en nuestro contexto de familia, casa, pareja. ... Y somos humanos...o sea a mi me dio hoy mal genio y me dio mal genio y lo expresé y entonces decir que no va a haber conflictos, nunca pues, es una utopía." Esta afirmación de una de las entrevistadas resalta la importancia de contar con herramientas para el manejo de conflictos en vez de evitarlos.

3.4 Alineación del tema de convivencia con el desarrollo de las organizaciones

Para que el tema de convivencia se incorpore como parte de la cultura de una organización, éste deberá permear progresivamente los valores, normas, actitudes y comportamientos en todos sus niveles, pero principalmente habrá de conseguirse que el personal directivo pueda reconocer la directa relación entre mejoramiento de la convivencia, mejoramiento de la productividad y compromiso empresarial con el tema de responsabilidad social.

En el caso de las dos empresas estudiadas el abordaje del tema varía sustancialmente por las características de la actividad de cada una de las empresas. En SCHOTT el mejoramiento en los niveles de convivencia busca reflejarse en el mejoramiento de los sistemas de trabajo, básicamente en equipos, y en las estrategias de productividad. En TELETÓN por el contrario está más ligado al mejoramiento del servicio a los pacientes y a la imagen que éstos se hagan de la institución. En el caso de TELETÓN, los logros en materia de convivencia se reflejan de manera inmediata en el comportamiento de un personal que atiende directamente a una clientela. El contacto directo con pacientes que por su condición de salud presentan mayor sensibilidad y niveles de angustia, requieren habilidades particulares para el manejo de situaciones conflictivas. Esto tiene concordancia con lo que puede verse en mecanismos para el manejo de conflictos en organizaciones de salud que en un país como Estados Unidos se ha convertido en un tema tan especializado a tal punto que amerita que una organización como ACR (Association for Conflict Resolution), dedicada a este tema, cuenta con una sección que trabaja el tema únicamente en instituciones de salud (como puede verse en su sitio de Internet www.acrnet.org, Health Care Section).

Haciendo esta claridad se procede a extraer de las entrevistas aquellas respuestas que permiten analizar el nivel de incorporación que el tema de manejo de conflictos ha logrado tener en las dos organizaciones.

Al preguntar al gerente de SCHOTT sobre el nivel o área encargada del tema de convivencia se encontró que ya está incorporado al área de Recursos Humanos: "...es la gerencia de Recursos Humanos que reporta directamente a la gerencia general. Yo participo no permanentemente pero si esporádicamente. Yo en este momento estoy trabajando con más profundidad que el resto del equipo de trabajo en el esquema de coaching. Vivo enterado de lo que está pasando en el tema de convivencia." La anterior respuesta denota un nivel de alto compromiso de la gerencia que ha delegado en el departamento de Recursos Humanos el manejo formal de la

prevención y resolución de conflictos pero continua con una actividad de acompañamiento y recibiendo reporte directo y permanente.

Para ejemplificar los logros alcanzados por la empresa en esta área, el gerente menciona el nivel de satisfacción del personal reflejado en los resultados de una encuesta recientemente realizada por un organismo externo en todas las filiales de SCHOTT a nivel mundial. Esta encuesta reveló que la filial en Colombia presentó entre sus empleados altos índices de satisfacción. En la entrevista realizada para este trabajo, no se profundizó en el procedimiento seguido para realizar esta encuesta, pero es relevante la importancia que a ella le da el gerente. "Hay muchos hechos que reflejan lo que pasa acá. Hay un hecho que me parece que es particularmente importante. Esta empresa fue, en la evaluación que hace el grupo a nivel mundial, la empresa que más alto nivel de satisfacción encontró en sus empleados. Se hace una encuesta de satisfacción, se hace con un organismo internacional, totalmente independiente al grupo, una organización alemana. Se hizo a nivel mundial la encuesta y se miden índices de satisfacción de las personas. Y SCHOTT Envases en Colombia fue la empresa con el nivel más alto. Con un nivel de 94% de satisfacción con una media de 51%. Eso dice que las personas que están aquí trabajando están contentas."

El nivel de satisfacción medido por la encuesta es considerado por la empresa como un indicador de un buen clima organizacional y en consecuencia de niveles de convivencia favorables a las relaciones interpersonales. Dada la importancia para el clima organizacional de actitudes positivas frente a las políticas de la empresa, se resalta otro ejemplo aportado de la entrevista donde se hace evidente el compromiso con propuestas inicialmente provenientes de la dirección, pero que el personal va asumiendo como propias. "El otro elemento que es muy importante es que cada vez logramos con mayor facilidad que las personas se comprometen en los temas que son de particular interés de la empresa. Un ejemplo es: "Hemos iniciado un programa muy agresivo de ahorro, de uso racional de los recursos. Y ese programa lo bautizamos ESMERALDA y funciona con la iniciativa de las personas. Las personas proponen a la empresa en una reunión que es pública iniciativas de ahorro. Y nos ha sorprendido, pues es un programa que tiene más o menos un año, y nos ha sorprendido gratamente encontrar que más del 60% de todas las personas, que están involucradas en la empresa, hayan hecho propuestas en ese proyecto. Claro, tenemos unos incentivos, unos premios etc. pero es muy gratificante que las personas están comprometidas en los temas de la empresa."

Respecto al tema de apropiación de valores la empresa viene trabajando con iniciativas novedosas que fueron expuestas en la entrevista, en la cual se explicó en qué consiste la denominada feria de valores. “Una feria de valores que estaba orientada a los valores de SCHOTT, hemos tratado de volverlos comportamientos. Y esos comportamientos que las personas identificaron pues muchos tienen que ver con la convivencia. Incluso hay unos afiches que están puestos aquí y muchos de estos comportamientos están orientados a temas que tienen que ver con la forma como nos comunicamos, como resolvemos nuestros problemas. Hicimos una feria y era una feria donde había muchos juegos y muchos mensajes y muchos temas que estaban orientados a buscar el compromiso de esta gente con estos valores. Y la convivencia es un problema de valores. La forma como las personas vivimos los valores dentro de la organización. El compromiso, la responsabilidad, la integridad. Hay valores que están orientados hacia la responsabilidad. Entonces en esa feria todo estaba enfocado a que apropiáramos esos valores...Trabajamos de una manera muy intensa en el tema de valores. Todo lo que hacemos está conectado con eso.”

Los ejemplos aportados por la entrevista con el gerente señalan que se hacen intentos para incorporar a la cultura organizacional estrategias de convivencia que probablemente tenderán a convertirse en esquemas más formales de manejo de conflictos. Pero es de anotar que en la entrevista realizada con personal de planta no se hicieron tan explícitos este tipo de ejemplos.

Mientras tanto en TELEFÓN la responsabilidad por el tema sigue estando en cabeza de los consultores externos de Convivencia Productiva, como firma contratada para este acompañamiento. Fanny Gaviria, la coordinadora asistencial del área de Rehabilitación lo afirma con el siguiente comentario: “Convivencia Productiva lidera todo. Hay un grupo de líderes, hay grupo de facilitadores que participan durante el trabajo y comparten actividades directamente con el grupo de Convivencia Productiva, que ya han recibido entrenamiento por parte de ellos para facilitar y tener más personas trabajando en el mismo sentido. Pero realmente quien dirige toda la actividad es Convivencia Productiva.” Hasta el momento la clínica no ha responsabilizado formalmente a ninguna de sus dependencias para asumir el trabajo de convivencia y de manejo de conflictos. Han adoptado más bien un sistema que busca que el mayor número de empleados pueda ser sensibilizado y entrenado a través de los talleres y las demás actividades desarrolladas por Convivencia Productiva.

La transmisión de valores que alimentan la cultura organizacional se hace desde la alineación que tiene la institución con un ideario ético-religioso. Pero en sentido estrictamente empresarial

puede hablarse de una preocupación de convertir los valores en comportamientos y para este proceso se recurre a un mecanismo formal como son los manuales.

Para el caso de TELETÓN es preciso resaltar que se asume la construcción de una cultura como un proceso que pasa por la obligatoriedad del cumplimiento de reglas de comportamiento. En varios momentos de la entrevista se hizo relación al necesario respeto a las líneas de autoridad y a los mandatos de la dirección. La participación en las actividades y entrenamientos ofrecidos por Convivencia Productiva tiene por ejemplo ese carácter de obligatoriedad.

En la metodología de trabajo se tenía previsto poder recurrir a materiales impresos publicados por las empresas que sirvieran como evidencia de la manera como viene incorporándose el manejo de conflictos a la cultura organizacional. Ninguna de las dos empresas cuenta hasta el momento con este tipo de materiales. Se recurre más bien a mecanismos no formales, pero ampliamente respaldados por la dirección, suficientemente difundidos en los diversos niveles de la organización y claramente apoyados con recursos de tiempo y presupuestos para poder ser implementados. De esta forma se están dando pasos significativos para abrirse al tema de manejo de conflictos.

Es de anotar que las dos empresas continúan trabajando en la implementación del programa de Convivencia Productiva con tres componentes que se articulan entre sí: la construcción de cultura organizacional, el desarrollo de competencias y habilidades comunicativas y la instalación de procesos que se formalicen dentro de las organizaciones. Si las dos empresas estudiadas dan continuidad a la inversión de recursos financieros y de personal para conseguir esos objetivos, se puede concluir que están dados los espacios para que el manejo de conflictos se fortalezca como área prioritaria dentro del sistema organizacional.

Como síntesis del análisis anterior pueden resaltarse logros compartidos por las dos empresas y otros específicos para cada una de ellas. Así, en SCHOTT es fundamental el compromiso de la gerencia con el tema. En TELETÓN el aspecto más sobresaliente es la apropiación por parte de los empleados de un lenguaje que favorece actitudes y comportamientos en la convivencia cotidiana.

Las dos empresas comparten resultados en los siguientes aspectos:

- Transformación en el concepto del conflicto.
- Reconocimiento del conflicto: no se niega, sino se busca prevenirlo y manejarlo.

- Empleo de mecanismos más participativos.
- Menor uso de la autoridad como única forma de resolver conflictos.
- Esfuerzo por explorar el origen y causas de los conflictos.
- Entrenamiento del personal en el desarrollo de competencias comunicativas y manejo de emociones.

CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES

Conclusiones del estudio exploratorio

Es de suponer que de la misma manera que las dos empresas estudiadas están realizando esfuerzos en las áreas de convivencia y manejo de conflictos, habrá muchas experiencias en otras organizaciones empresariales que no son suficientemente conocidas. Por esta razón, se considera importante divulgar más los esfuerzos hechos por las empresas en este ámbito, lo que permitiría reforzar acciones positivas que apuntan a mejorar la convivencia y la productividad del país.

El acercamiento logrado hace evidente que en ambas empresas se reconocen como campos propicios para el surgimiento de conflictos básicamente dos: los temas ligados con valores, que la literatura los ubica en el ámbito de la ética y los temas relacionados con comunicaciones y relaciones interpersonales que tiene más relación con el manejo de procesos organizacionales. La temática requiere de un manejo integral, entendiendo la estrecha relación entre mecanismos operativos provenientes del modelo organizacional y los presupuestos éticos expresados en la misión y visión de cada empresa.

En una de las empresas estudiadas se encontró mayor apropiación del lenguaje de la resolución de conflictos y mayor énfasis en el tema de valores que en la otra. Dado que esta empresa está respaldada por una ideología confesional cabe la pregunta de si el tema de valores sigue relacionándose más con creencias ético-religiosas o pueden constituirse en fundamento de una ética estrictamente empresarial.

A pesar de las variadas actividades que las dos empresas están realizando en el campo del manejo de conflictos, aún no puede hablarse de mecanismos formales que se incluyan en la estructura organizacional, como por ejemplo dependencias exclusivamente dedicadas al tema, personal especializado contratado de planta, o personas cuya actividad principal no sea la de implementar el tema, pero quienes estén capacitadas y puedan dedicar parte de su tiempo al mismo. Tampoco se observa que se hayan introducido los enfoques de convivencia y manejo de conflictos en los manuales organizacionales. Estaría por estudiarse si esta situación se origina en un insuficiente reconocimiento de la importancia de éstos en las empresas estudiadas y/o en Colombia en general o quizás a la reciente incorporación de éstos al ámbito empresarial, que no ha permitido realizar aún evaluaciones y seguimiento de resultados para

tomar decisiones desde la alta gerencia, que posibiliten incorporarlo plenamente a la cultura organizacional.

En las empresas estudiadas se reconocen como muy positivos los cambios que han podido introducir en dos niveles: 1) la concepción misma del conflicto y 2) la búsqueda de mecanismos diferentes al empleo autoritario de reglas y normas. En las dos empresas se ha experimentado transformación en el concepto del conflicto, reconociéndolo como inherente a todo tipo de relaciones humanas e intentando no negarlo sino reconocerlo, prevenirlo y manejarlo. En consecuencia, se recurre a mecanismos más participativos y a menor uso de la autoridad como única forma de resolver conflictos. Igualmente hay esfuerzo por explorar el origen y causas de los conflictos, orientando las acciones a la prevención principalmente entrenando al personal en el desarrollo de competencias comunicativas y manejo de emociones. Para asegurar la socialización de valores TELETÓN enfatiza en el proceso de selección de personal buscando en los candidatos coincidencias entre sus valores personales y los de la organización. En SCHOTT se recurre a procesos de entrenamiento y capacitación posteriores al ingreso a la empresa.

A pesar de que los primeros balances de las experiencias realizadas por las empresas son positivos, el ejercicio de un proceso evaluativo más sistemático tendrá que conducir a la adopción de mecanismos más formales de manejo del conflicto.

El estudio exploratorio permitió comprobar como los departamentos de una organización no responden de la misma manera a los entrenamientos en el tema de manejo de conflictos. En SCHOTT, las áreas técnicas responsables de los procesos más operativos continúan considerando que estos temas no son de su competencia o que su manejo genera pérdida de tiempo. En TELETÓN el departamento más comprometido es el área de Rehabilitación. El reto para una gerencia comprometida con el tema de manejo de conflictos será entonces despertar interés y motivación en la totalidad de la organización y mucha de la vibración positiva vendrá del análisis de la estrecha relación entre manejo de conflictos con un clima laboral armónico al tiempo que se logra mayor productividad.

El más importante resultado del trabajo realizado, proviene de haber constatado a través de las entrevistas, el fundamental comprometimiento de la gerencia con el tema en una de las empresas y en la otra, la apropiación por parte de los empleados entrevistados de un lenguaje que favorece actitudes y comportamientos en la convivencia cotidiana. Aún cuando otros aspectos de la cultura organizacional no hubieran sido tan evidentes, los avances en

compromiso de los cargos directivos en la organización y en la apropiación de lenguaje ya están indicando que se están dando importantes pasos para fortalecer procesos en cuanto al manejo constructivo del conflicto, que permeen la cultura organizacional.

Recomendaciones

El acercamiento propuesto al tema de manejo de conflictos y cultura organizacional, más que producir nuevos conceptos teóricos, ha buscado enfatizar la importancia de que la formación básica de administradores, las especializaciones y maestrías ofrezcan mayores oportunidades para el entrenamiento y la investigación en esta materia. Así se sensibilizaría a los futuros gerentes y directivos de empresas que el tema de manejo de conflictos es importante. Para un país como Colombia donde la convivencia social ha sido afectada por el tema del conflicto político, desde las empresas puede darse un importante liderazgo alrededor del tema de convivencia logrando aprovechar metodologías y modelos de convivencia que han sido exitosos al interior de las empresas. Estos modelos micro pueden ser extrapolados a contextos más amplios.

A futuro se requiere mayor difusión de experiencias exitosas y realización de investigaciones que relacionen el tema con evaluaciones financieras tanto desde la valoración de montos invertidos en este tipo de procesos, como evaluaciones económicas del mejoramiento de la productividad atribuibles al manejo positivo de los conflictos. De esta manera habría un compromiso con un tema que ya es fundamental en otros países como es el de la implementación de sistemas integrales de resolución de conflictos al interior de las empresas.

BIBLIOGRAFÍA

BACAL, Robert, Organizational Conflict - The Good, the Bad, and the Ugly., Journal for Quality & Participation, Summer 2004, Vol. 27 Issue 2

BARNEY, Jay B., Organizational Culture: ¿Can it be a source of sustained competitive advantage? Academy of Management Review, 1996, Vol. 11

CANAL, Margarita, Hacia la convivencia, Propuesta presentada a la secretaria de gobierno, Alcaldía Mayor de Bogotá, 1999

CANAL, Margarita y ZAPATA María Lucía, et al. "Buen viento buena Mar": Módulo de Resolución Ética de Conflictos, Rumbo Pymes Éticas y Transparentes. Editado y Publicado por Transparencia por Colombia, 2004

Carta de Civildad. Título 1, Disposiciones Generales, Alcaldía Mayor de Bogotá, 1997

DAFT, Richard L., Teoría de las Organizaciones, 6. Edición

DEAL, T. A., y KENNEDY, A., Cultura Corporativa, Fondo Educativo Interamericano, México, 1985

DE BONO, E., Conflictos; ¿Cómo resolverlos de la mejor manera?, Plaza y Janes, 1986

FINEMAN, Stephen; MACKIE, Karl, Solving Costly Organizational Conflicts (Book Review), Industrial Relations Journal, Summer 1985, Vol. 16 Issue 2

GREENBERG, Jerald y BARON, Robert A., Behavior in Organizations

KATZ y KAHN, Psicología Social de las Organizaciones, Editorial Trillas, México, 1995

LEDERACH, Juan Pablo, Enredos, pleitos y problemas, Una guía práctica para ayudar a resolver conflictos, Ediciones Clara-Semilla, Guatemala, 1992

LUTHANS, Fred, Organizational Behavior, McGraw-Hill, 2004, 7 Ed

MARTIN, Joanne, Organizational Culture. Mapping the Terrain., Sage Publications Inc., 2001

MC GREGOR, Douglas, The Human Side of Enterprise, dado por SCHNEIDER et al.

NELSON, Debra L. Y CAMPBELL QUICK, James, Organizational behavior

OHBUCHI, Ken-Ichi; Suzuki, Mariko, Three Dimensions of Conflict Issues and their Effects on Resolution Strategies in Organizational Settings, International Journal of Conflict Management, 2003, Vol. 14 Issue 1

Onda Cheverísima: Comunicación para la convivencia, Alcaldía Mayor de Bogotá y Ediciones Paulinas, 2003

ROBBINS, Stephen, Comportamiento Organizacional, Editorial Prentice-Hall, México, 1991

SCHEIN, Edgar H., Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass, San Francisco, 1985

SCHNEIDER, Benjamin, Organizational Climate and Culture, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1990

SCHNEIDER, Benjamin; BRIEF, Arthur P. Y GUZZO, Richard A., Creating a Climate and Culture for Sustainable Organizational Change, En: Organizational Dynamics, Vol. 24, No. 4, 1996

SCHOTT, Corporate Information, Visión 2010

SLAIKEU, K. Y HASSON, R., Controlling the cost of conflict. How to Design a System for Your Organization. Jossey-Bass Publishers, 1998

STACEY, Ralph D., Strategic management and organizational dynamics, Pitman Publishing, London, 1993

SUÁREZ, Daniel, Guía Operacional, Manual de Convivencia Productiva

SUÁREZ, Daniel, An Integrative Organizational Conflict Management System

TORO A, José Bernardo, El cuerpo, las emociones y el lenguaje: Fundamentos de la convivencia social, Revista Espacio Infancia, Bernard van Leer Foundation, 2002

<http://www.clinicauniversitariateleton.com.co>

http://www.schott.com/pharmaceutical_packaging/english/company/production_sites/colombia/index.html

<http://www.schott.com/english/company/index.html>