



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo: **DANIELLA ALEJANDRA SYLVA GARCÍA**, con C.I. 171321810-3, autora del trabajo de graduación intitulado: **“PROPUESTA DE MODELO DE MANEJO DE CONFLICTOS ORGANIZACIONALES PARA LA EMPRESA JARDINES PIAVERI.”**, previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**, en la Facultad de **Psicología**.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, noviembre 2014

DANIELLA ALEJANDRA SYLVA GARCÍA

C.I. 171321810-3

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICÓLOGO
ORGANIZACIONAL**

**“PROPUESTA DE MODELO DE MANEJO DE CONFLICTOS
ORGANIZACIONALES PARA LA EMPRESA JARDINES PIAVERI”**

Autor:

Daniella Alejandra Sylva García

Director:

Pablo Alberto Hernández Tinoco

Quito, 2014

Tabla de contenido

Capítulo I: Marco introductorio	1
1.1. Tema.....	1
1.2. Datos de la empresa.....	1
1.3. Planteamiento del problema	4
1.4. Justificación.....	10
1.5. Objetivos	11
Objetivo general	11
Objetivos específicos	11
Capítulo II: Marco teórico.....	13
2.1. Teoría de conflictos.....	13
2.2. Modelos teóricos en el manejo de conflictos	14
2.2.1. Modelo tradicional lineal (Harvard).....	15
2.2.2. Modelo transformativo	16
2.2.3. Modelo circular narrativo.....	16
2.2.3. Modelo de los cinco estilos de Thomas Kilmann.....	17
2.2.4. Otros modelos	17
2.3. Conflictos organizacionales	18
2.3.1. Origen de conflictos en las organizaciones	18
2.3.2. Efectos que provocan los conflictos organizacionales	20
2.3.3. Mecanismos de manejo de conflictos organizacionales.....	21
Capítulo III: Marco Metodológico: Fase Diagnóstica.....	24
3.1. Metodología	24
3.2. Herramientas – Instrumentos	26
3.3. Aplicación	26
3.4. Resultados	28
Capítulo IV: Proyecto	43
4.1. Objetivo del proyecto.....	45
4.2. Resultados esperados.....	45
4.3. Actividades.....	46
4.3.1. Identificación de responsables en la implementación	46
4.3.2. Socialización del modelo	47

4.3.3.	Difusión sobre las ventajas de implementación del modelo	49
4.3.4.	Capacitación de equipo de facilitadores responsables de implementación	50
4.3.5.	Acciones de prevención de conflictos	51
4.3.6.	Apertura de los espacios seguros para la intervención.....	52
4.3.7.	Seguimiento y monitoreo de los resultados.....	54
4.4.	Supuestos.....	55
4.5.	Precondiciones	56
4.6.	Indicadores	57
4.7.	Fuentes de verificación.....	57
4.8.	Sostenibilidad.....	57
4.9.	Medios e insumos.....	58
4.10.	Costos y presupuestos	59
4.11.	Matriz de marco lógico	60
4.12.	Monitoreo	64
4.13.	Evaluación.....	64
4.14.	Destinatarios.....	64
4.15.	Cronograma.....	65
Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones.....		66
4.2.	Conclusiones	66
4.3.	Recomendaciones.....	69
Bibliografía		71
Anexos.....		73
Anexo 1.1.	73
Anexo 1.2.	75
Anexo 1.3.	76
Anexo 1.4.	78
Anexo 1.5.	102
Anexo 1.6.	121
Anexo 1.7.	130
Anexo 1.8.	131

Tabla de gráficos

Gráfico 1.....	3
Gráfico 2.....	6
Gráfico 3.....	7
Gráfico 4.....	7
Gráfico 5.....	9
Gráfico 6.....	28
Gráfico 7.....	29
Gráfico 8.....	29
Gráfico 9.....	30
Gráfico 10.....	30
Gráfico 11.....	31
Gráfico 12.....	31
Gráfico 13.....	32
Gráfico 14.....	33
Gráfico 15.....	33
Gráfico 16.....	34
Gráfico 17.....	34
Gráfico 18.....	35
Gráfico 19.....	35
Gráfico 20.....	36
Gráfico 21.....	36
Gráfico 22.....	37
Gráfico 23.....	37
Gráfico 24.....	38
Gráfico 25.....	38
Gráfico 26.....	39
Gráfico 27.....	40
Gráfico 28.....	40
Gráfico 29.....	41

Capítulo I: Marco introductorio

1.1. Tema

Propuesta de modelo de manejo de conflictos organizacionales para la empresa Jardines Piaveri.

1.2. Datos de la empresa

Nombre: Jardines Piaveri Cía. Ltda.

Actividad: Empresa del sector florícola, especializada en la plantación de rosas y cartuchos.

Ubicación: Oficinas del Grupo Florisol ubicadas en Av. 6 de Diciembre y La Niña. La plantación Jardines Piaveri se encuentra ubicada en Lasso, provincia de Cotopaxi.

Características: Jardines Piaveri cuenta con varias certificaciones a nivel nacional e internacional, relacionadas con responsabilidad social y de medio ambiente. En el año de 1997 la empresa fue certificada por FlowerLevelProgram, una iniciativa alemana que busca promover la equidad, respeto y justicia dentro de la empresa. En el 2005 la empresa pasa a ser certificada por Fairtrade International (FLO), produciendo sus productos con responsabilidad social y medioambiental bajo la certificación como guía.

Contexto: La empresa Jardines Piaveri Cía. Ltda. forma parte del Grupo Florisol, es una de las tres empresas del grupo, tiene veintiocho años dentro del sector floricultor en el Ecuador. La plantación Jardines Piaveri se encuentra en el centro-sur del país, produce rosas y cartuchos para exportación.

De acuerdo a la información preliminar levantada en la fase exploratoria en la que se realizó una entrevista al Oficial Fair Trade de la empresa, en donde se obtuvieron detalles importantes como el que Jardines Piaveri, se conoció que fue creada en el año 1996 e inició con 4 hectáreas de rosas de las principales variedades de aquel momento. Desde entonces, se ha destacado por su continua renovación de variedades con el objetivo de mantenerse a tono con el mercado. En el año 1998 se amplió con 2 hectáreas de rosas y, posteriormente, en el año 2000, una nueva ampliación de 1.5

hectáreas más de rosas y 0.5 hectáreas de mini rosas. En el 2004 se inició la incursión en el cultivo de cartuchos a la intemperie con muy buenos resultados, el crecimiento en este producto ha sido constante y al momento tiene aproximadamente 4.5 hectáreas. En el 2006 se tomó la decisión de ampliar 1.1 hectáreas extras en rosas con lo cual al momento se tiene 9.0 hectáreas de rosas y spray rosas.

El número de colaboradores con los que cuenta la empresa varía de acuerdo a la temporada, llegando a contar con 203 empleados en temporadas de alta demanda de productos. La mayoría de las personas que labora en Jardines Piaveri son oriundas de la misma zona. Muchas tienen entre ellas vínculos de parentesco y viven en modalidades comunitarias típicas de la zona rural de la sierra ecuatoriana. Aunque no se autodefinen como indígenas sino como mestizos, las características étnicas demuestran esa ascendencia y tradicionalmente provienen de grupos familiares que fueron jornaleros en haciendas agrícolas y ganaderas de la zona.

De acuerdo a la información brindada por la Oficial Fairtrade de Jardines Piaveri, Inés Tovar, los colaboradores de la empresa están organizados en comités de trabajadores que cumplen distintos roles en relación al manejo de decisiones sobre asuntos de beneficio laboral y sobre el uso de los premios monetarios que reciben del sistema de certificaciones, y que son invertidos en proyectos sociales, ambientales o de capacitación (I. Tovar, comunicación personal, 8 de noviembre de 2012).

Organigrama: Dentro del organigrama de la empresa, se cuenta con el Gerente General de la empresa, el mismo que es nombrado por el Directorio de la misma y que está conformado por los accionistas y consejeros externos, siendo el Presidente de la empresa la máxima autoridad nombrado por mayoría por los miembros con voto.

El Gerente de Operaciones se encarga de los principales aspectos técnicos y productivos en conjunto con el Gerente Técnico. Bajo ellos, están los jefes de área y supervisores en cada una de las zonas donde existen procesos relacionados a la obtención de las flores de corte y a su procesamiento posterior; dichas áreas se dividen en Mantenimiento, Postcosecha, Cultivo, Fumigación, Tinturación y Calas. Así mismo, existen a la par, encargados de la parte médica de la empresa, una guardería, un área de salud, una de recursos humanos, una de contabilidad, una de seguridad y

1.3.Planteamiento del problema

La empresa Jardines Piaveri es parte del Grupo Florisol, desde el cual se definen las políticas de Recursos Humanos y ante la presencia de situaciones conflictivas la intervención la realiza la persona responsable del Departamento de Recursos Humanos del Grupo Florisol, quien no labora en la finca de Jardines Piaveri, sino que se desplaza desde la ciudad de Quito para entrevistarse con las personas involucradas, y en otras ocasiones atiende los asuntos por vía telefónica o correo electrónico. Información que fue proporcionada en las entrevistas realizadas a los informantes clave dentro de la empresa.

Como antecedente al presente trabajo, en consideración a la formación universitaria que tiene la autora de la presente investigación, la empresa solicitó realizar una encuesta de clima laboral en noviembre del 2012 (ver resultados en anexo 1.4.) la misma que fue aplicada entre el personal de planta a 35 personas del área de Postcosecha, en la que se había pre identificado alta incidencia de conflictos. Los resultados fueron entregados a la empresa bajo parámetros de confidencialidad. El fin de la misma fue confirmar la percepción interna de los colaboradores respecto a las potenciales situaciones que generan conflictos en el espacio laboral. Posteriormente, se conoció que los resultados de esta investigación fueron presentados a FLO como muestra del interés de la empresa en mejorar las condiciones de trabajo.

Entre los principales hallazgos de este primer acercamiento en lo vinculado con conflictos que no han sido atendidos, se destacó el bajo nivel de trabajo en equipo, lo cual no permitía que el rendimiento sea satisfactorio y generaba desmotivación entre el personal. De acuerdo con los resultados obtenidos en la mencionada encuesta, es necesario tomar en cuenta que sí existían aspectos a ser trabajados para mejorar el clima laboral y motivar a los colaboradores, al menos dentro del área, pero que proyectado a la empresa en general, sentaba pautas para la propuesta del modelo.

En detalle, algunas expresiones textuales del personal encuestado en el año 2012 se refirieron a: *“Debe haber más compañerismo porque hay muchas críticas, se fijan en cosas que no deben y no se concentran en el trabajo”*. Las sugerencias que se presentaron se vinculan además con el mejoramiento en el trato, así una persona dijo: *“Yo quisiera sugerir que exista respeto entre los compañeros”*; alguien más solicitó: *“Capacitación en forma de trato al personal y jefes”*. Estas manifestaciones, demostraron la existencia de situaciones conflictivas que no estaban siendo atendidas, que inclusive se estaban complicando y que probablemente ya generaron elevados costos a la empresa en términos de eficiencia y eficacia en la productividad, lo cual representó un antecedente clave para el desarrollo del modelo propuesto.

En octubre del 2013, se aplicó una encuesta enfocada a los conflictos organizacionales dentro de Jardines Piaveri, la cual fue completada por 124 personas. Simultáneamente se realizaron 15 entrevistas a colaboradores de áreas seleccionadas. Del personal encuestado, el 54% es de sexo femenino y el 51% se encuentra en la franja etaria de 30 a 49 años, y el 43% de 18 a 29 años. Las personas encuestadas se auto definieron en el 96% de los casos como mestizos y en el 69% de los casos con el estado civil de casados. Cabe señalar que el 60% del personal encuestado reportó tener finalizado el nivel de formación básico y el 25% educación media, y un 10% educación superior. (Ver resultados completos de las encuestas en el Capítulo III y de las respuestas sistematizadas de la entrevista en el Anexo 1.5.).

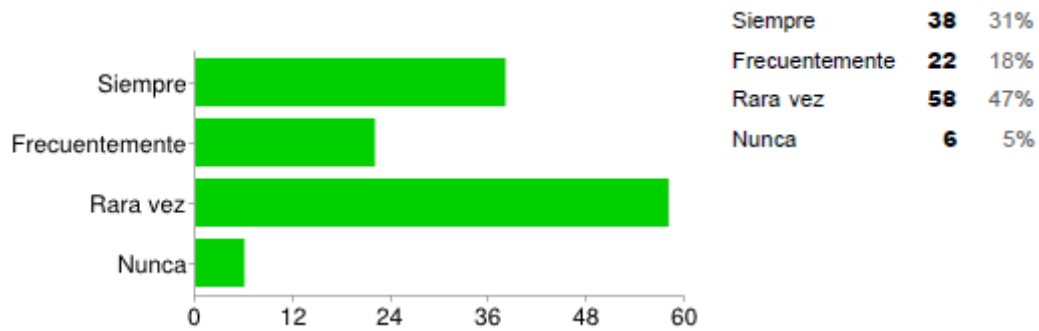
A propósito de la información ofrecida en relación a la temática de estudio, resulta importante señalar que el 34% del personal está laborando en la empresa entre 6 y 15 años, y el 27% de 2 a 5 años, lo cual demuestra que conocen sobre el clima laboral y las prácticas laborales de la empresa, así como acerca de las situaciones conflictivas manifiestas o subyacentes con las que conviven.

Si bien el 82% de las personas encuestadas realizan labores como obreros dentro de las áreas de Postcosecha, Calas, Cosecha, Varios, Tinturación y Mantenimiento; entre los encuestados se encuentra un 7% de Supervisores y un 8% de Administrativos. Sus respuestas representan el punto de vista desde sus distintas

perspectivas, puesto que, mientras la mayoría labora en el campo, los otros son el enlace entre ellos y quienes permanecen trabajando dentro de las oficinas en la misma plantación.

Gráfico 2

Presencia de problemas en Jardines Piaveri



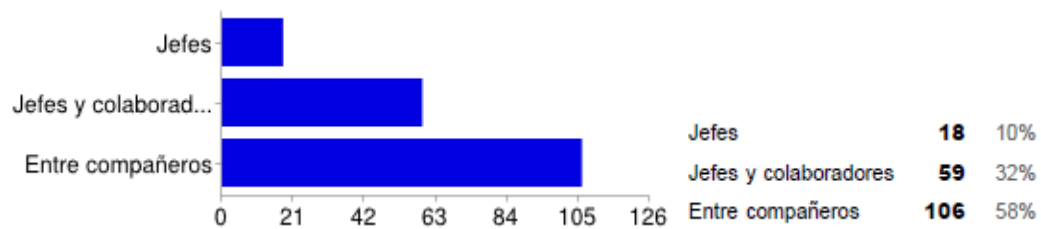
Fuente: Daniella Sylva – Estudio de conflictos organizacionales Jardines Piaveri, 2013.

Al ser consultado el personal de Piaveri sobre si consideran que al interior de la empresa existen problemas entre las personas, un 31% manifestó que siempre es así y un 18% que frecuentemente se presentan conflictos, porcentaje que acumulado es muy similar al 47% de quienes manifiestan que rara vez existen problemas. En suma, la presencia de conflictividad es manifiesta como se puede observar en el Gráfico 2.

Como se conoce, desde la teoría de conflictos, es natural la existencia de problemas en espacios donde están presentes una gran variedad de relaciones interpersonales, intergrupales e intragrupalas. Este resultado también así lo demuestra, sin embargo, lo que merece ser resaltado es que el manejo de estas situaciones problemáticas al interior de la empresa no parece ser el más adecuado como se constata a continuación con la información derivada de la encuesta y que fueron ratificadas de manera constante en las entrevistas.

Gráfico 3

Partes en situaciones conflictivas

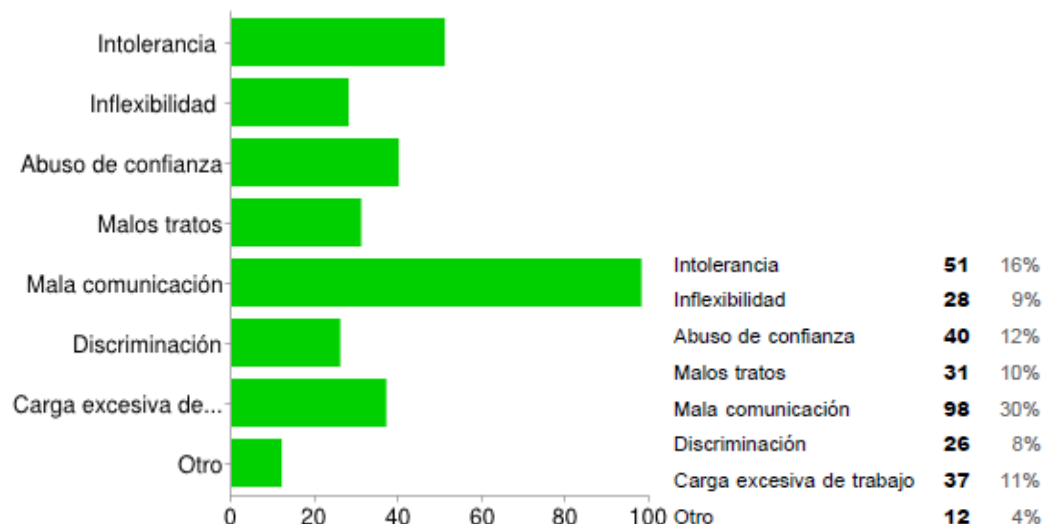


Fuente: Daniella Sylva – Estudio de conflictos organizacionales Jardines Piaveri, 2013.

Las personas reportaron que sí han presenciado insultos, humillaciones, burlas, apodosos ofensivos, chismes y gritos. Llama la atención que estas situaciones se presentan con mayor frecuencia entre compañeros de trabajo (en 58% de respuestas), y entre jefes y empleados (32%), cómo se puede observar en el Gráfico 3. Con las entrevistas esta percepción se ratificó, pero además se hizo referencia a incomodidades derivadas de la forma de trato que tienen algunos superiores respecto de personal obrero.

Gráfico 4

Causas de Conflictos



Fuente: Daniella Sylva – Estudio de conflictos organizacionales Jardines Piaveri, 2013.

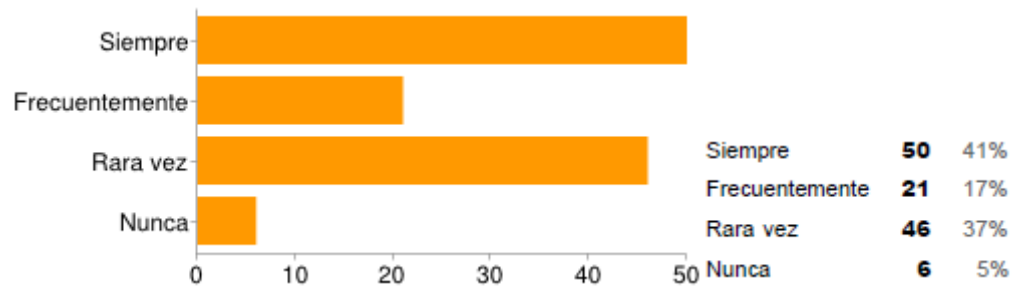
Al investigarse sobre los asuntos que provocan conflictos dentro de Jardines Piaveri el 30% de respuestas señala que se originan en una mala comunicación, las demás causas reportadas son la intolerancia, inflexibilidad, abuso de confianza, malos tratos que tienen un peso similar entre el 9% y el 16% de respuestas. Se puede observar en el Gráfico 4.

El personal entrevistado sobre el origen de los conflictos explícitamente planteó que se relacionan con el ausentismo debido a que las labores que debe cumplir quien falta deben ser asumidas por alguien más y el exceso de trabajo provoca dificultades. Adicionalmente, comentaron sobre la limitada disponibilidad de herramientas de trabajo lo que obliga un excesivo control para mantener su calidad y existencia, evitando hurtos y daños. La principal fuente de conflictos en Piaveri se relaciona con el favoritismo y la asignación de funciones de supervisión que recae siempre en el personal más antiguo, sin embargo debido a la rotación de personal quienes son de reciente ingreso se sienten excluidos y en ocasiones confrontan su visión de cómo realizar las tareas con la que orientan quienes tienen mayor experiencia en el lugar de trabajo.

Actualmente dentro de la empresa se maneja el mecanismo de buzón de quejas anónimo para la recepción de las mismas. Las quejas ingresadas son revisadas una vez a la semana por parte de la responsable del Departamento de Recursos Humanos y el Comité de trabajadores entre quienes toman una resolución de cuáles son los conflictos que deben atender. Una vez que deciden que un caso determinado representa un conflicto en el que deben interceder, gestionan para revelar la identidad de las partes del conflicto, quienes posteriormente son convocadas a las oficinas administrativas para dar su versión de los hechos y a partir de lo cual se toman decisiones. En la práctica este procedimiento se transforma en un espacio de alta agresividad en el que muchas de las veces se busca un culpable y en pocas ocasiones se logra una solución viable que satisfaga al menos una de las partes, o nunca se supera el conflicto. Otra dificultad percibida a propósito del buzón de quejas se relaciona con el supuesto de que las personas se sientan cómodas con escribirla, que en la práctica genera desconfianza por que no se respeta el anonimato o que lo que es peor sea el inicio de una mayor conflictividad.

Gráfico 5

Empleo del diálogo cuando surgen conflictos



Fuente: Daniella Sylva – Estudio de conflictos organizacionales Jardines Piaveri, 2013.

Quizá por esto, entre las respuestas a las preguntas realizadas en la encuesta, el personal de Jardines Piaveri considera que sí se emplea el diálogo cuando surgen conflictos (41% siempre y 17% frecuentemente), pero llama la atención que en el 42% de las respuestas también se dice que no se lo emplea nunca o rara vez, como se observa en el Gráfico 5. Esto se confirma cuando más de la mitad del personal dice que se siente escuchado cuando surgen conflictos pero todo el resto opina lo contrario. Es decir, el procedimiento de diálogo no está siendo manejado de una manera respetuosa y está provocando descontento entre quienes se ven obligados a someterse al mismo.

Los resultados anteriores confirman la importancia de plantear un modelo de manejo de conflictos organizacionales dentro de la misma que, además, podría cumplir un objetivo preventivo, si se toma en cuenta que, entre las respuestas de la encuesta aplicada, se evidencia que al menos el 31% de las personas conocen que en la empresa existen casos de acoso laboral, sin distinguir si es entre compañeros o desde las autoridades. Si bien el conocimiento de casos de acoso sexual es mínimo (el 2%) al ser esta una temática de muy difícil manejo debería presumirse que éstos resultados son inferiores a los casos reales que efectivamente podrían existir.

En conclusión, en la empresa existen tanto conflictos manifiestos y evidentes como conflictos subyacentes, que de no ser debidamente manejados, pueden gestar situaciones de gran problemática que no solo afecten a un grupo, sino que pueden terminar impactando negativamente a toda la empresa.

1.4.Justificación

El modelo que se propone en este trabajo permite sentar como base que el diálogo es el mecanismo idóneo para el manejo de conflictos, pero éste debe ser llevado de manera especializada orientada al desarrollo de una cultura de paz no confrontativa.

Discutir un conflicto permite que los integrantes de una organización sean más conscientes y capaces para enfrentar los problemas... Un conflicto es promesa de cambio y adaptación en una organización... fortalece las relaciones y eleva el espíritu de equipo. Los empleados comprenden que sus relaciones son lo bastante fuertes para resistir la prueba de un conflicto: no necesitan evitar frustraciones ni problemas. Liberan sus tensiones mediante el análisis y la resolución de problemas. (Lewicki, Sander y Barry, 2012, p.22)

La presente disertación es de beneficio para la empresa Jardines Piaveri Cía. Ltda., la cual contará con un modelo de manejo de conflictos organizacionales para prevenirlos y atenderlos de manera adecuada y evitar costos de diversa naturaleza que impactan en su productividad y desarrollo del talento humano. La importancia de contar con el mencionado modelo radica en que dentro de toda organización, las relaciones humanas están siempre presentes, tanto en asuntos laborales como personales. La interacción obligatoria de individuos con distintas personalidades, cualidades y formaciones técnicas generan conflictos que podrían ser prevenibles, según la teoría de manejo de conflictos.

La carencia de un modelo de manejo de conflictos provoca que las personas responsables de la administración del personal improvisen con diversas técnicas o metodologías que pueden resultar contraproducentes para la institución y para las personas involucradas, originando dificultades de toda índole.

De manera personal se ha constatado que el clima laboral en una empresa se deteriora por la falta de directrices para prevenir y manejar conflictos.

La asimilación del modelo facilitara alcanzar la habilidad para comprender la dimensión de diversas acciones para asegurar un espacio de trabajo adecuado,

erradicando conductas que perjudican el desarrollo integral de los individuos de la organización.

Las organizaciones, de manera cotidiana, tienen conflictos que provocan bajo rendimiento, deserción e inclusive boicot en los resultados esperados y planificados. Sin embargo, el mayor perjuicio es el relacionado con los factores personales de quienes laboran en la organización e inclusive en sus círculos familiares a los cuales el conflicto se desplaza. En definitiva, un conflicto no manejado adecuadamente afecta también de manera directa e indirecta a los accionistas y dueños.

Por lo tanto, no prestar la atención oportuna a los conflictos organizacionales puede tener como resultado graves consecuencias, mientras que si la organización cuenta con un modelo de manejo de conflictos propio y ajustado a sus necesidades y condiciones se pueden evitar dificultades mayores y son beneficiarios todos los individuos relacionados con la empresa, sus familias, la comunidad, así como quienes tienen la vinculación laboral directa, tanto como sus clientes y sus proveedores.

1.5. Objetivos

Objetivo general

Elaborar el modelo de manejo de conflictos organizacionales de la empresa Jardines Piaveri y un plan de aplicación del modelo para prevenir situaciones que obstaculizan la gestión y afectan al clima laboral.

Objetivos específicos

- Identificar las necesidades sobre manejo de conflictos de la empresa Jardines Piaveri para que el modelo a ser diseñado brinde una respuesta efectiva.

- Identificar los diversos modelos de manejo de conflictos aplicables en la organización en estudio.
- Diseñar los componentes para el modelo de manejo de conflictos organizacionales, los mecanismos de aplicación, su cronograma y presupuesto.

Capítulo II: Marco teórico

2.1. Teoría de conflictos

Para efectos del presente tema es necesario partir de los conceptos desarrollados en la teoría de conflictos sobre su naturaleza y la manera en la que se los aborda. Cabe señalar que tratándose de relaciones interpersonales la presencia de los conflictos es una constante, y en sí mismo esto no significa algo negativo y podría ser una oportunidad de cambio y de desarrollo individual y colectivo, cuando de manera pacífica se generan soluciones equitativas y justas. Es importante mencionar que los conflictos intrapersonales no son materia de éste análisis aun cuando pueden incidir y generar conflictos interpersonales.

La dificultad derivada de un conflicto no es su presencia sino su mal manejo, especialmente cuando se afectan las relaciones y se provocan daños irreparables. De acuerdo a Budjac (2011, p.34) “El tema del conflicto es extenso y complejo. Un mal diagnóstico o una mala dirección del mismo lleva a una interacción antagónica así como a un comportamiento destructivo y dañino”.

En el diario vivir las personas se relacionan en diferentes espacios en los cuales plasman sus ideas, creencias y formas de percibir las acciones de los demás y de sí mismos. Así, se generan discusiones y confrontaciones que se conocen como conflictos. Como afirman Pruitt y Rubin, (citados por Lewicki, 2012) los conflictos son un “marcado desacuerdo u oposición de intereses, ideas y demás”, e incluye “la divergencia de interés percibida, o la noción de que las aspiraciones actuales de las partes no se pueden lograr al mismo tiempo” (Lewicki, 2012, p.19).

La manera como las personas reaccionan frente a un conflicto depende de varios factores, entre ellos los culturales, y de este modo los conflictos pueden evolucionar hasta llegar a un nivel de complejidad en el que la intervención de terceros, ajenos al conflicto resulta indispensable. La búsqueda de soluciones por medios pacíficos supone el uso de mecanismos basados en el diálogo a fin de identificar las necesidades de las partes, para satisfacerlas, “cuanto más acentuadas sean las

diferencias más difícil será manejarlas. Cuanto menos capaces seamos de manejar las diferencias mayor será el conflicto en la relación” (Dana, 1992, p.5).

Se debe prevenir que los conflictos tengan procesos negativos manifestados a través de la violencia física o psicológica que causa efectos destructivos en las personas involucradas y en sus espacios de influencia. De ahí la importancia de reconocer la diferencia entre un conflicto que puede ser manejado directamente por las partes de aquel que requiere la intervención de alguna autoridad o un tercero imparcial.

Cada vez que se producen conflictos, existen variadas formas de solucionarlos, como el uso de la autoridad o fuerza por parte de quien tiene una relación de dominación; el entregar a un juez o árbitro la solución del problema, o resolverlo a través de sistemas de votación que conceden la respuesta la mayoría. (Saieh, Rodríguez y Opazo. 2006, p.54)

Frente a los mecanismos en que se usa la fuerza, una autoridad o juez decide o se aplica el criterio de la mayoría de personas, que son los más recurrentes para solucionar conflictos, pero que no necesariamente satisfacen las necesidades de las personas inmersas en el mismo, se han desarrollado modelos teóricos de abordaje, que en los últimos años han cobrado popularidad, por sus buenos resultados a nivel comunitario, nacional e internacional. En el siguiente punto se revisan las características de estos modelos.

2.2. Modelos teóricos en el manejo de conflictos

Los mecanismos alternativos de solución de conflictos son procedimientos que buscan soluciones extrajudiciales, que procuran que las partes sean las protagonistas en la construcción de los acuerdos y que cuando sea necesario participe una persona imparcial que facilita el diálogo luego de colaborar en la lectura e identificación del problema en su real dimensión, al analizar y “buscar siempre debajo de la situación superficial para hallar sus causas. Nunca se puede suponer que lo que vemos es todo lo que hay” (Acland, 1997, p. 82).

En la resolución de conflictos los mecanismos más conocidos son la negociación, la mediación, el arbitraje, la justicia de paz y la evaluación neutral. En la implementación de todos ellos, se parte de un modelo de manejo de conflictos el que va a determinar que, de acuerdo a la naturaleza de los mismos, se decida escoger el más adecuado entre diversos caminos. “No debemos presentar estos modelos como disyuntiva, sino tener en cuenta en qué casos es más conveniente utilizar uno u otro, o una mezcla de ellos” (Hoyos, 2011, p.189).

Entre los modelos teóricos de resolución de conflictos podemos distinguir: a) Modelo tradicional lineal, conocido como la Escuela Harvard; b) Modelo transformativo; c) Modelo circular narrativoy, d) Modelo de los cinco estilos de Thomas Kilmann.

2.2.1. Modelo tradicional lineal (Harvard)

En el modelo tradicional lineal desarrollado por la Escuela de Negociación de Harvard, por los profesores Fisher y Ury se considera que el conflicto tiene como causa un desacuerdo y que para superarlo se deben identificar las necesidades e intereses que deben satisfacerse y que son inicialmente percibidos por los partes como incompatibles.

Aplica un sistema de comunicación lineal colaborativa que no necesariamente modifica las relaciones entre las partes, y tiene como meta lograr un acuerdo en el que se alcancen beneficios mutuos (Fisher, 1991).Este modelo puede ser aplicado directamente por las partes, con o sin la intervención de un tercero que les asesore.

El modelo de Harvard es útil en espacios laborales en los que se busca una mejoría de productividad aunque no se priorice el clima laboral. En este modelo se identifican como elementos a las partes, sus intereses, las opciones, las alternativas y los compromisos basados en criterios objetivos; la construcción del acuerdo es posible si se enfoca en satisfacer adecuadamente las necesidades desligando lo personal de lo que se lee como esencial del problema.

2.2.2. Modelo transformativo

El modelo transformativo propuesto por Robert Bush y Joseph Folger tiene un fuerte contenido terapéutico y se basa en la comunicación relacional que puede desarrollarse en varias sesiones con la facilitación de un tercero imparcial, en las cuales el diálogo y la escucha son herramientas clave.

El objetivo a lograrse en la aplicación del modelo transformativo es el mejoramiento de la relación entre las partes y de ellas en sí mismas. La propuesta es trabajar en la autoestima y el empoderamiento personal para preparar a quienes son parte del conflicto para que tengan condiciones necesarias para enfrentarlo, reconocer su cuota de responsabilidad en el problema y además fortalecer el vínculo con la otra parte, de esta manera el modelo contiene elementos de revalorización y de reconocimiento (Bush, 1996), sin que el objetivo principal sea lograr un acuerdo aunque sea deseable tenerlo, luego de un análisis de varias alternativas respecto de las cuales se decide por la más adecuada directamente por las partes comprometidas en el conflicto y no por imposiciones externas. Este modelo es ideal para espacios comunitarios o conflictos colectivos en los que la participación en la resolución de los problemas es esencial.

2.2.3. Modelo circular narrativo

El modelo circular narrativo de Sara Cobb, además desarrollado por Marinés Suares, considera elementos verbales y no verbales de la comunicación para comprender que los conflictos son multicausales por lo que requiere una intervención sistémica con una connotación positiva y de legitimidad para dar un nuevo significado a las situaciones y la construcción de un acuerdo (Suarez, 1996).

En este modelo se suman dos objetivos el de fortalecer la relación y el de lograr un acuerdo, para ello la lectura del conflicto se hace desde una perspectiva sistémica en la que se identifican los roles que cumplen cada una de las partes involucradas directa y colateralmente en un problema, y que lo entienden desde su propia perspectiva que les lleva a construir una historia sesgada y confrontativa. Para la

aplicación de este modelo se requiere la participación de una persona especialista que conduzca la comunicación en etapas.

2.2.3. Modelo de los cinco estilos de Thomas Kilmann

El mencionado autor plantea como modelo teórico de manejo de conflictos cinco estilos de comportamiento que las personas pueden tener desde la dimensión de afirmación para satisfacer sus propios intereses o necesidades, o la dimensión de cooperación para asegurar la relación intentando satisfacer los intereses de la otra persona (Mirabal, 2003).

Estos estilos son también conocidos como estrategias a ser aplicadas en una negociación o mediación, y se distinguen por una actitud competitiva en la que se logre el máximo resultados sin importar los intereses de la otra parte, complaciente si se aceptan las condiciones que la otra parte propone aún en perjuicio de los intereses propios, evasivo si se elude la búsqueda de una solución o se posterga aún en perjuicio de los intereses propios y de los ajenos, colaborativo cuando se buscan los mejores resultados respecto de los intereses y de la relación, y el punto intermedio entre la afirmación y la cooperación que es el transigir.

2.2.4. Otros modelos

Autores como Daniel Mirabal identifican otros modelos y estilos como el Clausewiano, estilo Japonés, rutina del bueno y del malo y Nórdico. Es difícil precisar si estos son otros modelos de manejo de conflictos o son distintos mecanismos que manejan diferentes estrategias, porque se refieren a procesos de negociación con perspectivas distintas, con variable importancia de la relación y de los resultados que se esperan obtener; podría decirse que cada una de estas estrategias tiene características específicas que determinan el comportamiento de las personas e impactan en los acuerdos a los que se llegan, y cada una en sí misma resulta aconsejable dependiendo de la naturaleza de los asuntos a tratar y de los intereses reales que deben ser satisfechos (Saieh, 2006).

La combinación sobre todo de los primeros cuatro modelos explicados anteriormente puede resultar una herramienta útil al tratar de plantear soluciones para los conflictos organizacionales, que por su naturaleza merecen un tratamiento específico en este documento, debido a que se está planteando un modelo de gestión de los mismos para una empresa en particular, con características institucionales específicas en un contexto determinado.

2.3. Conflictos organizacionales

“La interdependencia en el sitio de trabajo es suelo abonado para que broten los conflictos. Las organizaciones son jardines exuberantes en los cuales crecen muchas variedades de esta maleza enojosa que agota la sabia de los recursos” (Dana, 1992, p.11). Se entiende que una organización es una estructura compuesta por varios elementos, los cuales a través de la gestión del talento humano persiguen el cumplimiento de políticas y normas para la consecución de objetivos. La organización es sinónimo de empresa y por tanto puede tener o no fines de lucro.

Debido a que las organizaciones o empresas requieren de personal para el logro de sus objetivos, en su interior se despliegan una serie de relaciones humanas, de índole laboral y con características de jerarquía – entre jefes y colaboradores- y de horizontalidad -entre colegas-, en esta conceptualización, a propósito, se excluyen los conflictos que podrían existir en las relaciones con los clientes puesto que no siempre esto tiene repercusiones al interior de las organizaciones. Esto puede originar la presencia de conflictos reales o aparentes que merecen ser atendidos de manera permanente para buscarle soluciones adecuadas que no interfieran en el trabajo. Lo deseable sería que las empresas se planteen las medidas necesarias para prevenir inclusive los conflictos cuando esto es posible hacerlo.

2.3.1. Origen de conflictos en las organizaciones

Los conflictos pueden presentarse cuando dos o más personas tienen diferentes intereses, opiniones, percepciones o interpretaciones que provocan una confrontación de cualquier intensidad y que no se resuelve en un tiempo prudente.

Por ejemplo, si se discute respecto del procedimiento más adecuado para lograr un objetivo de trabajo.

[El conflicto] Existe donde y cuando sea que haya una **incompatibilidad** de cogniciones o emociones en los individuos o entre grupos de individuos. Surge en las relaciones personales, en las relaciones de negocios y profesionales, en las organizaciones, entre los grupos y organizaciones y entre las naciones... La causa del conflicto es la percepción o creencia de que existen necesidades, deseos, ideas, intereses y objetivos opuestos. Este se encuentra en todas partes y es inevitable. (Budjac, 2011, p. 34)

Otro origen de los conflictos es el relacionado con una mala comunicación que provoque malentendidos, información incompleta o equivocada, y que cause dificultades al punto de provocar distanciamientos o incompatibilidades de trabajo en equipo.

Una tercera fuente de conflictos en las empresas se relaciona con los malos tratos y el mal clima laboral que generalmente se desprende de prácticas poco respetuosas desde los jefes hacia sus colaboradores y viceversa, y que no necesariamente tiene que ver con una intencionalidad de causar daño, pero que efectivamente provoca baja autoestima y termina con la deserción de personas que perdieron inclusive la motivación. El origen de estos conflictos se manifiesta en gritos, insultos y otras formas violentas que podrían inclusive representar conductas ilegales que de acuerdo a la legislación ecuatoriana tendrían un abordaje judicial.

Finalmente, pueden ser causas de conflictos organizacionales algunas problemáticas sociales que se relacionan con estereotipos culturales, prejuicios, intolerancias como las religiosas y otras formas de discriminación. No puede perderse de vista que en las relaciones laborales existe siempre el imaginario de una desigualdad social en la que se pugna por mejores condiciones de trabajo y en un incremento salarial. Esta última situación, en muchos casos, ha dado origen a la conformación sindical y a reclamos colectivos.

Cotidianamente, en varias organizaciones, entre ellas las empresas, se parte de supuestos como el desconocer que al interior de sus estructuras y en su funcionamiento se producen inevitablemente conflictos; éste desconocimiento conlleva, a su vez, el que no se contemplen ni establezcan formas, herramientas, recursos para el abordaje y manejo de éstos.

2.3.2. Efectos que provocan los conflictos organizacionales

Según la teoría (Lewicki, 2012, p. 22) “Un conflicto llama la atención sobre los aspectos que interfieren con los empleados y les producen frustración”. Las manifestaciones de los conflictos organizacionales en ocasiones se evidencian en la salud física y psicológica de las personas involucradas pero también el costo de estos conflictos se mide en el tiempo perdido cuando se debe atender las consecuencias del conflicto en diferentes instancias o a través del bajo rendimiento de la capacidad efectiva de producción, sea por falta de motivación o inclusive el sabotaje de procesos o el daño causado a equipos o herramientas de trabajo. Una consecuencia extrema de un conflicto mal manejado a nivel organizacional es la pérdida de personal calificado cuando éste renuncia o pide cambio de funciones como una medida unilateral frente a una situación que no ha sido debidamente atendida.

Indudablemente, a la larga, los conflictos organizacionales generan malestar y desvalorización del talento humano, con impactos en la productividad empresarial como en las personas que trabajan en la organización. Dana (1992, p.11) sostiene que “Los conflictos entre empleados son quizás el mayor costo reducible que tienen las organizaciones en la actualidad- y quizás el que menos se reconoce”.

En ese contexto, las organizaciones que consideran que dentro de la actividad cotidiana es posible que se presenten conflictos y, en consecuencia, destinan recursos económicos y humanos para un adecuado manejo de éstas situaciones, obtienen beneficios directos. Estas buenas prácticas inciden, también, en una cultura de respeto, paz y de cambio en las actitudes dentro de la empresa. Esta

actitud, repercute, también, en el contexto de la sociedad, generando una adecuada reputación de la empresa.

2.3.3. Mecanismos de manejo de conflictos organizacionales

Las organizaciones requieren, además de comprender sobre la teoría de manejo de conflictos, plantearse la importancia de la implementación de mecanismos especializados para el manejo adecuado de sus propios conflictos internos.

Un modelo diseñado para dar respuesta a las necesidades específicas de una empresa va a permitir dar una administración eficaz a los conflictos a través de factores que lo faciliten, permitiendo aprovechar las oportunidades que el conflicto presenta.

El concepto de manejo o gestión es utilizar el conflicto con fines constructivos, de forma que se enfoquen por medio de un estilo comprometido o colaborativo, pero debe implicar una actitud o punto de vista positivos... Al seleccionar el mejor objetivo y la mejor estrategia, es necesario concentrarse en la interdependencia más que en el poder sobre otros, en la empatía y comunicación mutuas y en los efectos constructivos potenciales. (Budjac, 2011, p.46 -47)

El diálogo es la herramienta principal para discutir sobre los intereses de las partes de una misma organización, cada uno será consciente y capaz de asumir protagonismo en la búsqueda de alternativas para solucionar sus problemas y comprometerse en la implementación de los acuerdos, con miras a beneficiar el logro de los objetivos empresariales. Esto provocaría cambios creativos de resolución que inclusive podrían desafiar los procedimientos para mejorar la situación laboral.

El uso frecuente del diálogo es inclusive un mecanismo preventivo de conflictos, porque permite el intercambio de criterios, ideas y opiniones que construyen una

relación y permiten la comprensión de los puntos de vista de otras personas con igual o mayor experiencia. Es cierto que la práctica del diálogo requiere de un tiempo para conversar y un espacio adecuado para hacerlo pero precisamente excluir esta práctica en las relaciones laborales puede provocar resultados negativos.

Las empresas tienen diferentes estructuras institucionales y dependiendo del caso en algunas existen personas que tienen competencia específica para conocer y manejar conflictos, pero en la generalidad de los casos estos son conocidos por los inmediatos superiores quienes los resuelven desde una posición de autoridad tomando decisiones que no siempre son consensuadas. Este mecanismo no necesariamente brinda una solución efectiva a un conflicto organizacional, aunque puede aminorar las manifestaciones externas del mismo porque las manifestaciones personales de inconformidad y frustración no necesariamente se resuelven.

Cuando los conflictos organizacionales escalan y se complejizan se generan algunas dinámicas internas en las cuales, por ejemplo, los empleados se asocian y presentan reclamos colectivos, en cuyo caso, el sistema legal canaliza las aspiraciones en un procedimiento determinado. Es también un mecanismo jurídico que cualquiera de las partes involucradas en un conflicto busque asesoría especializada para que el conflicto sea resuelto por autoridades judiciales, si el caso lo amerita. De todos modos, es también posible que se apliquen mecanismos como la mediación y el arbitraje para llegar a una solución más rápida.

Quienes sean identificadas como las personas responsables de la implementación del modelo tendrán que conocer sobre herramientas y técnicas al facilitar la implementación de las mismas, tanto para la prevención como para el manejo de cada conflicto. De acuerdo a Saieh (2006, p. 55) “las tendencias actuales de gestión y administración indican que una de las más relevantes y requeridas habilidades con que deben contar ejecutivos y profesionales al interior de las organizaciones es la capacidad para solucionar conflictos de forma negociada.”

El cambio de percepción de que los conflictos son negativos para aceptar que representan oportunidades valiosas orientadas al mejoramiento de la interdependencia necesaria entre quienes laboran en una empresa, debe ser la meta que orienta tanto a quienes implementen el modelo, como quienes se beneficien del mismo. Como lo dijo Lewicki (2012, p. 22) “Los empleados comprenden que sus relaciones son lo bastante fuertes para resistir la prueba de un conflicto”.

Algunas organizaciones han delegado a personas responsables de manejo de personal la resolución de conflictos sin necesariamente dotarles de herramientas que les facilite la gestión. Cada empresa requiere de un análisis adecuado de sus propias necesidades para que se diseñe un modelo de intervención.

Capítulo III: Marco Metodológico: Fase Diagnóstica

3.1. Metodología

La ejecución del proyecto se llevó a cabo con la participación de la mayoría del personal que labora en la empresa Jardines Piaveri, a quienes se les aplicaron los instrumentos de levantamiento de información (124 encuestas y 15 entrevistas). Se emplearon elementos de investigación cualitativa y cuantitativa como lo sugiere Sampieri, Collado y Lucio (2003) tanto en el análisis documental como en los instrumentos de aplicación directa con el personal de la empresa y la entrevista a tres expertos para validar el modelo propuesto.

En este modelo, consta la metodología requerida para la prevención y abordaje de conflictos con miras a garantizar el mejoramiento de las relaciones interpersonales, y de ser aplicable, el logro de acuerdos, con su respectivo plan de seguimiento.

La implementación de este modelo requiere de una metodología especial que combine el desarrollo y aplicación de elementos teóricos, prácticos y de herramientas útiles orientadas a la apropiación de la propuesta, por parte del personal directivo y colaboradores de la empresa.

Los elementos metodológicos del modelo tienen como ejes principales el ser, saber, hacer y trascender que permiten la comprensión y retroalimentación que cada persona tiene sobre el ejercicio de sus derechos. A su vez esto supone “ver, analizar y actuar, para conocer la realidad, compararla con el ideal y ejecutar acciones adecuadas frente a esa realidad” (Bermeo, García, 2013, p.7).

La metodología tiene como principal característica el ser eminentemente participativa. Si bien el diseño de esta propuesta ha sido trabajado desde una posición externa, también se han incorporado los criterios y las opiniones compartidos por los colaboradores de Jardines Piaveri, y que se plasman especialmente en las entrevistas de personal clave.

La posterior eficacia de la propuesta dependerá de que sea validada a través de las diferentes acciones propuestas (ver infra 4.3) y mecanismos en los que se consulte a los colaboradores sobre la pertinencia de la misma. Aunque no es parte de este proyecto, una vez que se decida la aprobación del modelo y se proceda a la implementación respectiva, también es indispensable cumplir con un proceso participativo para difundirla y para seleccionar a quienes asuman la responsabilidad de ejecutarla.

Es también importante tomar en consideración que todas las actividades previstas para ser ejecutadas en la implementación del modelo requieren de una propuesta metodológica específica cuyos contenidos se entrelazan con enfoques en los que tengan protagonismo las personas respetadas desde sus diversidades étnicas y culturales. Es decir, tomando en consideración la composición del talento humano. Por ejemplo, cuando se trabajen las charlas informativas sobre el diálogo como mecanismo de manejo de conflictos se debe procurar realizar actividades lúdicas, no pueden presentarse muchos contenidos ni conceptos en material escrito, sino que más bien deben preferirse métodos orales y audiovisuales en concordancia con el lenguaje cotidiano que los colaboradores de Jardines Piaveri comprendan con facilidad.

La planificación de cada una de las actividades y acciones que se proponen en el modelo debe ser cuidadosamente estudiada tanto desde las fechas y horas en las que se ejecuten a fin de garantizar la presencia de los colaboradores de la empresa como para asegurar que las agendas contemplen objetivos viables que permitan identificar con claridad las distintas situaciones que deben ser abordadas, de acuerdo a la realidad grupal. De este modo tanto ejercicios prácticos como dinámicas deben ser planteados siempre que existan espacios de reflexión y retroalimentación.

Una de las características metodológicas que no puede prescindirse es la que se encamine a promover el empoderamiento de las personas para exigir el respeto de sus derechos. Esto significa que en el proceso de implementación del modelo de manera constante se trabaje lo relativo a la construcción y fortalecimiento de liderazgo, principalmente porque como fruto de este proceso metodológico se podrá identificar a quienes puedan ser multiplicadores idóneos del modelo.

La multiplicación y réplica de lo aprendido a su vez garantiza que se defina un plan de seguimiento que pueda ser llevado a cabo por el mismo equipo que ha sido capacitado para el efecto.

3.2.Herramientas – Instrumentos

Se realizó un formato de encuesta para el levantamiento de información, el cual fue sometido a la aprobación de la empresa (se puede observar el formato de la encuesta en el Anexo 1.1.). Se tabularon los resultados y fueron analizados estadísticamente. También se realizó una entrevista semi estructurada a personal clave de la empresa, cuyo formato se puede observar en el Anexo 1.2.

Al haber identificado y estudiado los conflictos de mayor recurrencia en la empresa, se evaluó la pertinencia de distintos modelos. Se consultó a través de entrevistas a tres profesionales con experticia en manejo de conflictos organizacionales y, de preferencia, en empresas del sector o similares, para decidir sobre las características más apropiadas para el diseño del modelo propuesto para la empresa Jardines Piaveri. (Se puede observar en el Anexo 1.3. el formato de entrevista).El propósito de las entrevistas a los expertos fue profundizar y validar la propuesta.

3.3.Aplicación

Con la aplicación de los instrumentos diseñados dentro de la disertación se ratificaron algunos presupuestos respecto a las situaciones conflictivas que se manifiestan al interior de Jardines Piaveri.

Se encuestó en el mes de octubre del 2013 a 124 personas de la totalidad de 130, con la autorización previa de Gerencia General, en tres días distintos se aplicaron las encuestas a los colaboradores distribuidos por áreas que se encontraban laborando en la finca en ese momento debido a que no era temporada alta, por lo tanto el número de encuestas aplicadas no corresponde a una muestra sino más bien a la casi totalidad del universo de colaboradores, tampoco se hizo distinción de edad, sexo y ninguna otra variable.

En el mismo mes de octubre 2013 se realizaron las entrevistas a 15 informantes clave. Todas y cada una de esas personas fueron previamente seleccionadas por la representante del Departamento de Recursos Humanos de la empresa, en conjunto con quien realiza este proyecto. Entre otros criterios se consideró que representen a las distintas áreas (Mantenimiento, Postcosecha, Cultivo, Tinturación, Calas y Administrativo), que fueran personas con una antigüedad relativa en la empresa para que conozcan sobre su realidad, que existiera paridad de género y que estuvieran dispuestas a ofrecer información bajo los parámetros de confidencialidad por lo que no se pueden revelar sus nombres (sobre los resultados ver infra 3.4).

Entre marzo y abril de 2014 se realizaron tres entrevistas semi estructuradas a los siguientes expertos de la temática, cuyo perfil también se describe a continuación:

María del Rocío Bermeo Sevilla: Abogada y Doctora en Jurisprudencia de la PUCE. DESS en Arbitraje y MASC por la Universidad Pantheon Assas de Paris. Formación en Mediación Familiar Sistémica del IEMF Paris. Certificación del programa de perfeccionamiento profesional académico Humphrey 2008-2009 con mención en DDHH Educación y Migración por el Centro de DDHH de la Escuela de Derecho de la U de Minnesota, EEUU. Capacitación en Negociación con herramientas Harvard, Cambridge EEUU, 2010. Docente de la PUCE, Jurisprudencia, Administración, LEAI, Gestión Social. Consultora-Investigadora para Senami, MRECI, AN, Investigadora capacitadora para la Corporación de Estudios DECIDE. Socia fundadora de la Corporación DECIDE.

Julia Malquín Arauz: Representante de la Organización FLO en el Ecuador. Economista, consultora de Fairtrade International en Derechos de los trabajadores y relaciones sindicales para América Latina, Ex Oficial de Comercio Justo de Ecuador, trabaja con Comercio Justo desde el 2002.

Jaime Vintimilla Saldaña: Director ejecutivo del CIDES. Abogado y Doctor en Jurisprudencia por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y Diplomado Superior en Manejo de Conflictos por la Universidad Santa María de Chile. Profesor de Jurisprudencia de la Universidad San Francisco de Quito y conferencista nacional e internacional. Autor de varios artículos y libros sobre MASC.

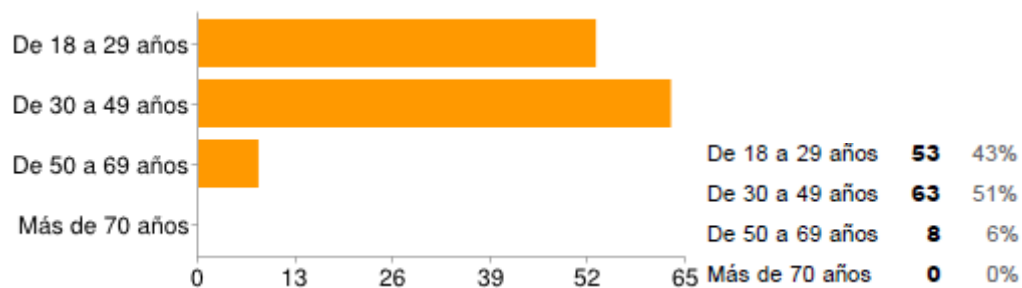
El criterio general de estas personas se vinculó con la importancia de que en la empresa exista un modelo de manejo de conflictos diseñado a la medida de sus necesidades, primero porque garantiza la participación de los colaboradores que asumen la responsabilidad directa en atender los asuntos que afectan al clima laboral y luego porque permite el desarrollo de una práctica que se revierte en el mejoramiento de la productividad. Se incorporan los criterios de estos profesionales en el Capítulo IV.

3.4.Resultados

La información obtenida en las encuestas inicia por caracterizar a las personas a las que se aplicaron. A partir de las respuestas obtenidas se confirma que los colaboradores de Jardines Piaveri en un 54% son de sexo femenino y el 46% masculino.

Gráfico 6

Edad de colaboradores encuestados

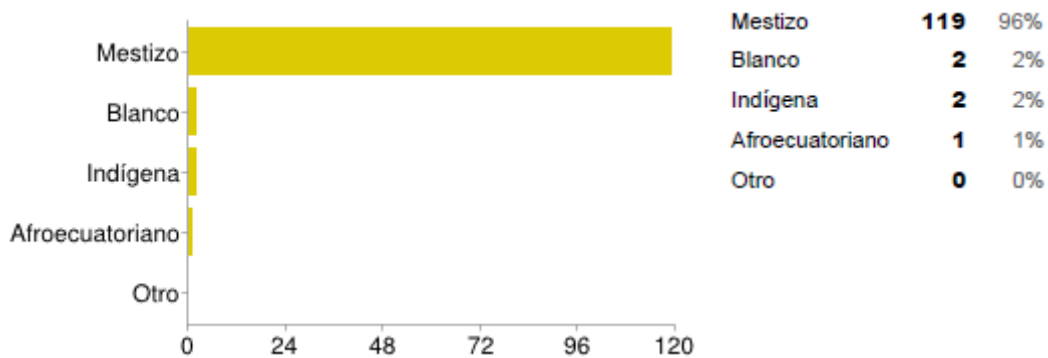


Fuente: Daniella Sylva – Estudio de conflictos organizacionales Jardines Piaveri, 2013.

Un 43% de los colaboradores se encuentra en el rango etario de 18 a 29 años, el 51% de 30 a 49 años y el 6% de 50 a 69 años. Como se observa en el Gráfico 6. El 100% de los colaboradores encuestados son de nacionalidad ecuatoriana.

Gráfico 7

Grupo étnico de colaboradores encuestados

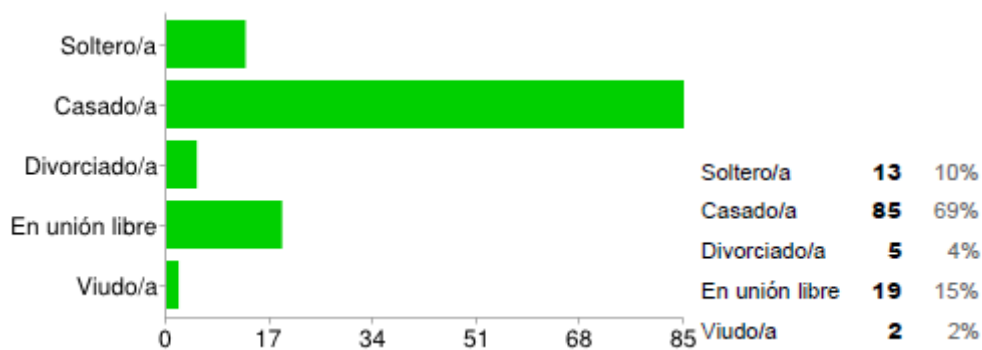


Fuente: Daniella Sylva – Estudio de conflictos organizacionales Jardines Piaveri, 2013.

El 96% de los colaboradores se autodefine como mestizos, el 2% como blancos al igual que un 2% como indígenas y el 1% como afroecuatorianos.

Gráfico 8

Situación personal – familiar de colaboradores encuestados

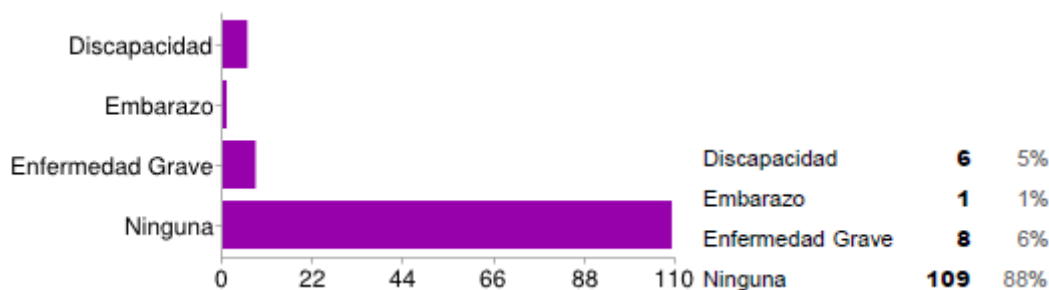


Fuente: Daniella Sylva – Estudio de conflictos organizacionales Jardines Piaveri, 2013.

El estado civil del 69% de los colaboradores es casado, el 15% se encuentran en unión libre, el 10% son solteros, el 4% se encuentran divorciados, y un 2% son viudos como se puede observar en el Gráfico 8.

Gráfico 9

Situaciones personales colaboradores encuestados

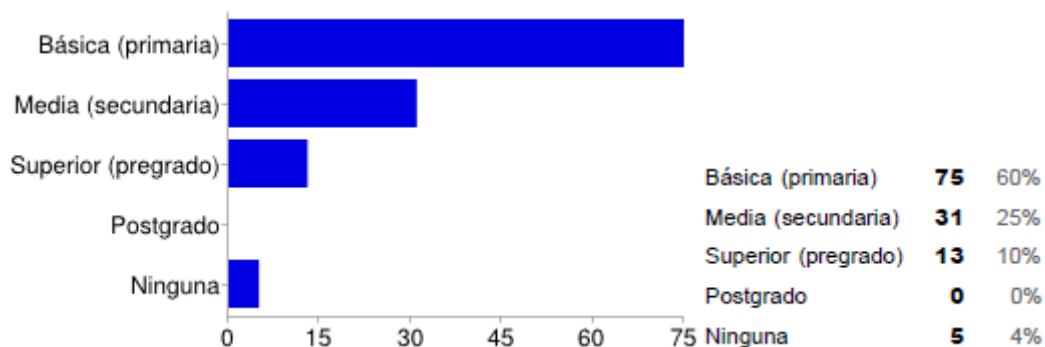


Fuente: Daniella Sylva – Estudio de conflictos organizacionales Jardines Piaveri, 2013.

El 6% de los colaboradores considera que sufre de una enfermedad grave, el 5% de discapacidad, el 1% se encuentran embarazadas y el 88% marco como ninguna. Como se observa en el Gráfico 9.

Gráfico 10

Nivel de formación de colaboradores encuestados

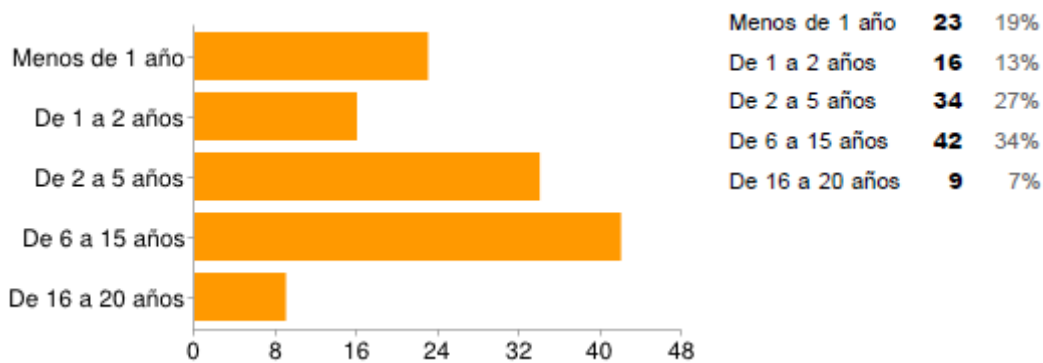


Fuente: Daniella Sylva – Estudio de conflictos organizacionales Jardines Piaveri, 2013.

Como se observa a continuación en el Gráfico 10, el 60% de los colaboradores cuentan con educación básica, el 25% con educación media, el 10% con educación superior y el 4% con ninguna.

Gráfico 11

Tiempo de vinculación con la empresa colaboradores encuestados

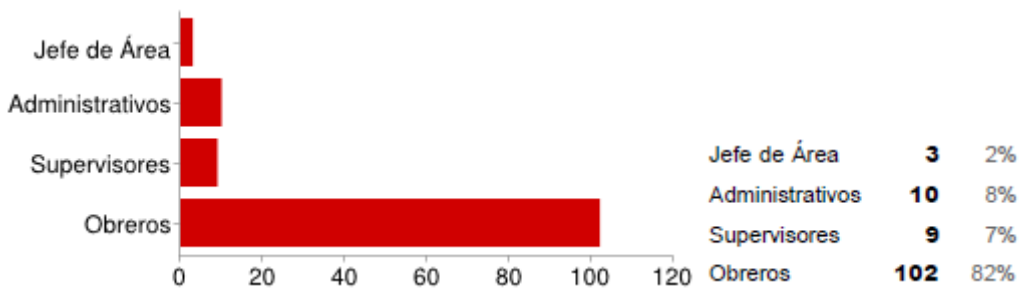


Fuente: Daniella Sylva – Estudio de conflictos organizacionales Jardines Piaveri, 2013.

Como se observa en el Gráfico 11 el 7% de colaboradores se encuentra vinculados con la empresa en un rango de 16 a 20 años, el 34% de colaboradores en un rango de 6 a 15 años, el 27% de colaboradores se encuentran vinculados de 2 a 5 años, el 13% de colaboradores de 1 a 2 años y el 19% de colaboradores por menos de un año.

Gráfico 12

Cargo de los colaboradores encuestados

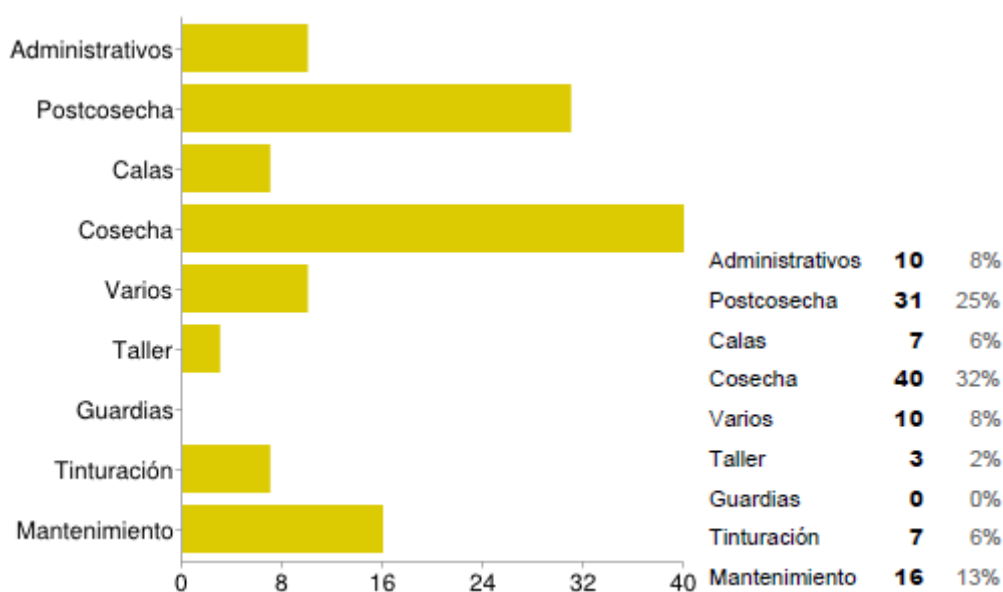


Fuente: Daniella Sylva – Estudio de conflictos organizacionales Jardines Piaveri, 2013.

El 82% de los colaboradores encuestados son Obreros, el 8% Administrativos, el 9% Supervisores y el 2% Jefes de Área; como se puede observar a continuación en el Gráfico 12.

Gráfico 13

Espacio en el que laboran colaboradores encuestados

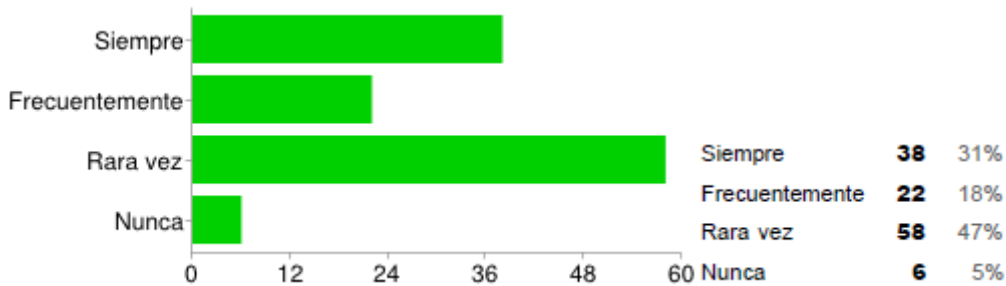


Fuente: Daniella Sylva – Estudio de conflictos organizacionales Jardines Piaveri, 2013.

Como se observa en el Gráfico 13 el 25% del personal encuestado labora en el área de Postcosecha, el 32% en Cosecha, un 8% en el área Administrativa y un 8% en el área Varios, el 6% en Tinturación, al igual que un 6% en el área de Calas, el 13% en Mantenimiento y el 3% en Taller.

Gráfico 14

Problemas interpersonales

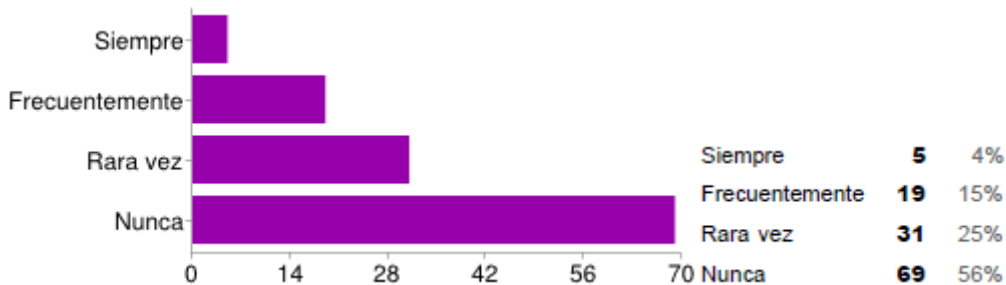


Fuente: Daniella Sylva – Estudio de conflictos organizacionales Jardines Piaveri, 2013.

Como se observa en el Gráfico 14 el 47% de colaboradores considera que rara vez existen problemas entre las personas, el 31% que siempre existen problemas interpersonales, el 18% considera que frecuentemente y el 5% considera que nunca.

Gráfico 15

Presencia de insultos por parte de colaboradores

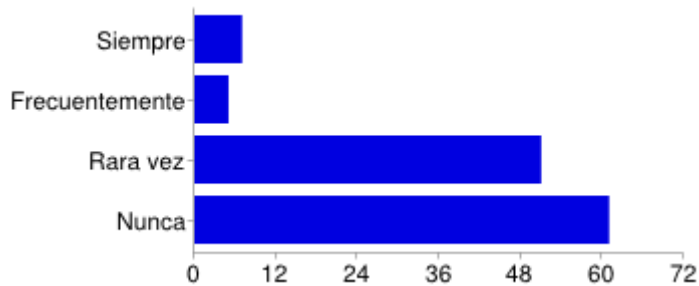


Fuente: Daniella Sylva – Estudio de conflictos organizacionales Jardines Piaveri, 2013.

El 56% de colaboradores considera que nunca ha presenciado insultos dentro de Jardines Piaveri, el 25% que rara vez, el 15% frecuentemente y el 4% siempre presencia insultos. Se puede observar el Gráfico 15.

Gráfico 16

Presencia de humillaciones por parte de colaboradores

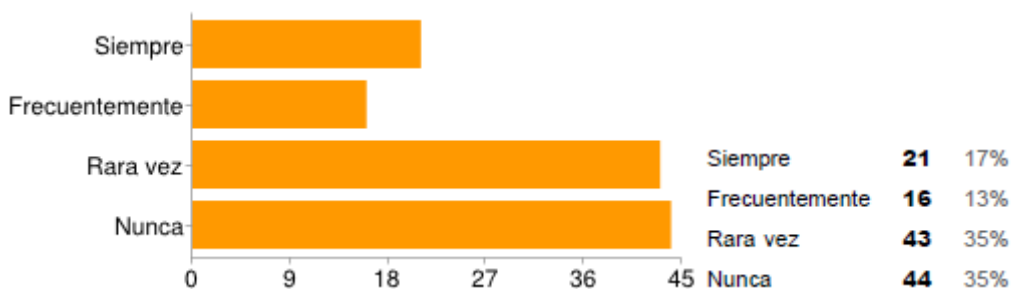


Fuente: Daniella Sylva – Estudio de conflictos organizacionales Jardines Piaveri, 2013.

El 49% de colaboradores considera que nunca ha presenciado humillaciones dentro de Jardines Piaveri, el 41% que rara vez, el 6% siempre y el 4% frecuentemente. Como se puede observar a continuación en el Gráfico 16.

Gráfico 17

Presencia de apodos ofensivos por parte de colaboradores

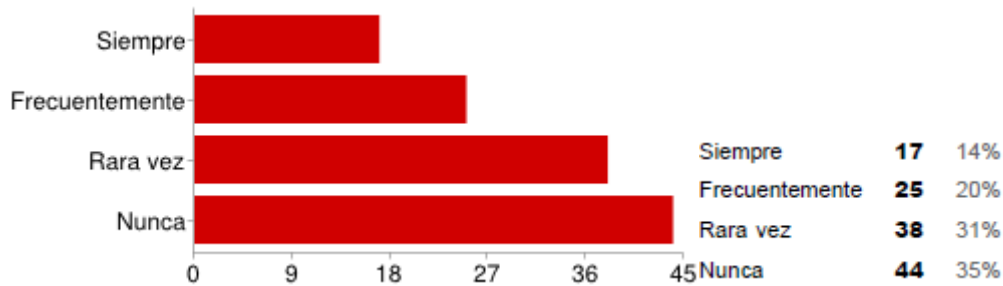


Fuente: Daniella Sylva – Estudio de conflictos organizacionales Jardines Piaveri, 2013.

El 35% de los colaboradores encuestados considera que nunca ha presenciado el uso de apodos ofensivos dentro de Jardines Piaveri, de igual manera un 35% que rara vez, el 13% frecuentemente y el 17% siempre. Se puede observar el Gráfico 17.

Gráfico 18

Presencia de burlas por parte de colaboradores

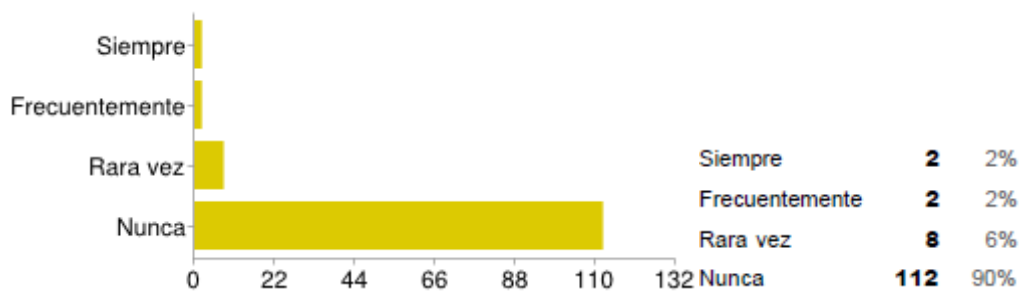


Fuente: Daniella Sylva – Estudio de conflictos organizacionales Jardines Piaveri, 2013.

Como se observa en el Gráfico 18 el 35% de colaboradores considera que nunca ha presenciado burlas dentro de Jardines Piaveri, el 31% rara vez, el 20% frecuentemente y el 14% siempre.

Gráfico 19

Presencia de golpes por parte de colaboradores

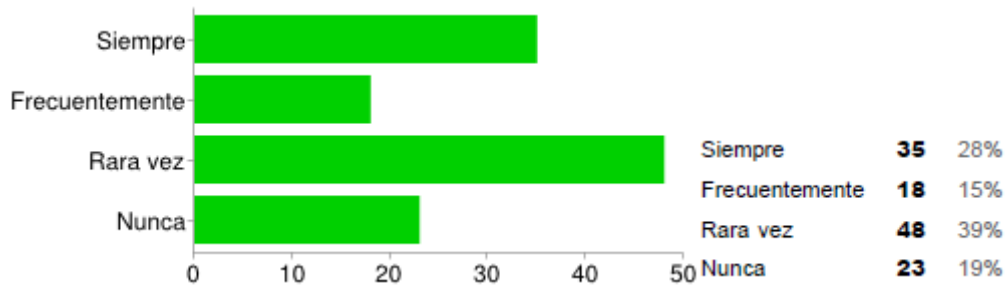


Fuente: Daniella Sylva – Estudio de conflictos organizacionales Jardines Piaveri, 2013.

El 90% de colaboradores nunca ha presenciado golpes dentro de Jardines Piaveri, el 6% rara vez, un 2% siempre y un 2% frecuentemente. Se puede observar a continuación el Gráfico 19.

Gráfico 20

Presencia de gritos por parte de colaboradores

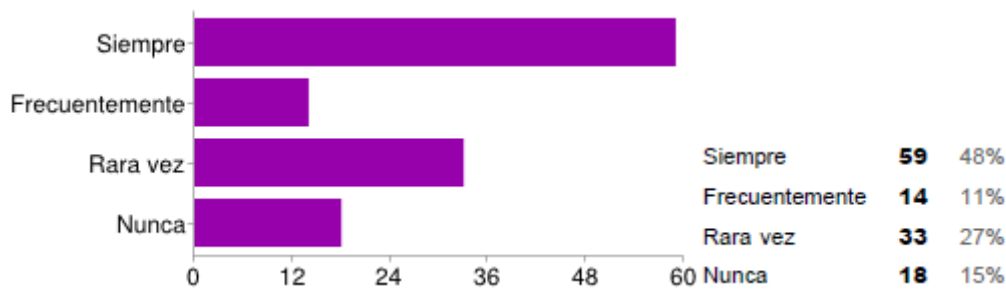


Fuente: Daniella Sylva – Estudio de conflictos organizacionales Jardines Piaveri, 2013.

Como se observa en el Gráfico 20 el 39% de colaboradores rara vez ha presenciado gritos, el 28% siempre, el 19% nunca y el 15% frecuentemente.

Gráfico 21

Presencia de chismes por parte de colaboradores

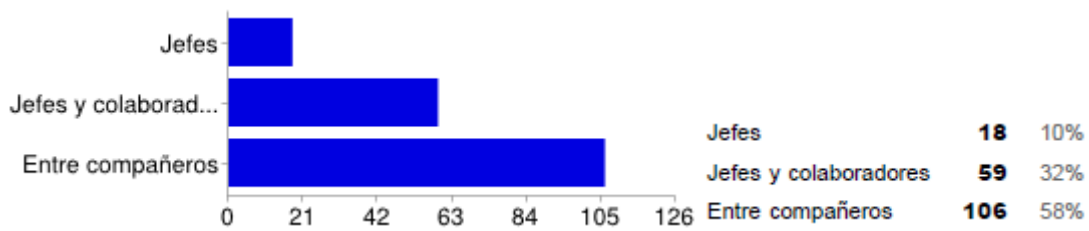


Fuente: Daniella Sylva – Estudio de conflictos organizacionales Jardines Piaveri, 2013.

El 48% de los colaboradores ha presenciado siempre chismes dentro de Jardines Piaveri, un 27% rara vez, el 15% nunca y el 11% frecuentemente. Como se puede observar a continuación en el Gráfico 21.

Gráfico 22

Frecuencia de conductas negativas entre partes

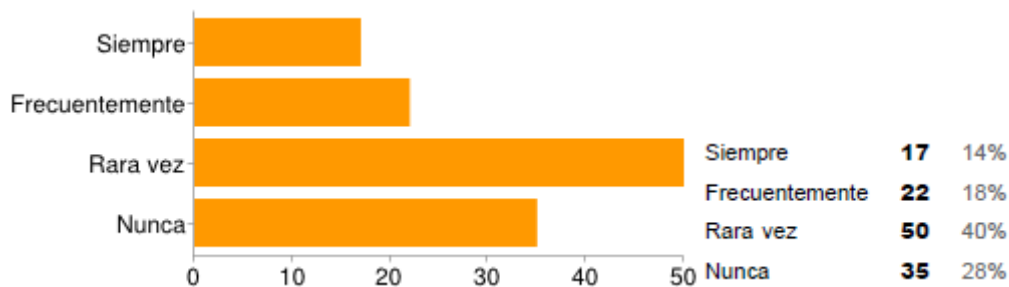


Fuente: Daniella Sylva – Estudio de conflictos organizacionales Jardines Piaveri, 2013.

Como se puede observar a continuación en el Gráfico 22 el 58% las situaciones como burlas, chismes, golpes, gritos, insultos, humillaciones y apodosos se dan entre compañeros, un 32% entre jefes y colaboradores y un 10% entre jefes.

Gráfico 23

Frecuencia de conductas negativas entre hombres

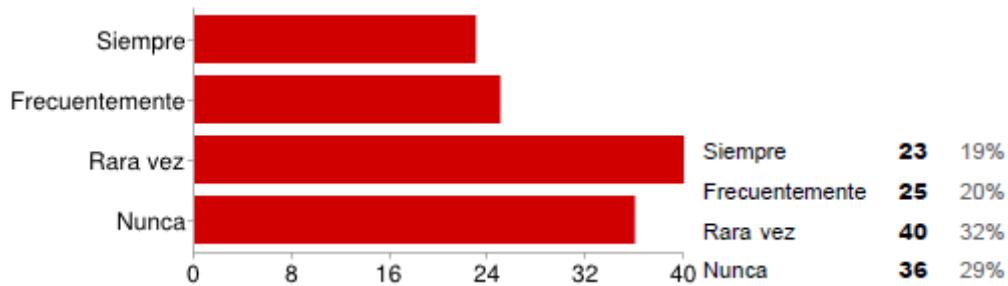


Fuente: Daniella Sylva – Estudio de conflictos organizacionales Jardines Piaveri, 2013.

Las situaciones como burlas, chismes, golpes, gritos, insultos, humillaciones y apodosos se dan entre hombres en un 40% los colaboradores mencionan que rara vez, un 28% que nunca, un 18% frecuentemente y un 14% que siempre. Se puede observar a continuación el Gráfico 23.

Gráfico 24

Frecuencia de conductas negativas entre mujeres

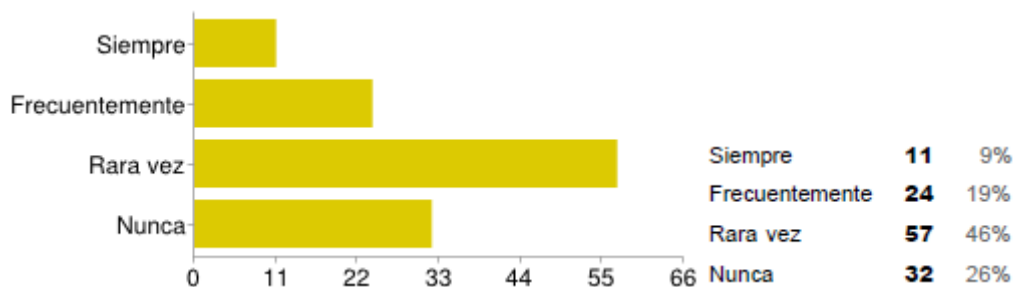


Fuente: Daniella Sylva – Estudio de conflictos organizacionales Jardines Piaveri, 2013.

De acuerdo con el Gráfico 24 se puede observar que el 32% de colaboradores considera que rara vez las burlas, chismes, golpes, gritos, insultos, humillaciones y apodos se dan entre mujeres, el 29% nunca, el 20% frecuentemente y el 19% siempre.

Gráfico 25

Frecuencia de conductas negativas entre hombres y mujeres

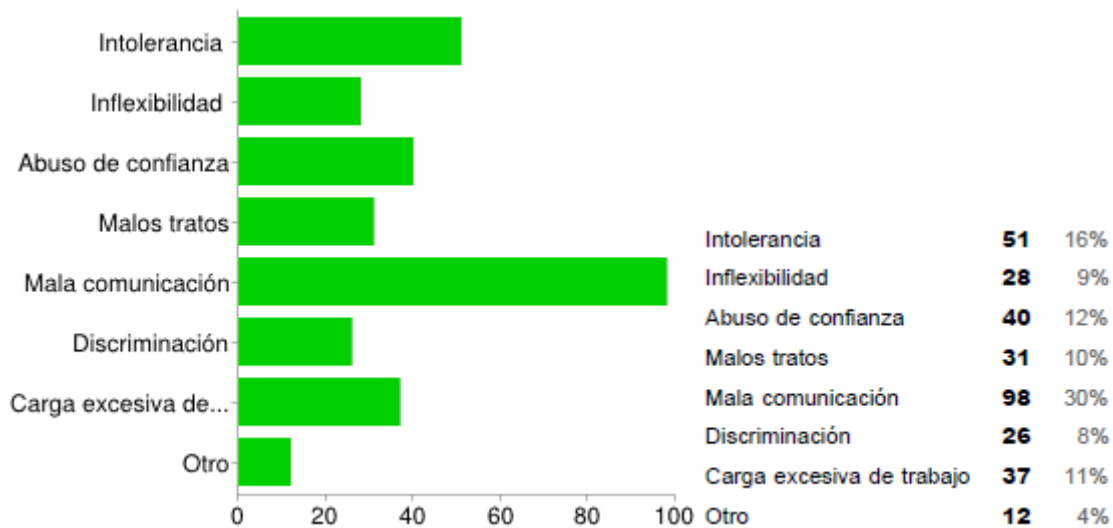


Fuente: Daniella Sylva – Estudio de conflictos organizacionales Jardines Piaveri, 2013.

El 46% de colaboradores considera que las burlas, chismes, golpes, gritos, insultos, humillaciones y apodos se dan entre hombres y mujeres rara vez, el 26% nunca, el 19% frecuentemente y el 9% siempre, como se puede observar en el Gráfico 25.

Gráfico 26

Asuntos que causan conflictos

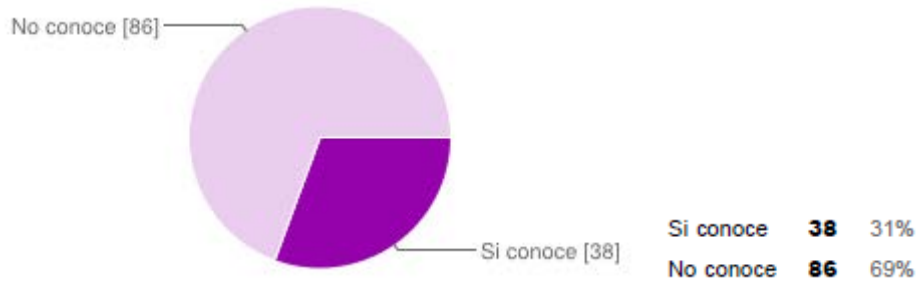


Fuente: Daniella Sylva – Estudio de conflictos organizacionales Jardines Piaveri, 2013.

Como se observa a continuación en el Gráfico 26 los asuntos que causan conflictos dentro de Jardines Piaveri en un 30% es la mala comunicación, el 11% una carga excesiva de trabajo, el 16% la intolerancia, un 12% el abuso de confianza, el 10% los malos tratos, 9% la inflexibilidad, 8% discriminación y el 4% que se deben a otros asuntos.

Gráfico 27

Existencia de acoso laboral

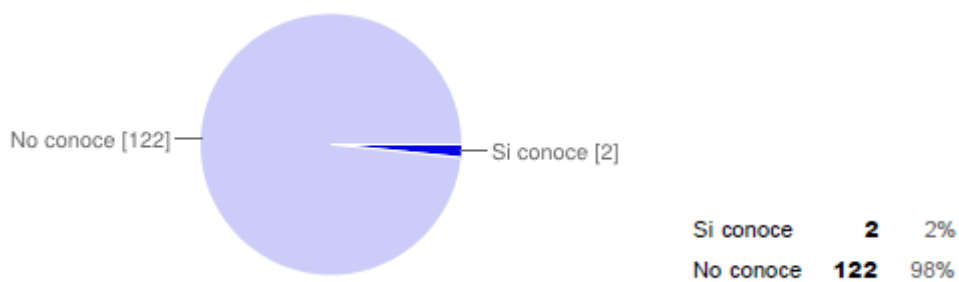


Fuente: Daniella Sylva – Estudio de conflictos organizacionales Jardines Piaveri, 2013.

El 69% de los colaboradores considera que no conoce casos de acoso laboral dentro de Jardines Piaveri y el 31% que si conoce de la existencia de los mismos.

Gráfico 28

Existencia de acoso sexual

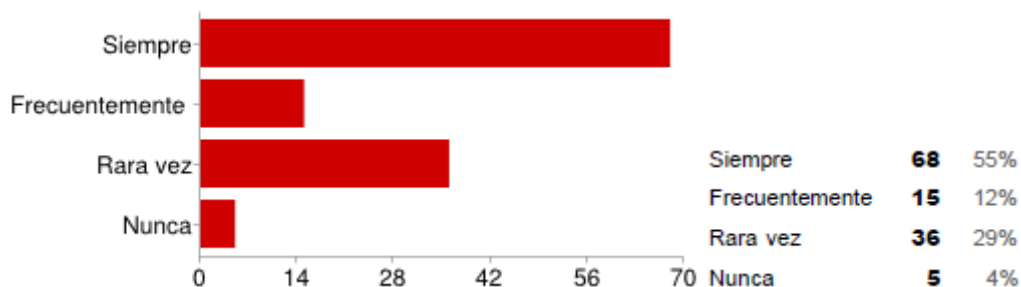


Fuente: Daniella Sylva – Estudio de conflictos organizacionales Jardines Piaveri, 2013.

De acuerdo con el Gráfico 28 a continuación se puede observar que el 98% de colaboradores comenta que no conoce sobre la existencia de casos de acoso sexual dentro de Jardines Piaveri y el 2% si conoce.

Gráfico 29

Escucha de la empresa cuando surgen conflictos



Fuente: Daniella Sylva – Estudio de conflictos organizacionales Jardines Piaveri, 2013.

El 55% de colaboradores consideran que siempre se sienten escuchados cuando surgen conflictos dentro de Jardines Piaveri, el 29% rara vez, el 12% frecuentemente y el 4% nunca. Se observa a continuación el Gráfico 29.

Confrontando los resultados de esta encuesta con lo observado a partir del primer acercamiento que se hizo a propósito del sondeo sobre clima laboral y lo reportado en las entrevistas de personal clave queda manifiesto que existe un elevado nivel de descontento debido que ante la presencia de un conflicto el manejo es inequitativo y casi siempre orientado para la búsqueda de culpables, en lugar de indagar las necesidades insatisfechas para proponer algunas alternativas de solución. Las conductas negativas plasmadas en gritos, chismes y demás malos tratos son solo el reflejo de unas prácticas de descortesía que se desarrollan jerárquicamente desde las más altas autoridades hasta cualquiera de los empleados. Si bien hay un alto número de personas que tiene una antigüedad significativa dentro de la empresa existe un elevado nivel de rotación el cual es una de las consecuencias del manejo inadecuado. Una de las expertas aunque sin referirse específicamente a Jardines Piaveri comentó que cuando “los conflictos se manifiestan como laborales, una de las respuestas más comunes a su apareamiento es la rotación del personal o su separación sin llegar a la causa misma que lo produjo, reacciones tardías por parte del departamento o la persona que debe responder por el personal, escaso número de personas y poco conocimiento de técnicas y herramientas específicas para

abordarlo” (R. Bermeo, comunicación personal, 10 de abril de 2014). En la empresa bajo estudio existen procesos definidos de responsabilidades, sin embargo los equipos se ven afectados ante ciertas condiciones imprevistas que inclusive siendo previsibles provocan incomodidades, en lugar de ser atendidas como conflictos reales son más bien minimizados.

El actual modelo para gestionar los conflictos, ni los maneja ni los soluciona, porque en la práctica genera temor o desconfianza en los colaboradores para acudir en la búsqueda de un apoyo para la solución de conflictos.

En la aplicación de los criterios vertidos de los expertos sobre las características principales para el modelo de manejo de conflictos ideal para la empresa Jardines Piaveri la herramienta principal a ser practicada es el diálogo, de acuerdo a lo mencionado por Jaime Vintimilla el reto es institucionalizarlo (Vintimilla, comunicación personal, 22 de abril de 2014).

Luego de que se logre la total y adecuada implementación del modelo se logrará la satisfacción de las necesidades reales y de los intereses de las partes que están afectadas por los conflictos manifiestos y subyacentes que se presentan en la empresa.

La funcionalidad del modelo permite que la empresa alcance las metas de productividad que se hubiera planteado y disminuye los costos que le significaba afrontar conflictos interpersonales, intragrupal e intergrupales de su personal.

El modelo responderá a las necesidades de la empresa Jardines Piaveri y será de fácil implementación, lo cual permitirá mejorar las relaciones interpersonales para el logro de objetivos mediante el trabajo en equipo, con resultados medibles dentro de la empresa.

Capítulo IV: Proyecto

Los espacios empresariales se caracterizan por un sistema de interacciones y relaciones humanas en los que es natural la presencia de conflictos interpersonales, intergrupales e intragrupal. Cómo lo menciona Julia Malquin “Dentro de la gestión de las empresas los conflictos son parte del día a día, y tienen efecto sobre la productividad y por tanto tienen un efecto económico”. (J. Malquin, comunicación personal, 8 de abril de 2014)

La verdadera dificultad no radica en la existencia de los conflictos, sino en que la manera de abordarlos no sea la adecuada provocando graves daños en las personas, en su desempeño laboral, resquebrajando las relaciones personales y, en el peor de los casos, terminando el vínculo de trabajo. Como lo mencionó Rocío Bermeo en su entrevista como experta:

Esto es preocupante, no solamente porque no se lo ve dentro de las empresas e instituciones sino también que en lugar de ofrecer varios mecanismos para atender a estos temas, se multiplican los espacios de inconformidad. No creo que la conflictividad interpersonal sea el objetivo mismo del tratamiento de las unidades de recursos humanos, más bien creo que hacen su intervención con los síntomas, es decir lo que se puede balancear entre el contrato de una persona y su cumplimiento. (R. Bermeo, comunicación personal, 10 de abril de 2014)

Otra de las personas expertas entrevistadas comentó que dentro de las empresas florícolas ecuatorianas existen procedimientos para recibir quejas, individuales o colectivas, que muchas veces son más bien un detonante de mayor conflictividad, por otro lado, se promueven reuniones de diálogo y negociación entre representantes de las organizaciones de trabajadores y gerencias, frente a ciertas aspiraciones laborales, pero no necesariamente como práctica de manejo de conflictos.

El modelo que propone la autora de esta disertación ha sido diseñado a partir de la combinación de elementos conceptuales de los tres modelos más reconocidos en

esta temática, tales como el modelo tradicional lineal, modelo transformativo y modelo circular narrativo, de tal manera que, priorizando las relaciones humanas, se busca el respeto de los derechos de los trabajadores, individual y colectivamente, el logro de la mejora en el clima organizacional, pero también se respetan las características socio culturales del grupo humano para el cual está dirigido.

Los elementos conceptuales que en calidad de principios se plasman en ésta propuesta son:

- a) Potenciar las capacidades de cada persona y del grupo humano que labora en la empresa.
- b) Visión participativa y propositiva reconociendo los valores institucionales y la libertad de expresión y de opinión de las personas que estuvieran involucradas en un conflicto.
- c) Confidencialidad, credibilidad y transparencia respecto de los asuntos que se conozcan en el manejo de un conflicto, difusión y socialización de las lecciones aprendidas.
- d) Respeto y cumplimiento de los acuerdos en un contexto de seguridad y confiabilidad.

Los ejes transversales en la propuesta del modelo y que deben tomarse en cuenta en su implementación son:

- a) El fomento de una cultura de paz para promover el respeto de los derechos sin discriminaciones.
- b) El tratamiento de los conflictos a través del diálogo directo o asistido por especialistas, según lo amerite el caso.
- c) Equidad e inclusión en las acciones y en los resultados para garantizar relaciones respetuosas de las diversidades para el crecimiento personal y empresarial.
- d) Promoción de políticas para la aplicación del modelo en todas las instancias y a todas las personas de la empresa para que se incube y desarrolle

progresivamente una filosofía de ganar-ganar, concibiendo a la empresa como un equipo en el que juegan todos para ganar todos.

4.1. Objetivo del proyecto

Proveer a la empresa Jardines Piaveri de un modelo de manejo de conflictos organizacionales adecuado a su realidad institucional para prevenirlos y garantizar una intervención exitosa.

Para el logro de éste objetivo se concibe un modelo cuyas condiciones deben cumplirse de manera integral y sistémica puesto que si se aplican desarticuladamente las distintas actividades propuestas, no se cumplirá el objetivo descrito, ni se gestionarán los conflictos exitosamente.

4.2. Resultados esperados

El principal resultado es contar con un modelo de manejo de conflictos organizacionales que se plasma en el documento que explica la funcionalidad, el manejo y variables propias del modelo y el plan de implementación del mismo.

El modelo responde a las necesidades encontradas y manifestadas por los colaboradores de la empresa Jardines Piaveri, especialmente relacionadas con que las personas sean escuchadas, bajo el manejo de una situación basada en el respeto y gestionada participativamente. La propuesta será de fácil implementación y permitirá mejorar las relaciones interpersonales para el logro de objetivos mediante el trabajo en equipo, con resultados medibles dentro de la empresa.

Para lograr el objetivo se espera alcanzar los siguientes resultados:

- a) Las necesidades estarán identificadas respecto de los conflictos que se presentan dentro de la empresa, subyacentes y manifiestos, y que podrían prevenirse o que merecen un manejo adecuado.
- b) Lograr que los involucrados en los conflictos sean responsables de reconocerlos e identificar lo que les produce enojo, frustración y temor.

- c) El modelo está diseñado en respuesta al contexto institucional y a las características del talento humano que labora en la empresa. Con la implementación del modelo, y mediante el plan presentado, se espera la reducción de los costos de los conflictos en criterios de tiempo invertido y mejora de clima laboral.

4.3.Actividades

Las actividades relacionadas con la implementación del modelo son:

- Identificación de responsables en la implementación.
- Socialización del modelo.
- Difusión sobre las ventajas de implementación del modelo.
- Capacitación de equipo de facilitadores responsable de implementación.
- Acciones de prevención de conflictos.
- Apertura de los espacios seguros para la intervención.
- Seguimiento y monitoreo de los resultados.

4.3.1. Identificación de responsables en la implementación

Es necesario que se identifiquen responsabilidades y asignar roles a colaboradores específicos dentro de la empresa para asumir la sostenibilidad del modelo. La participación en el mismo no debería limitarse a quienes formen parte de un área específica sino más bien, diseminarse las responsabilidades entre personas que laboran en distintas áreas para contar con aportes desde distintas perspectivas y necesidades.

Para la organización de las actividades, es importante contar con el apoyo administrativo o del área de talento humano, al igual que para determinar quiénes son las personas de las distintas áreas que podrán realizar la formación como facilitadores. Deben preferirse personas con capacidades de manejo del temor y de la ansiedad que pueden generarse en quienes están atravesando un conflicto. Se identificarán a 15 personas en total dentro de la empresa los cuales van a ser capacitados para cumplir con la responsabilidad de la implementación; el equipo se encontrará conformado por:

Área	No. Personas
Proyectos y Mantenimiento	2
Postcosecha	2
Cultivo	2
Tinturación	2
MIP	2
Calas	2
Oficial de Fair Trade	1
Administrativo	1
Jefe Recursos Humanos	1
Total	15

La selección de las personas debe responder a un criterio de paridad de sexo, edad y grupo étnico si fuera el caso, al igual que deben cumplir con el siguiente perfil cuyos requisitos mínimos son:

- Habilidad de ver las cosas desde el punto de vista de otra persona.
- Autonomía para escucharse a sí mismo, al igual que a otra persona.
- Disponibilidad de tiempo, compromiso y deseo de servir a sus pares y a la organización.
- Habilidad de escucha activa.
- Capacidad para guardar confidencialidad.

El formato de evaluación de estos requisitos se puede observar en el Anexo 1.7.

4.3.2. Socialización del modelo

Es necesario poner en conocimiento de los directivos de la empresa y de los representantes del comité de trabajadores, el modelo diseñado. La socialización del modelo requiere de un tiempo específico que se asigne en la agenda de las reuniones de trabajo que de manera regular se mantengan en la empresa. En caso de que no hubiera

reuniones programadas en una fecha inmediata, se sugiere que se convoque a una reunión extraordinaria para dar a conocer los antecedentes y la justificación para que se haya diseñado este modelo. (Ver abajo matriz de reuniones sugeridas).

La responsabilidad de socializar el modelo recae en la Jefa del área de Recursos Humanos dentro de la finca respecto de los representantes del comité de trabajadores, pero para los directivos de la empresa la responsabilidad de la socialización corresponde al Jefe de Recursos Humanos del Grupo Florisol.

Esto supone que las demás instancias institucionales directamente vinculadas con la gestión de talento humano conozcan sobre este modelo a fin de que colaboren en las demás actividades de implementación, ofreciendo todas las facilidades necesarias y participando directamente en la difusión.

<p>Reunión 1 Nivel Gerencial</p>	<p>Gerente General, Gerente de Operaciones, Gerente Técnico.</p>	<p>Temas a tratar: Antecedentes y justificación del diseño del modelo. Presentación del modelo de manejo de conflictos organizacionales.</p>	<p>Tiempo requerido 1 hora</p>
<p>Reunión 2 Nivel Jefaturas</p>	<p>Jefe de Proyectos y Mantenimiento, Jefe de Postcosecha, Jefe de Cultivo, Jefe de Tinturación, Jefe del MIP.</p>	<p>Temas a tratar: Antecedentes y justificación del diseño del modelo. Presentación del modelo de manejo de conflictos organizacionales.</p>	<p>Tiempo requerido 2 horas</p>
<p>Reunión 3 Nivel representación de personal</p>	<p>Directorio Comité de Trabajadores y Comisión Mixta.</p>	<p>Temas a tratar: Presentación del modelo de manejo de conflictos organizacionales.</p>	<p>Tiempo requerido 3 horas</p>

4.3.3. Difusión sobre las ventajas de implementación del modelo

Esta actividad puede vincularse con la mencionada previamente pero además supone el desarrollo de material informativo que se pone a consideración de todo el personal que labora en la empresa. Se recomienda que como material informativo se haga uso de dípticos para todo el personal como metodología educativa y creativa para el mejor entendimiento del proyecto por parte de los colaboradores.

La difusión también puede lograrse a través de diversos espacios y momentos en los cuales existen comunicaciones masivas con el personal, por ejemplo, en las mañanas cuando se realizan ejercicios de calentamiento físico y se hace una revisión de la asistencia o durante otros espacios de reunión en que se dan instrucciones de trabajo. Se recomienda manejar un sistema de incentivos, logrando una participación activa de los colaboradores en trivias y exposición de conocimiento sobre la temática.

En la empresa existen también carteleras informativas en las cuales deben exhibirse varios asuntos relacionados con la gestión de talento humano, y debe aprovecharse este recurso para también hacer difusión del modelo mediante documentos que se renueven constantemente y generen un nivel alto de atención, actualmente dentro de la empresa se cuenta con tres carteleras ubicadas en el comedor, oficina principal y entrada de la finca. Adicionalmente se deben crear afiches para ser expuestos en la entrada de cada invernadero que cuente con información del proyecto y de la importancia del mismo.

Finalmente, se espera que entre las instrucciones de inducción que se proporciona al personal recién contratado se incluya información pertinente sobre la ventaja de implementación del modelo.

La responsabilidad de las actividades de difusión corresponde a la responsable de Recursos Humanos de la plantación, durante las primeras etapas de implementación, pero una vez que se identifique a equipo que se capacitará en el manejo de conflictos estas personas debe también en adelante colaborar con la difusión a través de charlas informativas.

4.3.4. Capacitación de equipo de facilitadores responsables de implementación

La implementación del modelo requiere del trabajo coordinado que realice un equipo de doce a quince personas, que sea representativo de las distintas áreas de la empresa.

Este equipo será conformado para cumplir distintos roles a propósito del modelo, y requiere ser capacitado en contenidos conceptuales generales sobre manejo de conflictos en un proceso que no puede ser inferior a cuarenta horas de duración. (Ver abajo Matriz del plan básico de Capacitación).

Objetivo: Desarrollar destrezas para la aplicación de herramientas básicas de facilitación de diálogo en manejo de conflictos.		
Tema	Resultados	Duración
Integración de expectativas y compromisos.	Concentración y predisposición para el logro de resultados.	2 horas
Axiomas de la comunicación	Comprensión sobre comunicación asertiva y escucha empática.	4 horas
Herramientas de comunicación	Aplicación de ejercicios de diálogo para identificar interferencias.	4 horas
Teoría de conflictos	Reflexión sobre existencia y evolución. Importancia del manejo pacífico.	8 horas
Manejo de conflictos	Aplicación de mecanismos en relaciones interpersonales, intergrupales e intragrupal.	8 horas
Herramientas de Manejo de conflictos	Planificación para el uso.	8 horas
Construcción de acuerdos y consensos	Inducción a formulación del cierre de diálogo y actas.	6 horas
Total		26 horas

La planificación de la capacitación y las funciones del grupo debe realizarse en estrecha coordinación con la responsable de Recursos Humanos de la planta y se espera que quien facilite el proceso sea un especialista que conozca sobre las problemáticas del sector florícola.

En cuanto a quien brindará la capacitación, los talleres estarán a cargo de un equipo de expertos externos quienes tengan conocimiento tanto de manejo de conflictos como de la realidad de la industria florícola en relación con los asuntos laborales.

4.3.5. Acciones de prevención de conflictos

Una de las principales acciones para la prevención de conflictos es dotar al personal de la empresa de herramientas de comunicación asertiva para el desarrollo de habilidades de diálogo. Por este motivo se plantea la importancia de que, a través de talleres de corta duración, se desarrollen ejercicios de comunicación que de manera práctica permitan demostrar que se pueden prevenir conflictos si se maneja la información adecuada a través de un diálogo respetuoso.

Estos talleres pueden planificarse por áreas para que el número de participantes sea reducido y exista mejor interlocución puesto que serían facilitados por un especialista externo que debe tener conocimiento previo de la dinámica laboral, para que además pueda adaptar los ejercicios a la realidad institucional. (Ver abajo contenidos mínimos sugeridos).

Objetivo: Dotar al personal de la empresa de herramientas de comunicación asertiva para el desarrollo de habilidades de diálogo.		
Tema	Resultados	Duración
Comunicación y diálogo	Comprensión sobre comunicación asertiva y escucha empática.	1 hora
Herramientas de comunicación	Aplicación de ejercicios de diálogo para identificar interferencias.	1 hora

La ejecución de estos talleres debe realizarse después de la etapa de socialización y pueden prolongarse hasta después de la capacitación del equipo.

Para brindar información y promoción de lo que es el diálogo como mecanismo esencial del modelo, se requiere que la empresa genere actividades como charlas informativas a todo el personal para plantear la importancia de que cualquier situación existente que cause inquietud merece ser atendido como un problema y que mantenerlo oculto no significa que se supere o deje de existir.

Con esta clase de actividades se debe promover el respeto al derecho a ser escuchados que toda persona tiene cuando está involucrada en un conflicto. De esta manera, se fomentará el diálogo en espacios seguros en los que se mire con mayor profundidad y perspectiva al conflicto.

Debe enfocarse esta actividad en demostrar que la comunicación más adecuada con miras a prevenir y manejar conflictos subyacentes es la que toma en cuenta que los problemas surgen no por lo que se dice sino por cómo se lo dice. Este factor se potencializa cuando las personas no manejan la información que oyen de manera adecuada por que la reciben cargada de emociones generalmente negativas, la práctica de la escucha activa es la que permite el análisis objetivo de lo que se dice sin interpretar influenciado por factores internos o externos que interfieren con el mensaje que se espera dar o recibir.

4.3.6. Apertura de los espacios seguros para la intervención

En este modelo los espacios no se conciben como lugares físicos en los que deban estar presentes las personas involucradas en una situación determinada y que requieren dialogar. Los espacios son momentos adecuados en los que existen las mejores oportunidades para invitar al diálogo y desarrollarlo sin interrupciones ni interferencias.

La definición de los espacios de diálogo requiere de una predisposición por parte de quienes deben practicarlo, pero además es necesaria la comprensión y si es el caso la correspondiente autorización por parte de supervisores y jefes para facilitar las condiciones a fin de que el diálogo se pueda dar.

Podría considerarse dentro del modelo la generación de espacios específicos que estuvieran a la disposición de quienes lo requieran sin que esto suponga una dificultad mayor para hacer uso de ellos. Esto está definitivamente conectado con la importancia de que estos espacios sean seguros desde la perspectiva de que el diálogo se maneje en condiciones de confidencialidad, de respeto y que no existan temores de retaliaciones ni represalias.

La adecuación de estos espacios como una sala de intervención debe responder a un ambiente agradable con una dotación de las herramientas necesarias para su funcionalidad, tales como la cantidad de sillas adecuadas y material para tomar notas.

4.3.6.1. Diálogo directo para el manejo de conflictos

Cuando el diálogo directo deba utilizarse para resolver un conflicto que ya se ha originado al interior de la empresa será el momento ideal para discutir entre las partes involucradas sobre los elementos de divergencia sin hacer de él un debate ni una deliberación.

El diálogo frente a una situación conflictiva manifiesta es el principal mecanismo para lograr la comprensión del origen del problema y para explorar posibles alternativas de solución. En un primer momento el diálogo directo entre las personas involucradas puede inclusive prevenir situaciones violentas, pero si éste no logra resultados podría ser importante considerar la intervención de una tercera persona que tenga habilidades y destrezas desarrolladas para lograr acuerdos y consensos.

Respecto a los conflictos subyacentes o latentes dentro de la empresa, de igual manera se espera que con la práctica de una comunicación asertiva puedan ser abordados adecuadamente en medida de la implementación del modelo presentado en la disertación.

4.3.6.2. Diálogo con la intervención de un tercero

Cuando el diálogo directo entre las partes de un conflicto no permite la identificación de alternativas de solución frente a una divergencia es necesario que en el conflicto organizacional intervenga una persona que cumple el rol de facilitador del diálogo. El trabajo de este facilitador es crear puentes de comunicación entre quienes probablemente se han distanciado demasiado para

identificar los intereses comunes que con seguridad tienen si se trata de un conflicto organizacional. Lo ideal sería que el facilitador de éste diálogo sea una persona que ha desarrollado habilidades y destrezas necesarias pero que además pertenece a la misma organización de las partes, ya que esto garantiza la mejor comprensión de las realidades empresariales.

Julia Malquin sobre la aplicación de estos dos niveles de intervención comentó en su entrevista que “como los conflictos son parte del día a día de la gestión de una empresa, el que exista un modelo interno de manejo de conflictos contribuye a la paz interna de la empresa, pero tendría que ser un conflicto obrero-patronal muy complicado para que abra el espacio a expertos externos.”(J. Malquin, comunicación personal, 8 de abril de 2014).

Sin duda el tercero que intervenga tiene un compromiso ético de sigilo y confidencialidad respecto de la información que ha obtenido y de los compromisos que las partes hubieran adquirido.

4.3.7. Seguimiento y monitoreo de los resultados

El seguimiento de la implementación del modelo debe lograr que exista un acompañamiento permanente en las distintas actividades previamente descritas. De ahí la importancia de que exista un equipo responsable que realice continuamente un efecto de réplica al interior de cada una de las áreas de la empresa. Como se anticipó, desde las actividades de difusión y prevención hasta aquellas de intervención en conflictos manifiestos, el seguimiento es necesario para valorar si se requieren hacer ajustes, a propósito de que se sospeche sobre la existencia de algún conflicto subyacente.

El proceso de monitoreo, que se deriva del seguimiento descrito, plantea la necesidad de evaluar avances parciales semestrales en el logro de los resultados esperados mediante una encuesta de clima laboral. Para esto los indicadores definidos servirán en el análisis del alcance de metas. Sin duda de estas actividades puede resultar que se tomen decisiones de mejoramiento del modelo o ampliación

de su alcance, si fuera necesario. (Ver en Anexo 1.8. el Formato de encuesta de clima laboral).

4.4.Supuestos

Antes de determinar las hipótesis o supuestos que se tomaron en cuenta en el diseño de este modelo, debe considerarse la opinión de dos profesionales expertas entrevistadas, con gran experiencia en la temática y en el sector florícola, quienes dijeron:

A propósito de la existencia de conflictos organizacionales Rocio Bermeo menciona en la entrevista realizada que:

“La importancia de la conflictividad en las empresas es un tema que se debe mirar no solamente desde su frecuencia, que es alta, es decir que en toda organización, al ser una estructura conformada por seres humanos, existe conflictos en el cotidiano como parte intrínseca a nuestra naturaleza, sino que además debe mirarse los tipos de conflictividad que se presentan siendo los más comunes los relacionados con los aspectos laborales: cumplimiento de horarios, de tareas, funciones, etc. Estos parecerían ser los que hay que manejar y resolver, sin embargo, estos pueden ser los síntomas de otros que subyacen en los espacios de trabajo y que al no ser abordados todo el tiempo hacen picos de presencia sin que se los aborde o se los maneje. Esto es definitivamente una responsabilidad de quien propone la forma de organizar en una empresa y deviene en un funcionamiento generalizado desde la contención de los problemas sin realmente solucionarlos.” (R. Bermeo, comunicación personal, 10 de abril de 2014)

A propósito de las ventajas del diseño de un modelo específico Julia Malquin comparte la siguiente información en su entrevista:

“La existencia de un modelo contribuye a que no se explore de forma independiente formas para manejar conflictos. La existencia de una cultura de diálogo en empresas certificadas hace posible que un modelo sea implementado con éxito. Las empresas con sellos sociales generalmente tienen consciencia sobre la importancia del lado humano en los procesos de producción y miran la importancia de asegurar que existen buenas condiciones de empleo, y un buen modelo de manejo de conflictos contribuye a esos objetivos.”(J. Malquin, comunicación personal, 8 de abril de 2014)

Los supuestos por lo tanto son:

- Apertura de directivos para desarrollar una propuesta de modelo de manejo de conflictos organizacionales para Jardines Piaveri, al igual que la apertura de los colaboradores para la aplicación del mismo.
- Reforma en la política pública existente para el manejo de conflictos organizacionales enfocado en el diálogo y reformas legales que incorporan como eje transversal mecanismos para el manejo de conflictos.
- Tendencia de las personas que manejan los conflictos a generar respuestas no prácticas sino reactivas para prevenirlos.
- Priorización de recursos para la satisfacción de otras necesidades de la empresa diferentes a la de un adecuado manejo de los conflictos organizacionales.

4.5.Precondiciones

Las precondiciones que deben darse en la empresa para que se implemente el modelo diseñado son:

- Autorización y predisposición del departamento de recursos humanos para la construcción de propuesta de modelo de manejo de conflictos.
- Personas dentro de la empresa cuenten con las características necesarias para ser capacitados y poder manejar los conflictos organizacionales.
- La incidencia de la aplicación del proyecto para la certificación FLO, que impulsa el trabajo a favor del desarrollo humano y social.

4.6.Indicadores

Los indicadores a ser aplicados son:

- La percepción sobre la buena relación de todos los colaboradores con sus compañeros de trabajo debe ser 75% positivo, en relación al 55% que existe actualmente (resultados encuesta clima laboral en área de Postcosecha).
- Número de personas que participan y se comprometen en los procesos de manejo de conflictos.
- El indicador respecto a la prevención de conflictos organizacionales es el número de actividades diseñadas e implementadas para dar a conocer la información sobre la importancia del diálogo como mecanismo prioritario de manejo de conflictos.
- El número de facilitadores formados y acreditados en manejo de conflictos organizacionales será el indicador de la aplicabilidad del modelo.

4.7.Fuentes de verificación

Son fuentes de verificación del cumplimiento de los objetivos:

- Validación y aprobación del modelo por parte de la empresa para su aplicabilidad.
- Registros de asistencia a charlas informativas
- Registros de participación en el proceso de capacitación
- Registro de casos atendidos en espacios de intervención.
- Informes de seguimiento y monitoreo.

4.8.Sostenibilidad

La sostenibilidad del presente proyecto se garantizará mediante la definición y verificación de un presupuesto asignado anualmente para la continuación del modelo, se debe asignar un responsable de realizar un seguimiento y quien deberá evaluar el funcionamiento del mismo.

4.9. Medios e insumos

Dada la importancia de la aplicación del modelo presentado para uso de Jardines Piaveri para el manejo de conflictos organizacionales se debe contar con recurso humano, infraestructura adecuada, recursos tecnológicos y recursos financieros.

- Recurso humano de la empresa para realizar la socialización, difusión y capacitación de la implementación del modelo de manejo de conflictos, apertura de espacios, seguimiento y monitoreo y taller de habilidades de comunicación. Al igual que recurso humano externo para facilitar dichas actividades.
- Infraestructura adecuada para la capacitación del personal de la empresa, taller de habilidades de comunicación y para la apertura de los espacios para la intervención de los conflictos.
- Recursos tecnológicos para la elaboración de material informativo a ser utilizado en la difusión del modelo.
- Recursos financieros para la contratación de al menos un especialista que brinde asesoría técnica y facilite los talleres sobre habilidades de comunicación, al igual que la capacitación del equipo responsable.

4.10. Costos y presupuestos

DESCRIPCIÓN	VALOR	TIEMPO	VALOR TOTAL
Charlas informativas sobre “Manejo de Conflictos” para la difusión del modelo	\$300 USD	2 horas (3 anuales)	\$900 USD
Taller de capacitación de “Facilitadores en Manejo de Conflictos” impartido por expertos de la temática (grupo de 15 personas)	\$170 USD por persona	40 horas	\$2550 USD
Taller de habilidades de comunicación para todo el personal	\$1000 USD	10 horas	\$1000 USD
Insumos de Oficina	\$50 USD		\$50 USD
300 Dópticos para difusión	\$1,87 USD		\$561 USD
20 Afiches de material informativo para difusión	\$5,00 USD		\$100 USD
TOTAL			\$5161 USD

4.11. Matriz de marco lógico

	DESCRIPCIÓN	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Objetivo del Proyecto	Proveer a la empresa Jardines Piaveri de un modelo de manejo de conflictos organizacionales adecuado a su realidad institucional para prevenirlos y garantizar una intervención exitosa.			<p>Apertura de directivos para desarrollar una propuesta de modelo de manejo de conflictos organizacionales para Jardines Piaveri, al igual que la apertura de los colaboradores para la aplicación del mismo.</p> <p>Reforma en la política pública existente para el manejo de conflictos organizacionales enfocado en el diálogo y reformas legales que incorporan como eje transversal mecanismos para el manejo de conflictos.</p>
	Las necesidades estarán	La percepción sobre la	Validación y aprobación	Tendencia a generar conflictos y

Resultados esperados	identificadas respecto de los conflictos que se presentan dentro de la empresa, subyacentes y manifiestos, y que podrían prevenirse o que merecen un manejo adecuado.	buena relación de todos los colaboradores con sus compañeros de trabajo debe ser 75% positivo, en relación al 55% que existe actualmente.	del modelo por parte de la empresa para su aplicabilidad.	respuestas no prácticas sino reactivas para prevenir conflictos.
	Lograr que los involucrados en los conflictos sean responsables de reconocerlos e identificar lo que les produce enojo, frustración y temor.	Número de personas que participan y se comprometen en los procesos de manejo de conflictos.		
	El modelo está diseñado en respuesta al contexto institucional y a las características del talento humano que labora en la empresa. Con la implementación del modelo se espera la reducción de	Número de actividades diseñadas e implementadas para dar a conocer la información sobre la importancia del diálogo como mecanismo prioritario de manejo de conflictos. Número de facilitadores	Un modelo diseñado de acuerdo al contexto institucional de la empresa Jardines Piaveri, que garantiza su viabilidad dadas las características de su estructura de talento humano.	Priorización de recursos para la satisfacción de otras necesidades de la empresa diferentes a la de un adecuado manejo de los conflictos organizacionales.

	los costos de los conflictos en criterios de tiempo invertido y mejora de clima laboral.	formados y acreditados en manejo de conflictos organizacionales.	Registros de asistencia y participación en charlas, capacitación y atención de casos. Informes de seguimiento y monitoreo.	
Actividades		Insumos	Costos	Precondiciones
	Socialización del modelo.	Recurso humano, recursos tecnológicos.	\$50 USD	Autorización y predisposición del departamento de recursos humanos para la construcción de propuesta de modelo de manejo de conflictos.
	Difusión sobre las ventajas de implementación del modelo.	Recurso humano, recursos tecnológicos.	\$1561 USD	Demostrar la necesidad de existencia del modelo.
	Capacitación de equipo responsable de implementación.	Recurso humano, infraestructura.	\$2550 USD	Existen personas que tienen las competencias necesarias y liderazgo para manejar los conflictos dentro de la organización.
	Acciones de prevención de conflictos.	Recurso humano, infraestructura.	\$1000 USD	La existencia de la certificación FLO, que impulsa el trabajo a favor
	Apertura de los espacios seguros para la	Infraestructura adecuada, recurso humano.		

	intervención.			del desarrollo humano y social.
	Seguimiento y monitoreo de los resultados.	Recurso humano.		

4.12. Monitoreo

El presente proyecto se limita a la realización de la propuesta del Modelo de manejo de conflictos organizacionales para la empresa Jardines Piaveri. La fase de implementación del mismo será de completa responsabilidad de la empresa una vez que lo apruebe el Directorio, sin embargo se recomienda que el monitoreo sea responsabilidad de la representante del departamento de Recursos Humanos dentro de la finca, al igual que el mismo se realice mensualmente. En el caso de existir una falencia del modelo de manejo de conflictos, es importante el acudir a un consultor externo que sea especialista en el manejo de conflictos al igual que del sector florícola.

4.13. Evaluación

La evaluación del modelo de manejo de conflictos organizacionales deberá llevarse a cabo anualmente mediante entrevistas de seguimiento a personal clave dentro de la organización, al igual que se deberá contar con el apoyo de la herramienta para la evaluación del clima laboral dentro de la empresa la cual se recomienda sea aplicada semestralmente por parte del departamento de Recursos Humanos de la empresa.

4.14. Destinatarios

Tras la aplicabilidad del modelo propuesto, los destinatarios o principales beneficiarios del mismo son:

- Todos los colaboradores de Jardines Piaveri, esto supone que se distinga por áreas de trabajo especialmente a aquellas donde se identifique un mayor nivel de conflictividad. Se beneficiarían porque se promueve entre ellos la consciencia individual y colectiva sobre el clima laboral y la importancia de mejorar sus habilidades para enfrentar problemas.

- Los Accionistas del Grupo Florisol serán beneficiados al sentirse estimulados y motivados a invertir en la empresa porque disminuyen las situaciones conflictivas mejorando la productividad.
- Directorio del Grupo Florisol, debido a que analizar la manera en que afecta su estilo de dirección frente a los colaboradores y fortalecen sus técnicas de liderazgo.

4.15. Cronograma

ACTIVIDADES	2014 - 2015												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Identificación de responsables en la implementación	■												
Socialización del modelo		■											
Difusión sobre las ventajas de implementación del modelo			■				■					■	
Capacitación de equipo de facilitadores responsable de implementación				■	■								
Acciones de prevención de conflictos			■		■		■		■				
Apertura de los espacios seguros para la intervención						■	■	■					
Seguimiento y monitoreo de los resultados						■		■		■		■	

Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones

4.2. Conclusiones

1. Toda organización o empresa por estar conformada por seres humanos es susceptible de convertirse en un espacio en el que se presentan conflictos interpersonales, intragrupal e intergrupales, sean o no estrictamente laborales, con efectos negativos en su nivel de productividad y en el clima laboral, que incluye alta rotación y deserción del personal. La empresa Jardines Piaveri ha estado expuesta a las dificultades descritas anteriormente. Sin embargo, al igual que en otras organizaciones de la sociedad ecuatoriana, al interior de esta empresa no hay protocolos para el manejo de conflictos ni espacios diseñados para atender de manera adecuada la conflictividad, tampoco se hace prevención o gestión de la misma, convirtiéndose esta en una gran necesidad a ser atendida para beneficio individual y colectivo de sus trabajadores y socios.

2. La empresa Jardines Piaveri por sus antecedentes organizacionales y además por tener la condición de ser una empresa certificada por un sello social internacional, ha demostrado desde sus niveles gerenciales y mandos medios, no solo apertura sino un interés significativo en que se diseñe un modelo de prevención y manejo de conflictos. Primero, porque reconoce la existencia de conflictos internos subyacentes y manifiestos; después, porque ha sido evidente la falta de efectividad de los procedimientos de recepción de quejas o las confrontaciones entre personas involucradas, puesto que no se han satisfecho necesidades ni logrado acuerdos, menos aún se han fortalecido las relaciones humanas. Los conflictos que actualmente afronta la empresa son los que afectan el clima laboral, desgastando las relaciones interpersonales, no en un área específica sino en varios espacios de trabajo. Los modelos teóricos de resolución de conflictos no pueden aplicarse de manera excluyente para dar respuesta a las necesidades de la empresa, por lo que ha sido necesario extraer elementos de los distintos modelos identificados para adaptarlos en uno específico para la plantación.

3. Ha sido importante desarrollar y plantear un modelo de prevención y manejo de conflictos específico para la empresa Jardines Piaveri, y si se lo adopta de manera oficial y funciona articuladamente ofrecerá respuestas oportunas a las situaciones derivadas de su realidad, porque además es lo suficientemente flexible para adaptarse a los cambios que fueran necesarios. Las ventajas del modelo se relacionan con elementos de objetividad y transparencia mediante la disposición al diálogo y se logran compromisos que impactan favorablemente en términos de eficacia y eficiencia. La metodología propuesta es de fácil aplicación y puede ser desarrollada de manera participativa, de igual manera es factible contar con las personas que podrían capacitarse para liderar el modelo, el cronograma tiene posibilidad de cumplirse de acuerdo a las actividades de la empresa, y el presupuesto se adecua al alcance de la organización.
4. Para la posterior implementación del modelo propuesto, las distintas instancias, desde la directiva hasta los colaboradores de todas las áreas, estarían dispuestos a trabajar en el desarrollo del proceso puesto que así contarían con un mecanismo propio que dé respuesta a sus necesidades y disminuyan los costos con el manejo adecuado de los conflictos, en el que tienen una participación directa y asumen responsabilidades personales. La representación de los trabajadores y trabajadoras tiene un importante papel que cumplir siempre que los o las trabajadoras en conflicto así lo soliciten.
5. El modelo diseñado, para el manejo de los conflictos organizacionales parte de la prevención de los mismos y, su alcance cubre diferentes aspectos en los cuales al interior de la empresa pueden implementarse acciones y actividades, que en diferente medida generarían un mejoramiento de las condiciones de trabajo. Por cierto, esto implica una inversión importante de tiempo, dedicación de los colaboradores y una inversión económica en el proceso de implementación. De esta manera, la participación de todas las personas involucradas garantiza la sostenibilidad del proceso puesto que las responsabilidades no recaen en ninguna área específica sino que más bien se diseminan a nivel global.
6. Este modelo no sustituye la práctica de otros procedimientos que al interior de la empresa se han desarrollado y que ayudan en el proceso de prevención de

conflictos. Existen trabajadores organizados, que llevan adelante reuniones de diálogo y negociación entre sus representantes con las gerencias, por ejemplo. También se ha trabajado en el fortalecimiento de liderazgos y campañas de difusión de derechos laborales principalmente. La implementación de este modelo propuesto se beneficiaría de que se mantengan estos procedimientos.

4.3. Recomendaciones

1. La empresa Jardines Piaveri requiere de protocolos para el manejo de conflictos al interior de la empresa, al igual que de espacios diseñados para atender de manera adecuada la conflictividad, hacer prevención o gestión de la misma atendiendo individual y colectivamente a sus trabajadores y socios. La gerencia y mandos medios de Jardines Piaveri han mostrado apertura e interés en que se diseñe un modelo ajustado a sus necesidades. El modelo diseñado y que se presenta en este trabajo requiere cumplir con un proceso de validación interno en la empresa. La validación debería ser liderada desde el área de Recursos Humanos, que ha cumplido el rol de enlace para el desarrollo de esta propuesta. En la mencionada área ya se cuenta con los resultados que fueron presentados desde que se hizo el análisis del clima laboral y se les ha entregado también por anticipado los elementos que constituyen los hallazgos de las encuestas que se aplicaron en este proceso. Se recomienda que al personal directivo de la empresa se le ponga en conocimiento de este modelo dentro del contexto de las acciones que se llevan a cabo regularmente con miras al mejoramiento de las condiciones laborales.
2. Una vez aceptado por el nivel directivo de la empresa el presente modelo, también debe ser socializado con los representantes de las distintas áreas para definir con ellos la implementación de las fases del mismo. Se recomienda que esto se realice en un plazo cercano para que no pierda actualidad la información que ha servido de base para el diseño.
3. Las personas que laboran en todas las instancias de la empresa Jardines Piaveri deben mostrar predisposición en la implementación de los procesos, acciones y actividades planteadas en este modelo principalmente, deben participar de manera directa quienes ostentan cargos directivos y de supervisión. Es igualmente importante la colaboración de quienes representan a los trabajadores en comisiones y comités aunque esto supone una inversión de tiempo, dedicación y recursos económicos.

4. Mientras se esté llevando a cabo la implementación del modelo, se recomienda que exista una evaluación regular de los logros alcanzados y que se tomen decisiones con la flexibilidad necesaria para ir haciendo ajustes y adaptaciones que se consideren oportunos debido a que el modelo no debe asumirse como una fórmula cerrada, sino más bien como una propuesta que define los lineamientos básicos sujetos a permanente afinamiento. Para el efecto, deben mantenerse la práctica de realizar mediciones de clima laboral y la consulta permanente a representantes de las organizaciones de trabajadores y trabajadoras.

Bibliografía

- Alles, M. (2007) *Gestión por Competencias. El Diccionario*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Acland, A. (1997) *Como utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones*. Barcelona: Paidós
- Bermeo, R. y García, E. (2013) *Guía para capacitar en prevención de la violencia y manejo de conflictos*. Quito: Corporación de Estudios DECIDE.
- Budjac, B. (2011) *Técnicas de negociación y resolución de conflictos*. México: Pearson Educación.
- Bush, R. y Folger, J. (1996) *La promesa de la mediación*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Byars LL., Rue LW. (1983) *Administración de Recursos Humanos, conceptos y aplicaciones*. México: Nueva editorial Interamericana.
- Chiavenato, I. (2002) *Gestión del Talento Humano*. Madrid: Ed. Mc Graw Hill.
- Dana, D. (1992) *Cómo pasar del conflicto al acuerdo*. Bogotá: Ed. Norma.
- Dana, D. (1984) *Los Costos del Conflicto en la Organización*. OrganizationDevelopmentJournal.
- Ertel, D. (1996) *Negociación 2000*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Fisher, R. y Ury, W. (1991) *Si de acuerdo: cómo negociar sin ceder*. Bogotá: Editorial Norma.
- Gan, F. y Triginé, J. (2006) *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Hoyos, F. y Viana, I.(2011) *La mediación como herramienta de trabajo, Confederación de STEs-Intersindical La violencia en el trabajo*. Fuente Electrónica.
[http://www.stes.es/salud/La violencia en el trabajo/mediacion.pdf](http://www.stes.es/salud/La%20violencia%20en%20el%20trabajo/mediacion.pdf). 29/03/2014.
- Lebel, P. (1990) *El arte de la Negociación*. Barcelona: Ediciones CEAC.
- Lewicki, R. y Saunder, D. y Barry, B. (2012) *Fundamentos de negociación*. México: Mc Graw Hill.
- Lopera, J. (2006) *El lado humano del conflicto*. Colombia: Intermedio Editores.

- Mirabal, D. (2003) *Técnicas para manejo de conflictos, negociación y articulación de alianzas efectiva*. Fuente Electrónica.
<http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/spaw2/uploads/images/file/T%C3%A9nicas%20manejo%20conflictos.pdf>. 23/03/2013.
- Ponti, F. (2005) *Los caminos de la negociación: personas, estrategias y técnicas*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Saieh, C. y Rodríguez, D. y Opazo, M. (2006) *Negociación ¿Cooperar o Competir*. Santiago de Chile: Aguilar Chilena Ediciones.
- Sampieri, R. y Collado, C. y Lucio, P. (2003) *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Stone, D. y Patton, B. (2002) *Negociación: Una orientación para enfrentar conversaciones difíciles*. Bogotá: Editorial Norma.
- Suares, M. (1996) *Mediación, conducción de disputas, comunicación y técnicas*. Buenos Aires: Pai2.
- Warren, R. (2008) *Liderazgo con propósito*. Miami: Editorial Vida.

Anexos

Anexo 1.1.

Formato de encuesta de manejo de conflictos organizacionales

Encuesta – PIAVERI

SEÑALE CON UNA **x** SU RESPUESTA

Al contestar esta encuesta usted participa en el estudio sobre Manejo de conflictos organizacionales Su colaboración servirá para identificar conflictos y prevenirlos. Se mantendrá la confidencialidad de la información que usted comparte. Gracias

1. Sexo: Femenino Masculino
2. Edad:

De 18 a 29 años
De 30 a 49 años
De 50 a 69 años
Más de 70 años
3. Nacionalidad:
Ecuatoriana Otra (especifique):
4. Grupo étnico al que pertenece:
Mestizo Blanco Indígena Afroecuatoriano Otro (especifique):
5. Situación personal-familiar:
Soltero/a Casado/a Divorciado En unión libre Viudo/a
6. Al momento ¿vive alguna(s) de las situaciones descritas a continuación?
Discapacidad Embarazo Enfermedad grave Otra (especifique): Ninguna
7. Nivel de formación finalizado:
- Básica (primaria) Media (secundaria)
- Superior: Pregrado Postgrado Ninguna
8. Tiempo de su vinculación con la empresa:
- Menos de 1 año De 6 a 15 años
- De 1 a 2 años De 16 a 20 años
- De 2 a 5 años
9. Determine cuál es su cargo:
Jefe de Área Supervisores
Administrativos Obreros
10. Espacio en que labora:
Administrativos Varios Tinturación
Postcosecha Taller
Calas Guardias
11. ¿Usted cree que al interior de PIAVERI existen problemas entre las personas?
Siempre Frecuentemente Rara vez Nunca
12. ¿Ha presenciado en la empresa alguna de las siguientes situaciones:
Siempre Frecuentemente Rara vez Nunca
- | | | | | |
|----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| - Insultos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Humillaciones | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Apodosos ofensivos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Burlas | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Golpes | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Gritos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Chismes | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
13. ¿Usted considera que las mencionadas situaciones se presentan con mayor frecuencia entre:
Jefes Jefes y colaboradores Entre compañeros

14. ¿Usted considera que las mencionadas situaciones se dan

	Siempre	Frecuentemente	Rara vez	Nunca
-Entre hombres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-Entre mujeres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-Entre hombres y mujeres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Señale los asuntos que usted considera que provocan conflictos dentro de Piaveri:

Intolerancia Inflexibilidad Abuso de confianza Malos tratos

Mala comunicación Discriminación Carga excesiva de trabajo

Otro (especifique):

16. ¿Conoce si en la empresa han existido casos de acoso laboral (*presión para salir o dejar el trabajo*)?

Si conoce No conoce

17. ¿Conoce si han existido casos de acoso sexual (*presión para tener contacto sin consentimiento*)?

Si conoce No conoce

18. Considera usted que PIAVERI ofrece información y emplea el diálogo cuando surgen conflictos?

Siempre Frecuentemente Rara vez Nunca

19. ¿Considera usted que en PIAVERI se siente escuchado/a cuando surgen conflictos?

Siempre Frecuentemente Rara vez Nunca

Anexo 1.2.

Formato entrevista a colaboradores

ENTREVISTA A COLABORADORES	
ÁREA A LA QUE PERTENECE EL ENTREVISTADO:	
FECHA DE ENTREVISTA:	
LUGAR DE LA ENTREVISTA:	

1. En su criterio, ¿Cuál es el nivel de conflictividad dentro de Jardines Piaveri?
2. ¿Cuáles son los asuntos que causan conflictos en las relaciones interpersonales dentro de la empresa?
3. ¿En cuales espacios y entre quienes se presentan en mayor frecuencia los conflictos?
4. ¿Conoce casos de acoso laboral o sexual?
5. ¿Cree que dentro de la empresa se aborda adecuadamente los conflictos?
6. ¿Conoce si dentro de la empresa existe un plan de prevención de conflictos?
7. ¿Cómo se resuelven los conflictos dentro de la empresa?
8. Sugiera algún mecanismo para manejo de conflictos que considere apropiado para la empresa.

Anexo 1.3.

Formato entrevista a expertos

<u>ENTREVISTA A EXPERTOS</u>	
NOMBRE DEL ENTREVISTADO:	

1. ¿En su experiencia qué nivel de prevalencia tienen los conflictos organizacionales dentro de las empresas?
2. ¿En el Ecuador conoce usted si las empresas han diseñado un sistema para prevenir conflictos o manejar aquellos que se presentan?
3. ¿Usted considera que las unidades de recursos humanos deberían ser las únicas responsables para manejar conflictos interpersonales?
4. ¿En su criterio es más recomendable que exista un modelo interno de manejo de conflictos o que se contrate a expertos externos de ser necesario?
5. ¿Qué clase de conflictos son los que se pueden presentar dentro de las organizaciones?
6. ¿Usted considera que la cultura de dialogo es una práctica generalizada para el manejo de conflictos?
7. ¿Conociendo que en el Ecuador existe una creciente industria florícola, usted recomendaría que para las empresas de esta naturaleza se desarrolle un modelo de manejo de conflictos organizacionales?
8. ¿Qué elementos deberían ser indispensables en un modelo de esa naturaleza?
9. ¿Qué ventajas tendría que se desarrolle un modelo de manejo de conflictos enfocados a empresas florícolas certificadas por sellos sociales?

10. Dado su conocimiento de la estructura de la empresa florícola en el Ecuador, quienes son las personas que deberían participar directamente en la gestión del manejo de conflictos. (Enlaces dentro de las empresas).

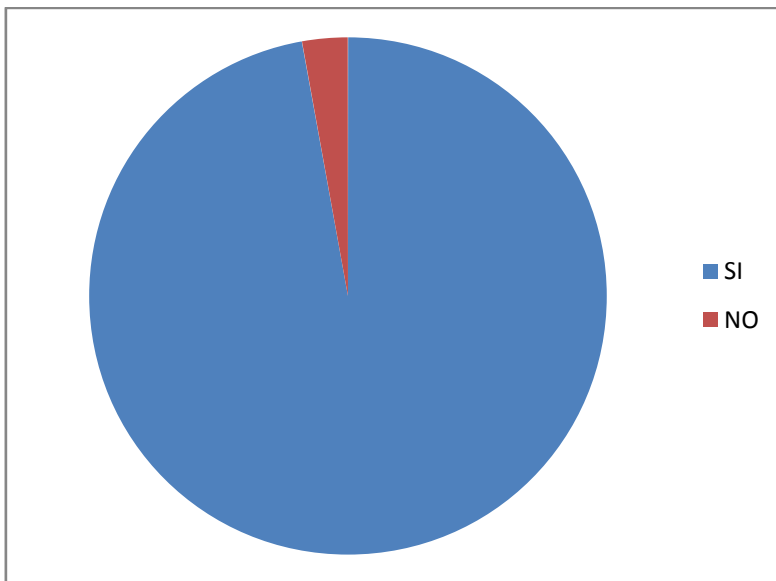
Anexo 1.4.

Resumen de Informe de evaluación de clima laboral Jardines Piaveri 2012

1. La empresa:

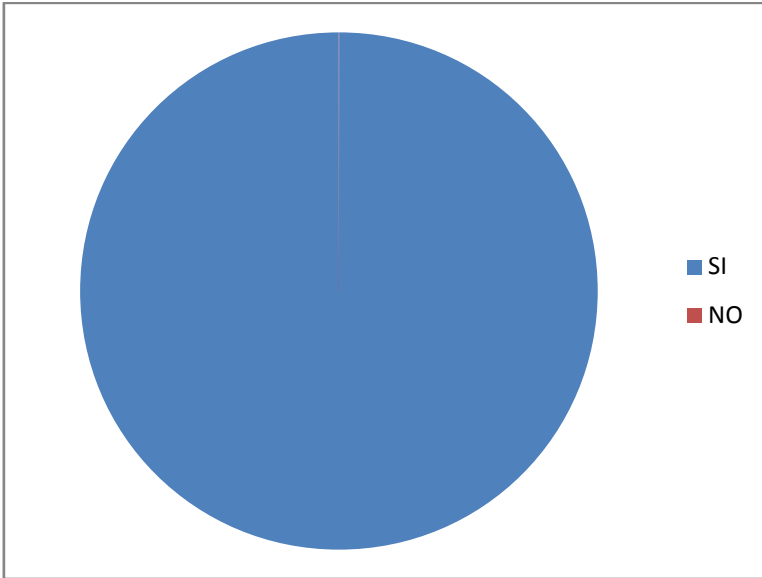
¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la empresa?

SI	NO	TOTAL
34	1	35



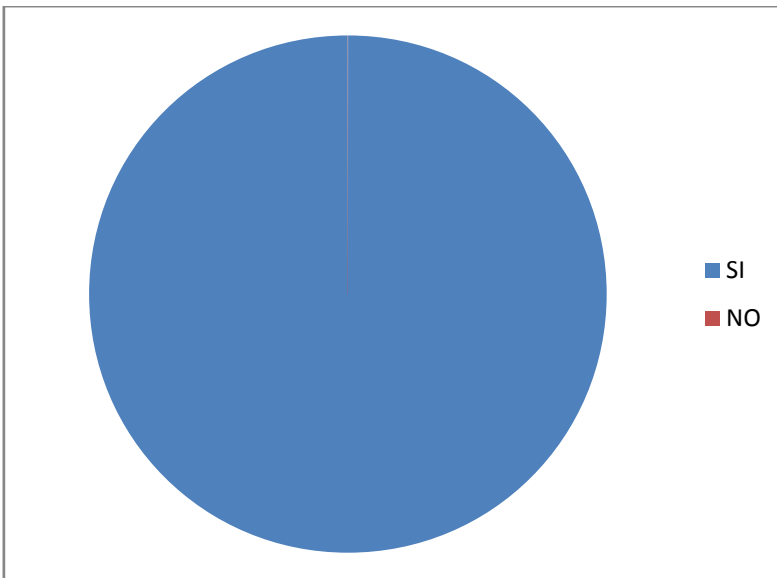
¿Le gusta la empresa?

SI	NO	TOTAL
35	0	35



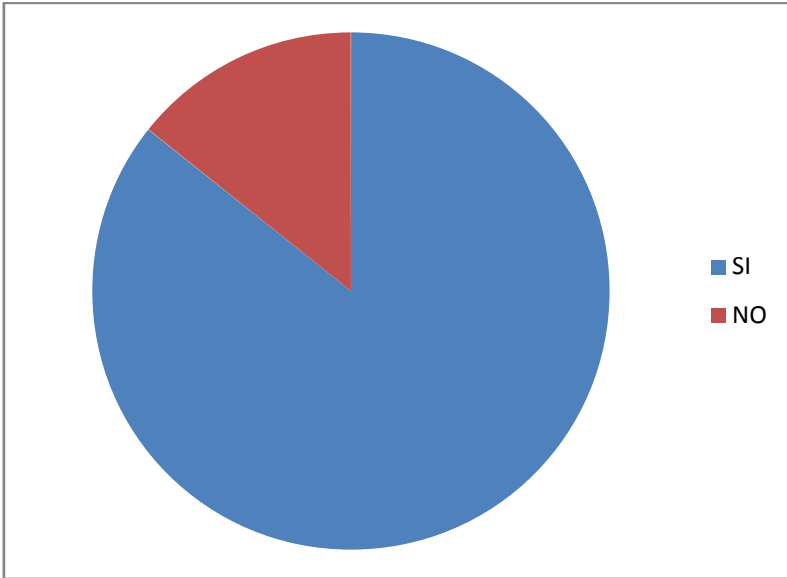
¿Se siente orgulloso de pertenecer a su empresa?

SI	NO	TOTAL
35	0	35



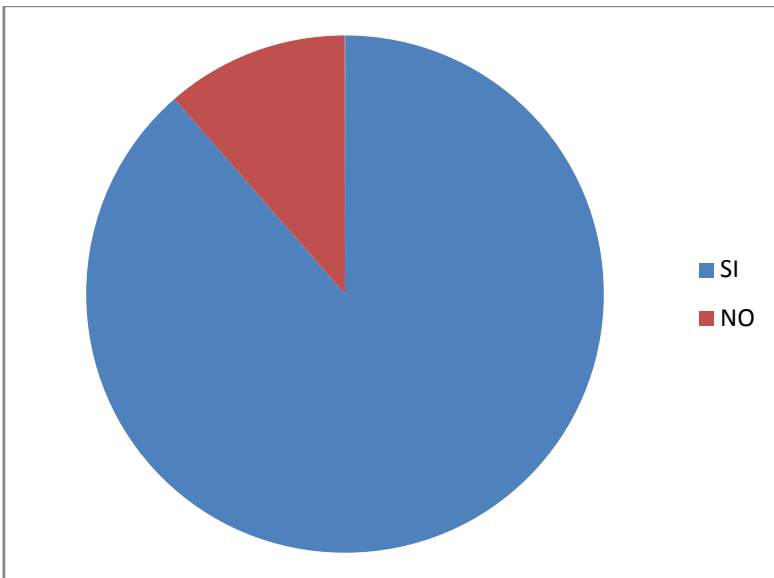
¿De haber sabido cómo iban a ser las cosas en su empresa, hubiera entrado en ella?

SI	NO	TOTAL
30	5	35



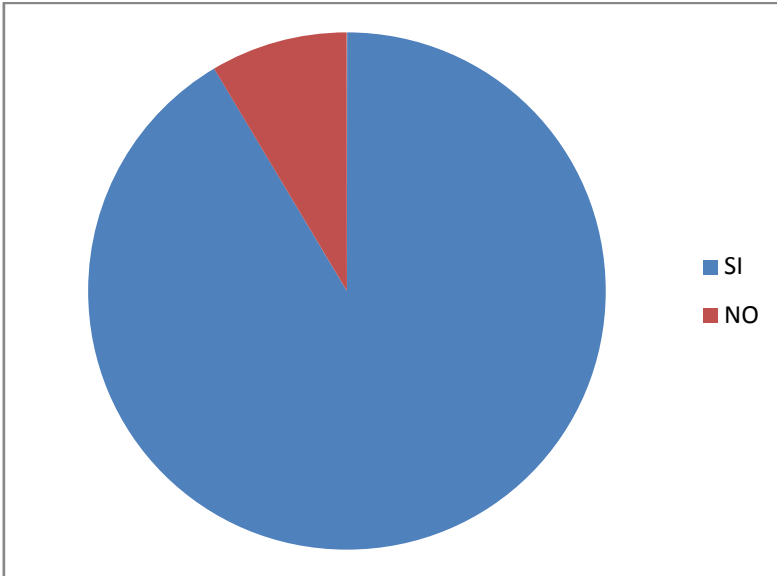
¿Se siente integrado en su empresa?

SI	NO	TOTAL
31	4	35



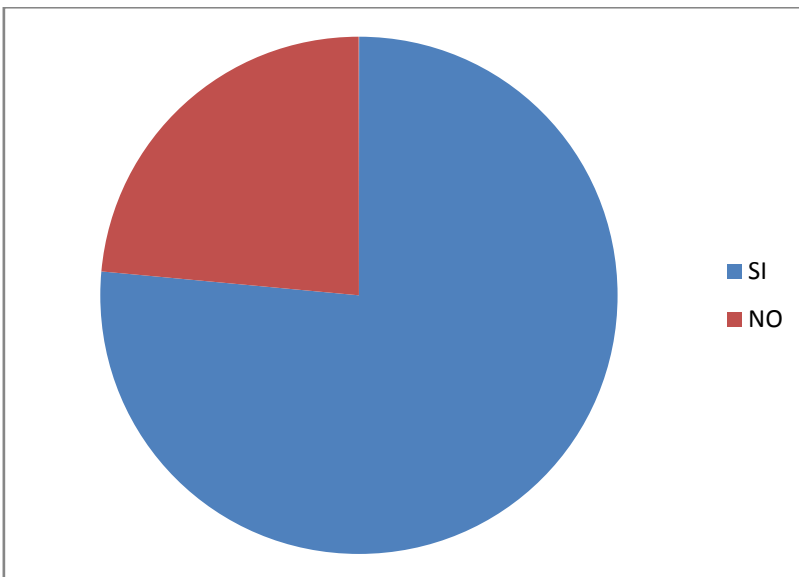
¿Conoce bien en que aporta con su trabajo al conjunto de la empresa?

SI	NO	TOTAL
32	3	35



¿Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo, a igualdad de sueldo y condiciones, se quedaría en la empresa?

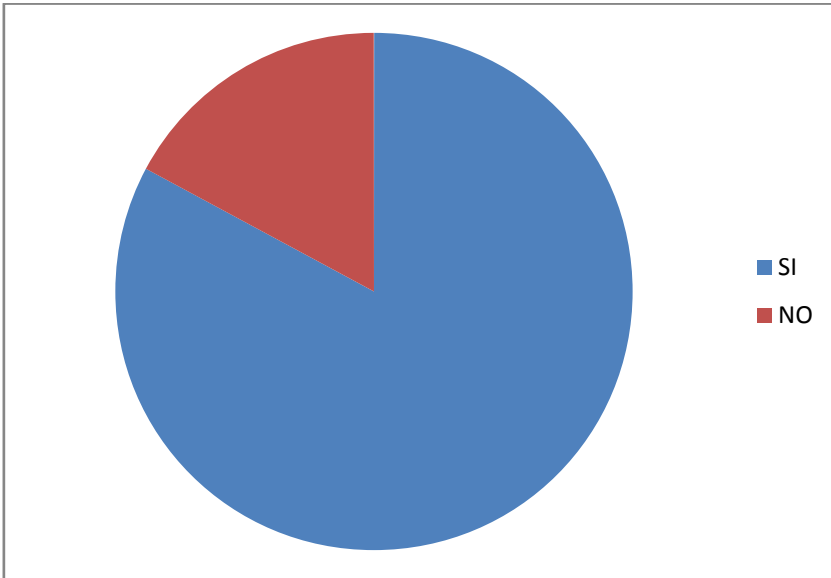
SI	NO	TOTAL
26	8	34



2. Sobre las condiciones ambientales en su puesto de trabajo:

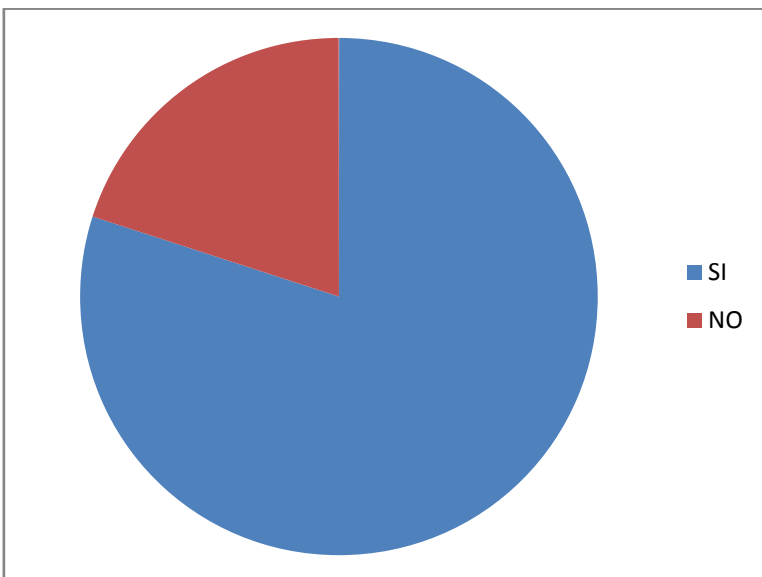
¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo?

SI	NO	TOTAL
29	6	35



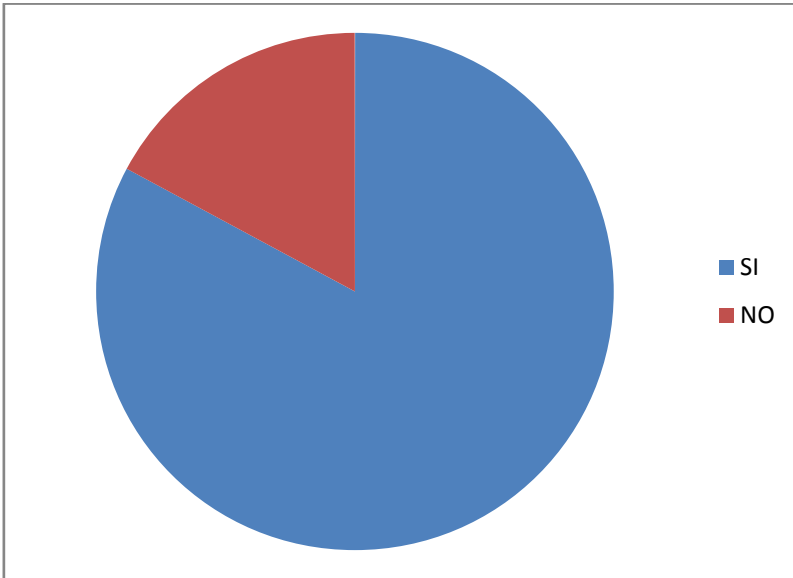
¿Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?

SI	NO	TOTAL
28	7	35



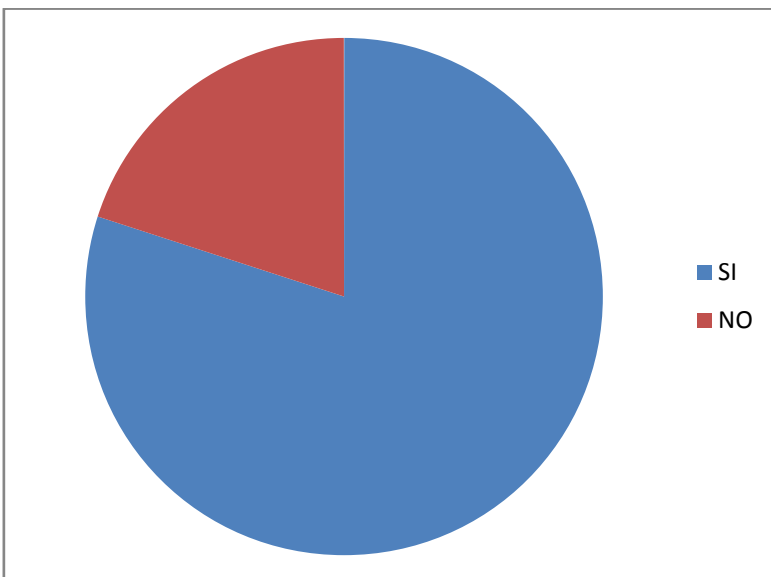
¿La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo?

SI	NO	TOTAL
29	6	35



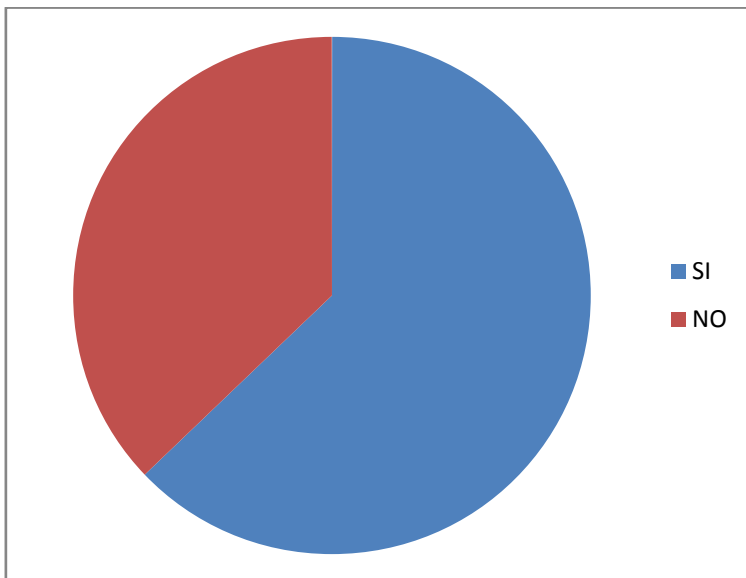
¿El nivel de ruido es soportable?

SI	NO	TOTAL
28	7	35



¿Los baños se encuentran limpios?

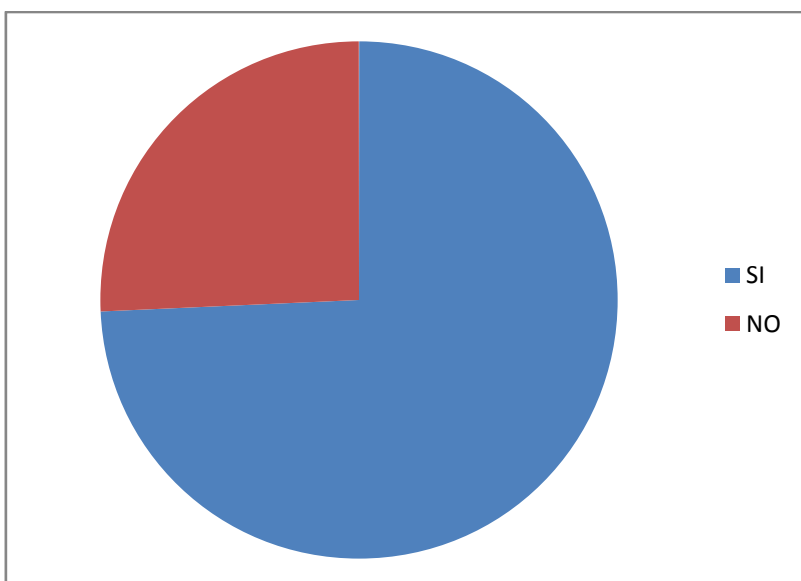
SI	NO	TOTAL
22	13	35



3. Sobre la ergonomía:

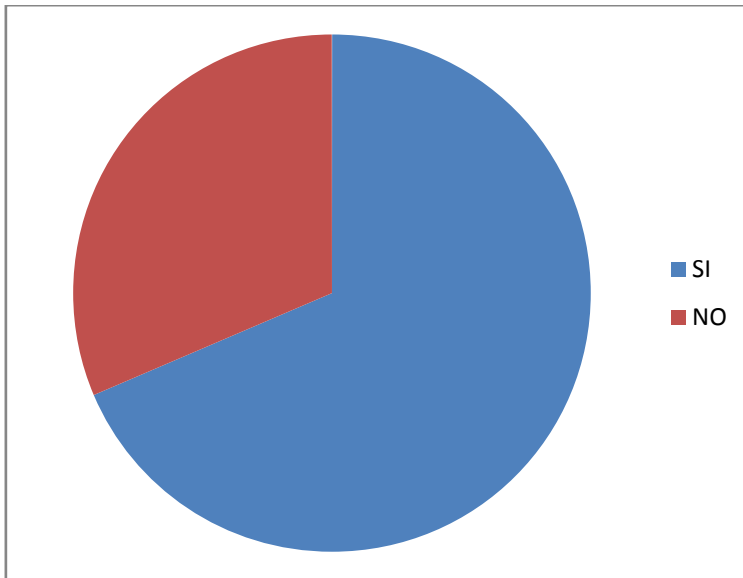
¿Tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo?

SI	NO	TOTAL
26	9	35



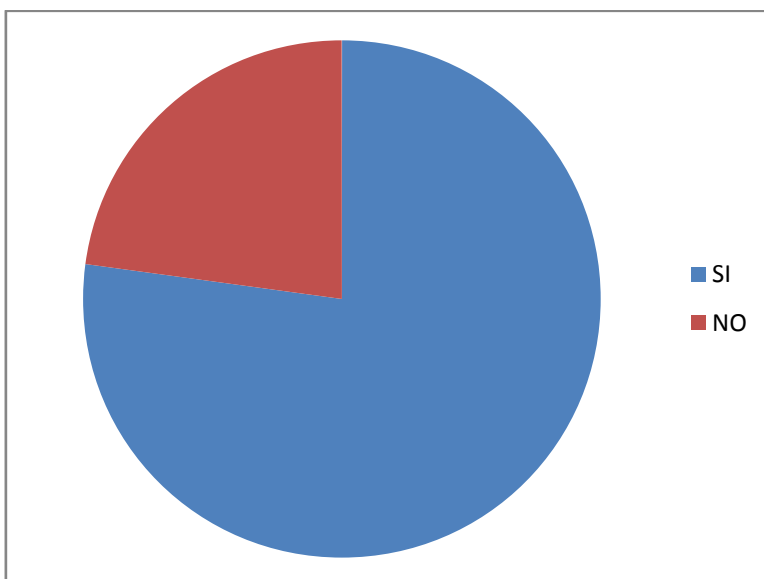
¿Su puesto de trabajo es lo suficientemente cómodo?

SI	NO	TOTAL
24	11	35



¿Cree usted que su silla es adecuada? (En el caso de contar con una)

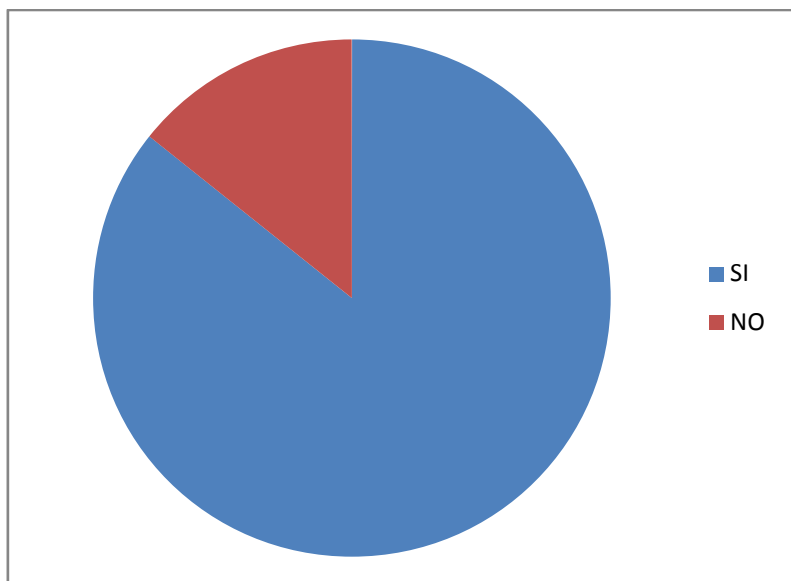
SI	NO	TOTAL
27	8	35



4. Considera usted que...

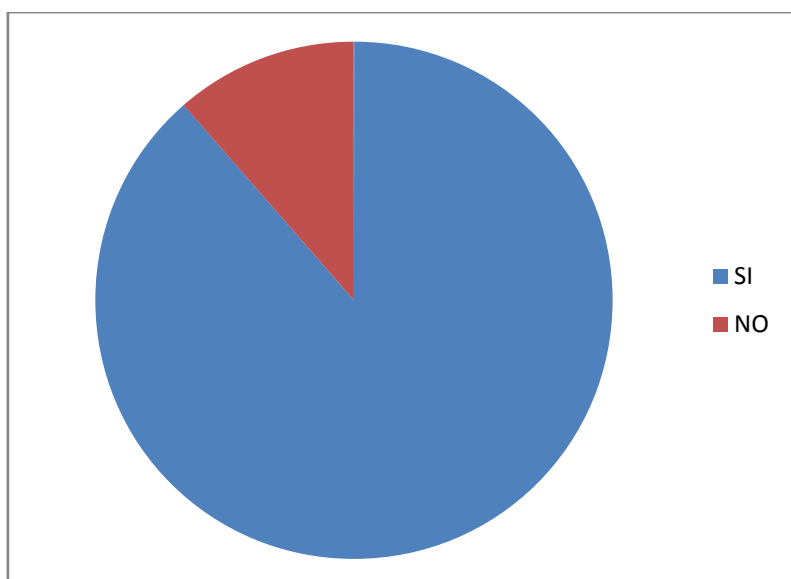
¿Tiene la suficiente autonomía (libertad) en su trabajo?

SI	NO	TOTAL
30	5	35



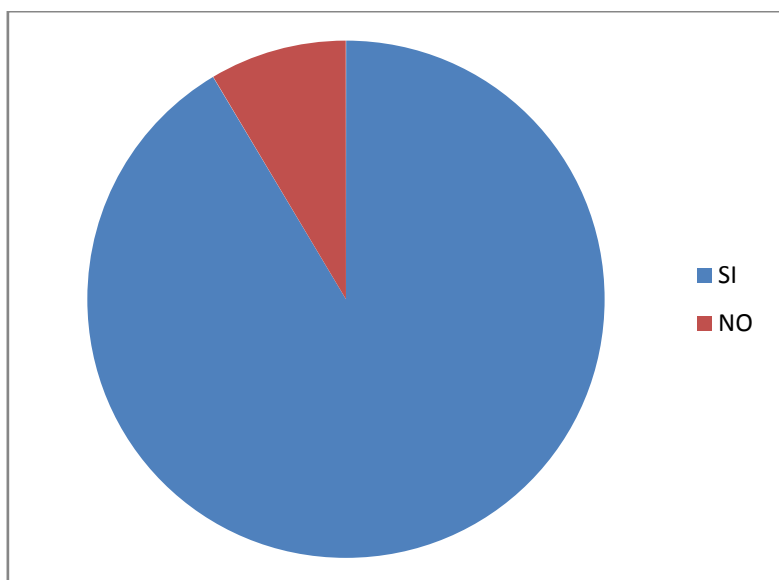
¿Le otorgan la suficiente libertad de iniciativa en su trabajo?

SI	NO	TOTAL
31	4	35



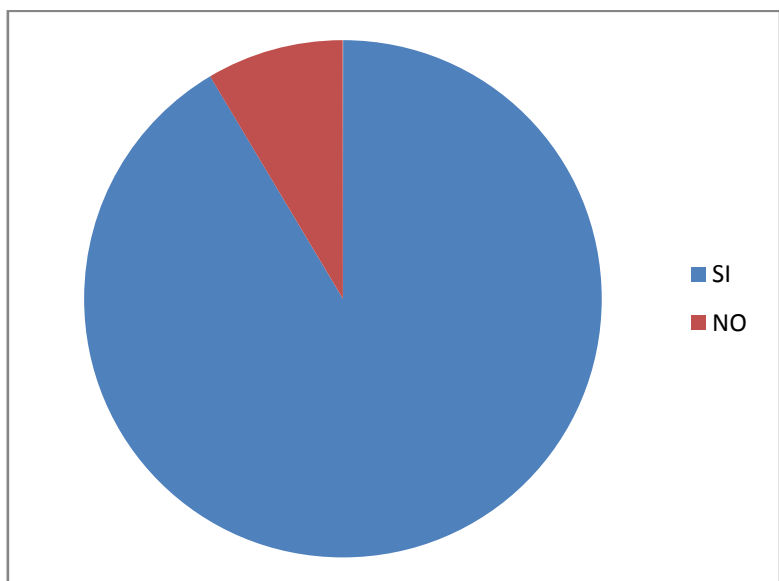
¿Sus ideas son escuchadas por sus jefes y/o superiores?

SI	NO	TOTAL
32	3	35



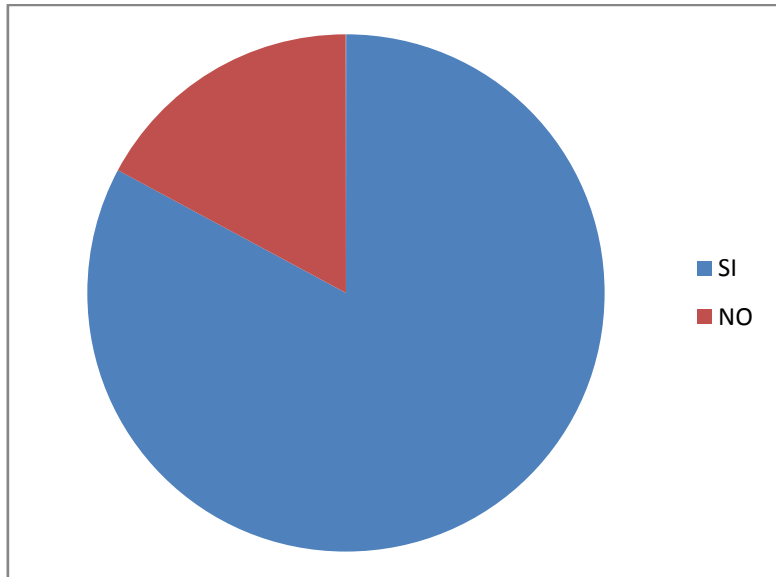
¿Se siente realizado en su trabajo?

SI	NO	TOTAL
32	3	35



¿Su trabajo es lo suficientemente variado?

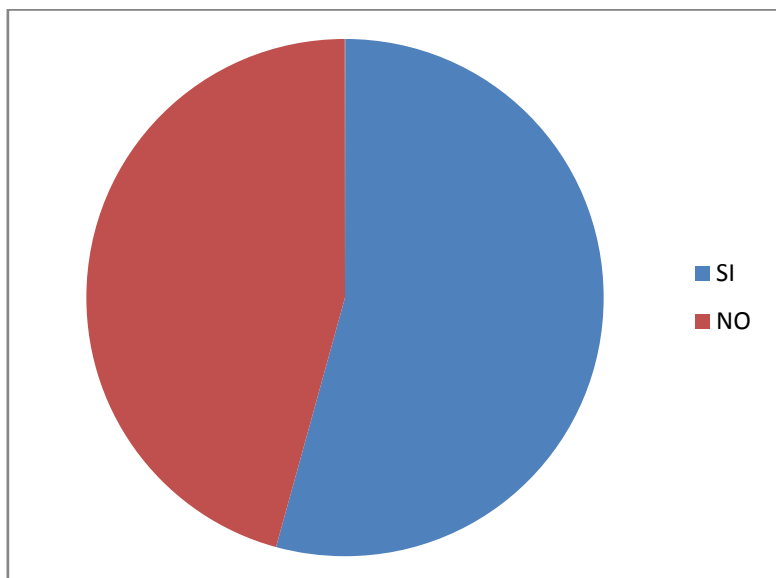
SI	NO	TOTAL
29	6	35



5. Acerca de sus compañeros de trabajo:

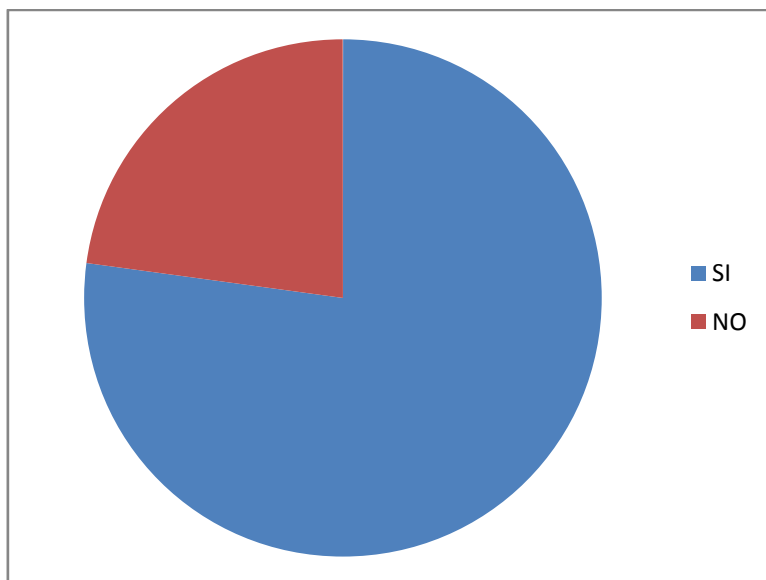
¿Considera usted que existe una buena relación con sus compañeros de trabajo?

SI	NO	TOTAL
19	16	35



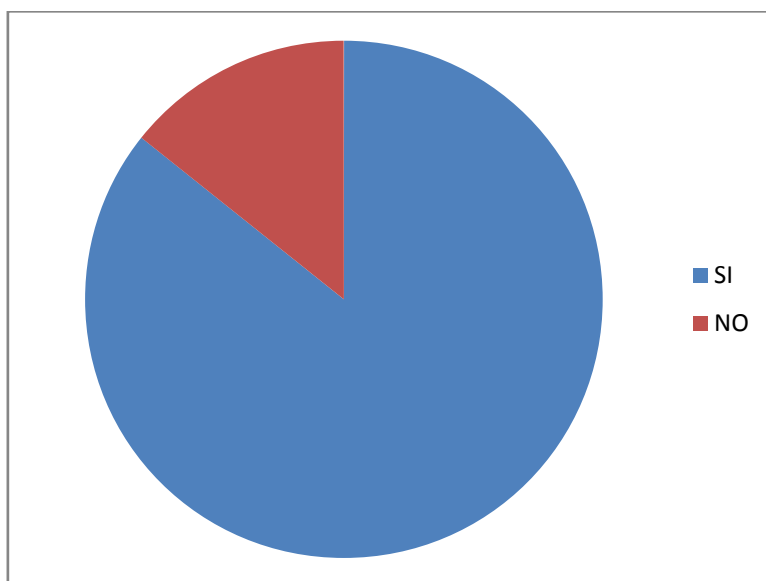
¿Considera usted que existe una buena relación con su jefe inmediato?

SI	NO	TOTAL
27	8	35



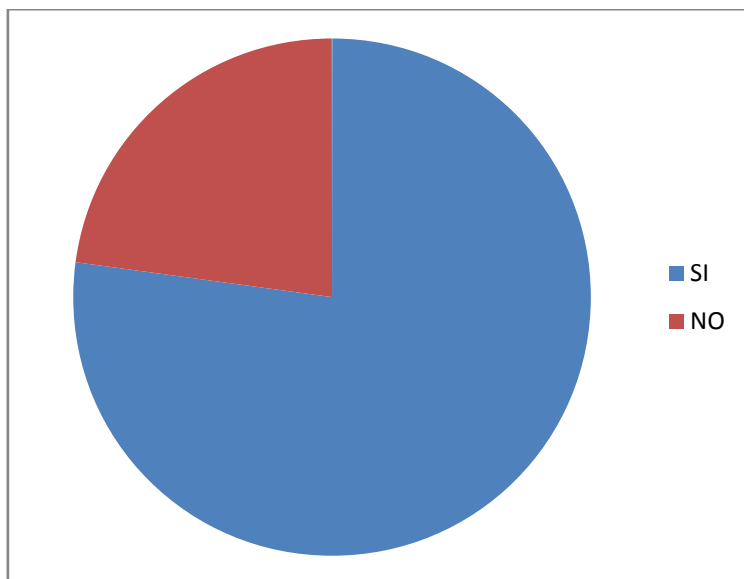
¿Le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando usted entró en la empresa?

SI	NO	TOTAL
30	5	35



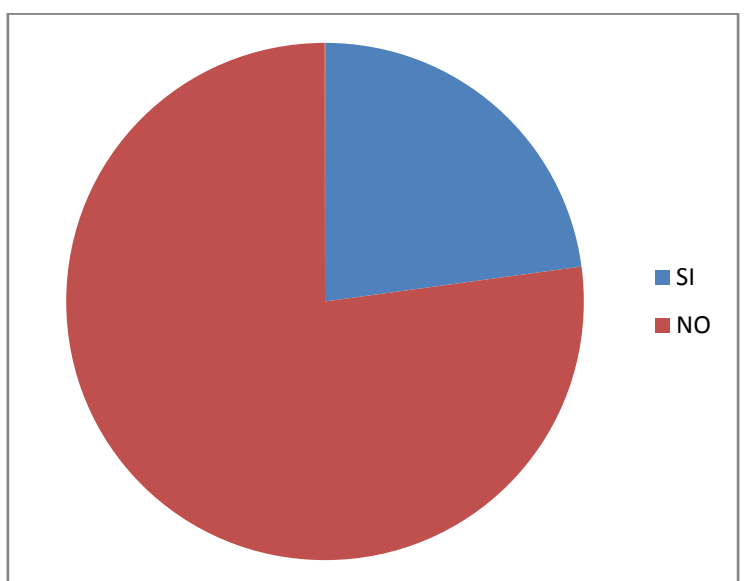
¿Si dejase la empresa, se sentiría mal porque sus compañeros continúan allí?

SI	NO	TOTAL
27	8	35



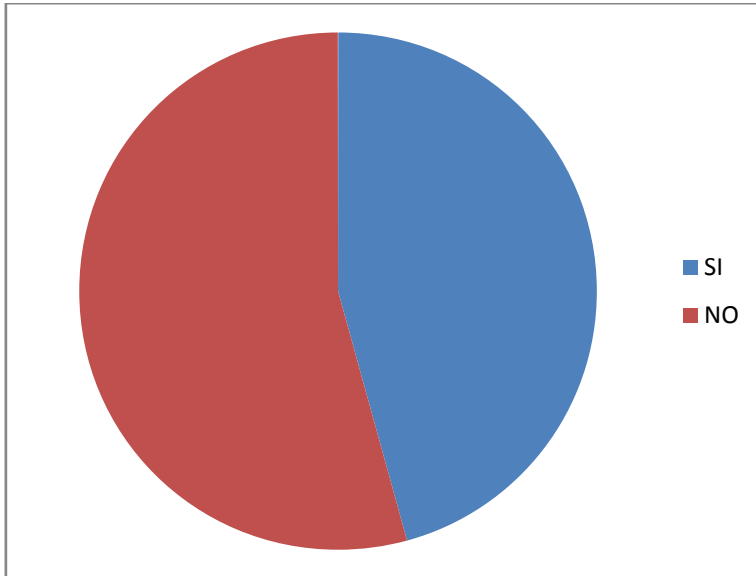
¿Cree usted que sus compañeros son unidos y se llevan bien?

SI	NO	TOTAL
8	27	35



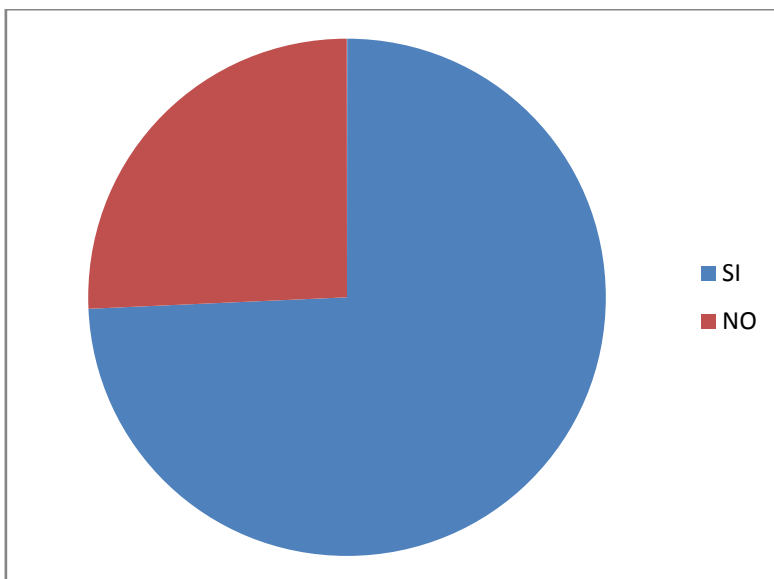
¿Considera que sus compañeros son además sus amigos?

SI	NO	TOTAL
16	19	35



¿Existe mucha movilidad y cambio de puestos de trabajo entre sus compañeros en la empresa?

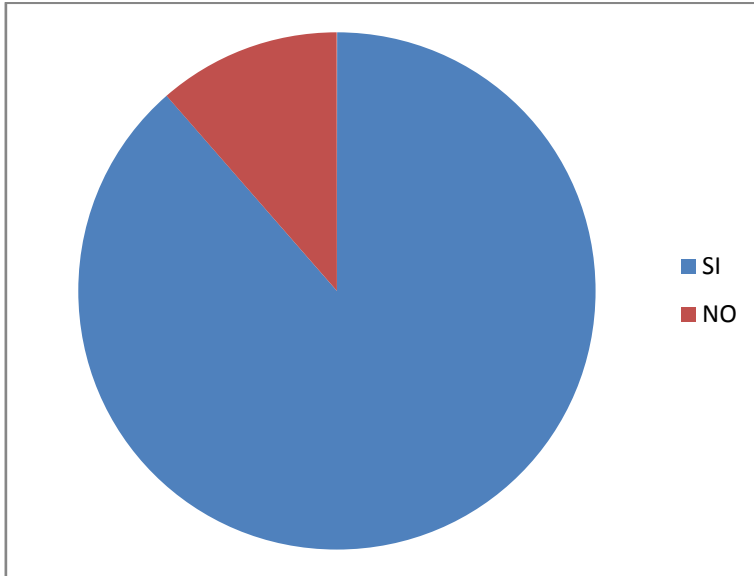
SI	NO	TOTAL
26	9	35



6. Sobre su jefe y superiores:

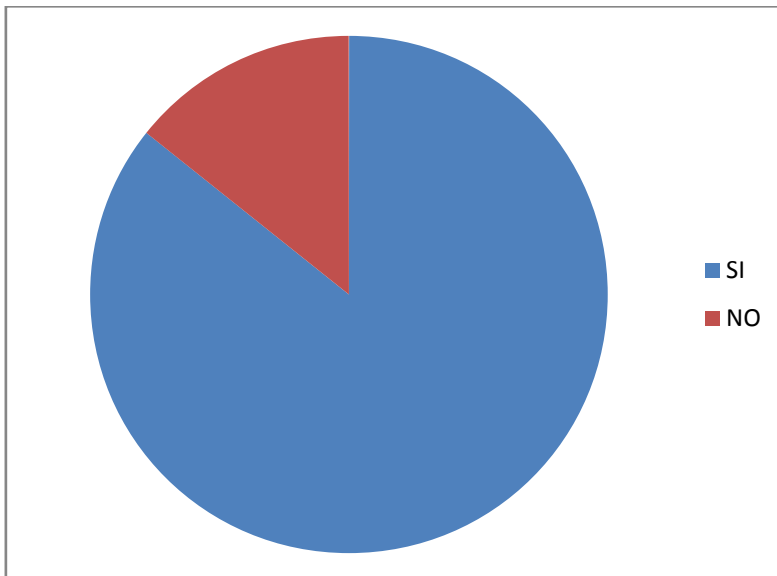
¿Su jefe o superiores le tratan bien, con amabilidad?

SI	NO	TOTAL
31	4	35



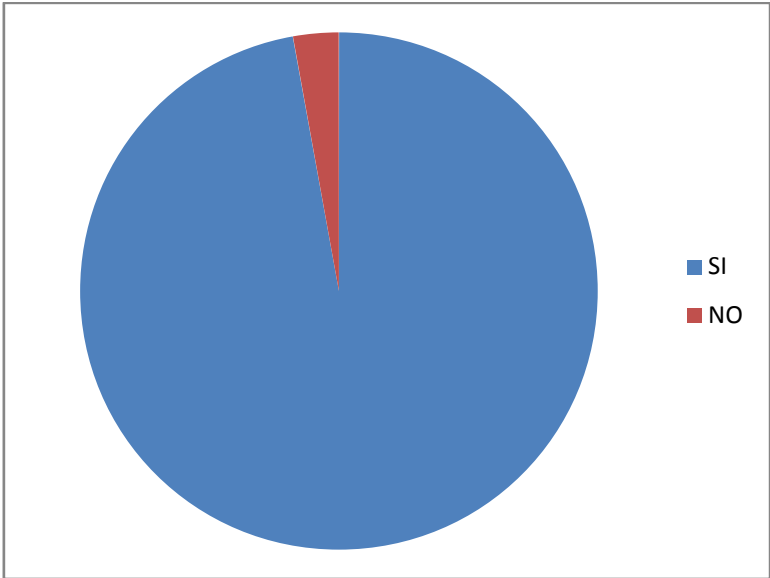
¿Considera adecuado el nivel de elegancia por parte de su jefe?

SI	NO	TOTAL
30	5	35



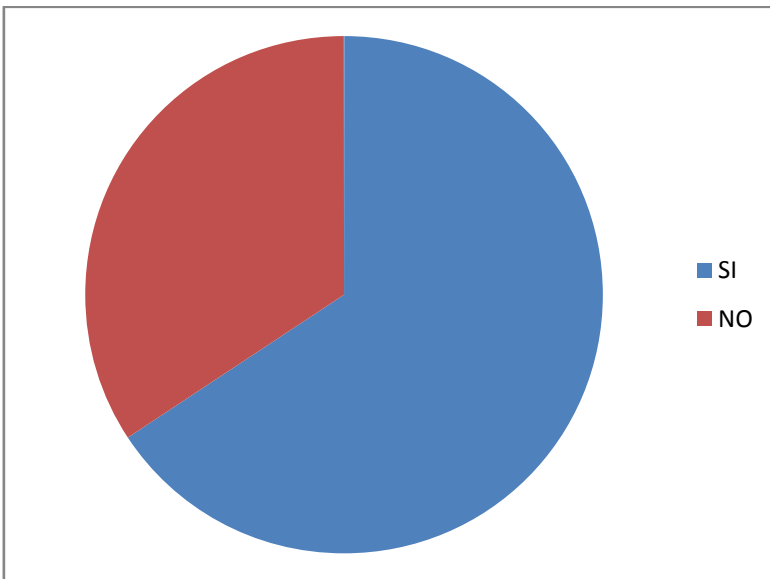
¿Considera que su jefe es participativo?

SI	NO	TOTAL
34	1	35



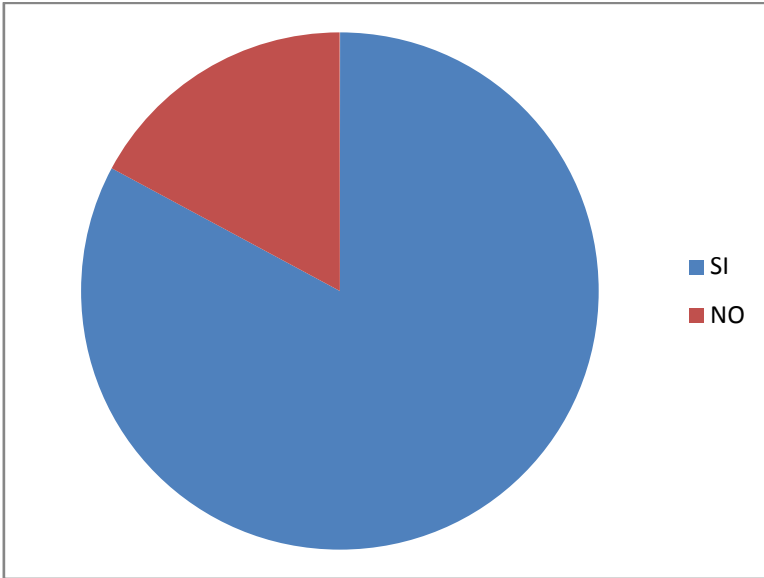
¿Considera usted que trabaja en equipo con su jefe y compañeros?

SI	NO	TOTAL
23	12	35



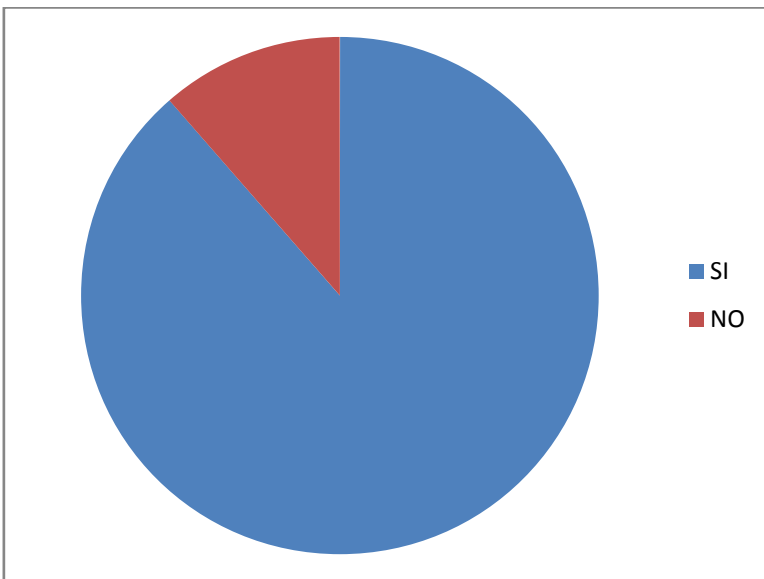
¿Tiene usted comunicación con su jefe?

SI	NO	TOTAL
29	6	35



¿Considera usted que tiene un jefe justo?

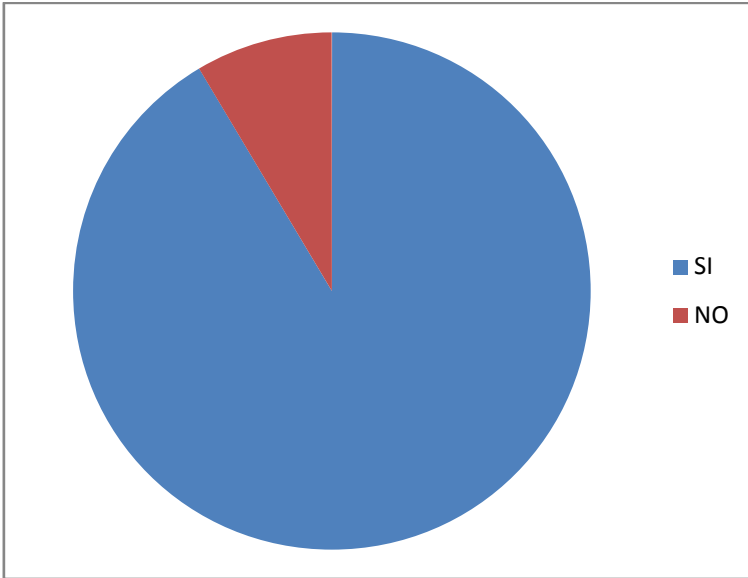
SI	NO	TOTAL
31	4	35



7. Sobre su puesto de trabajo:

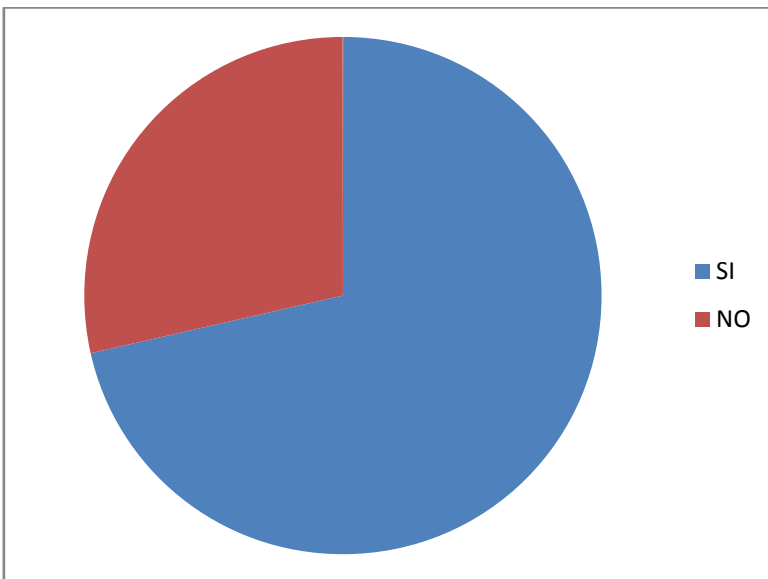
¿El puesto que ocupa en la empresa está en relación con la experiencia que usted posee?

SI	NO	TOTAL
32	3	35



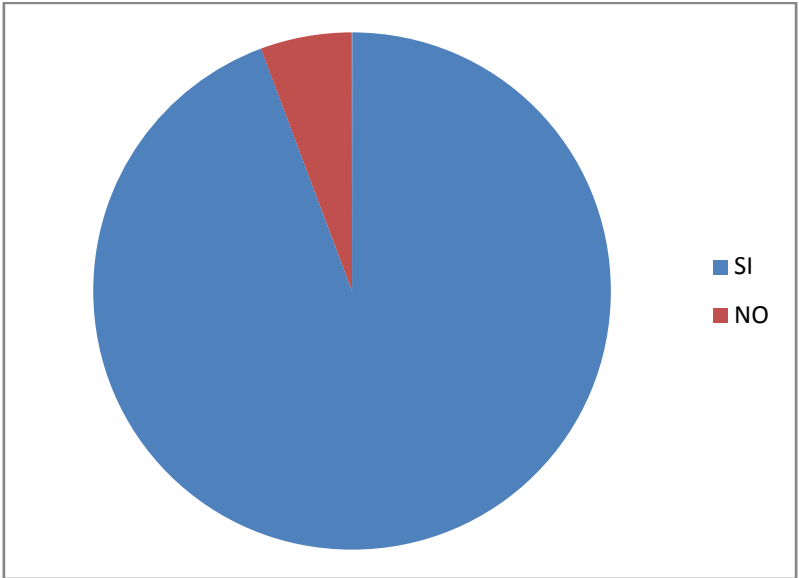
¿Su puesto está en relación con su titulación y/o formación académica?

SI	NO	TOTAL
25	10	35



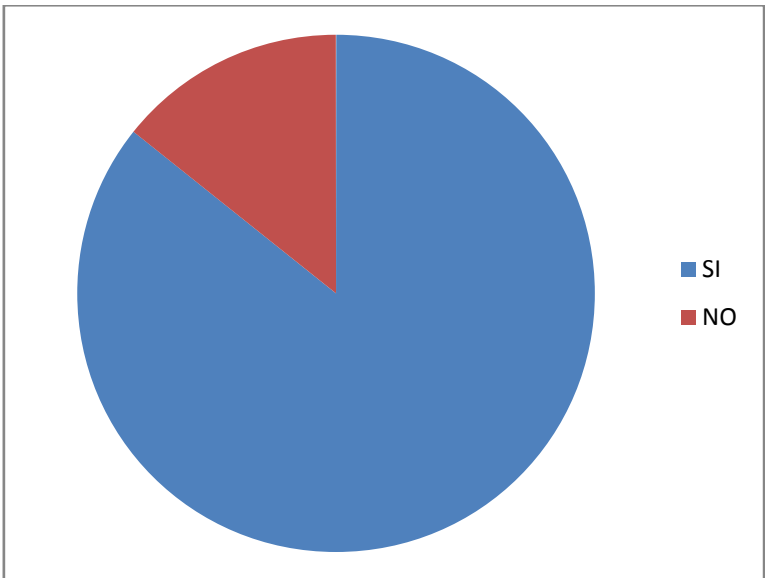
¿Se considera usted valorado por el puesto de trabajo que ocupa?

SI	NO	TOTAL
33	2	35



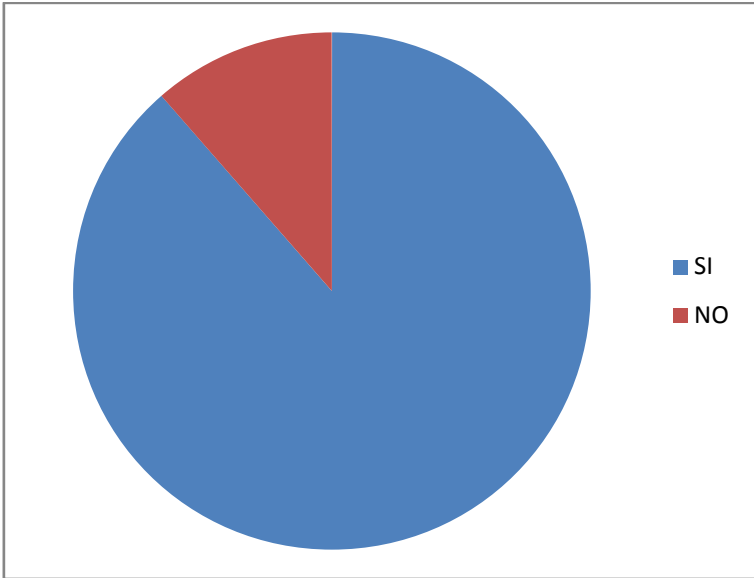
¿Considera que su trabajo está suficientemente reconocido y considerado por su jefe o superiores?

SI	NO	TOTAL
30	5	35



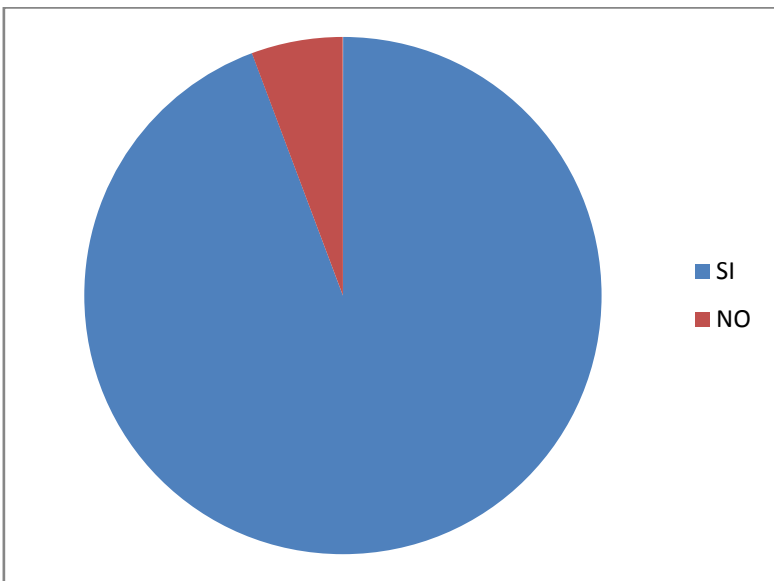
¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de la empresa?

SI	NO	TOTAL
31	4	35



¿Existen posibilidades reales de movilidad dentro de la empresa?

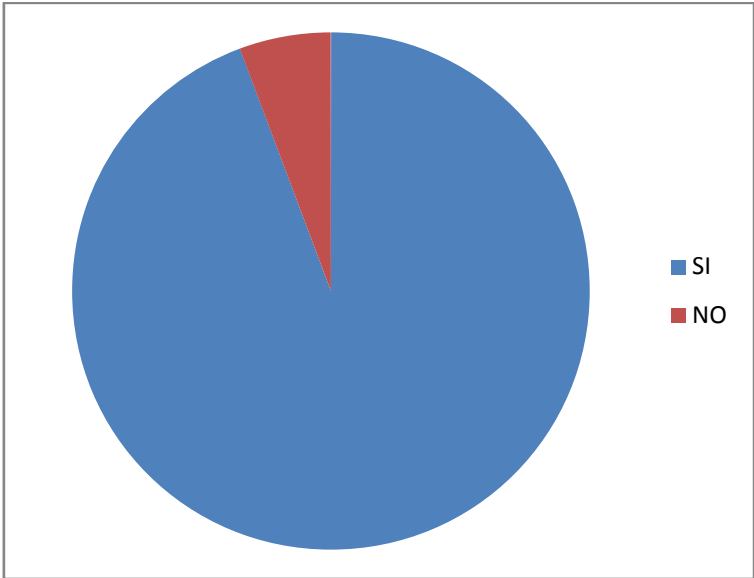
SI	NO	TOTAL
33	2	35



8. Sobre su sueldo:

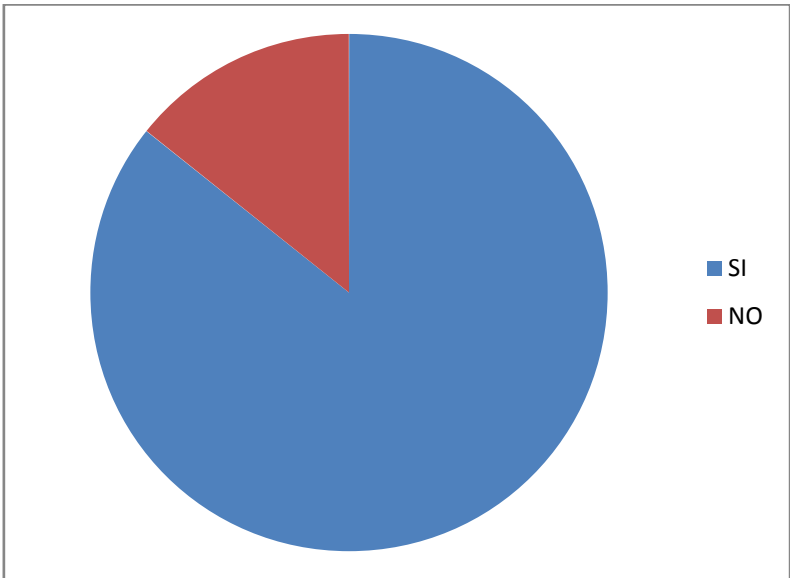
¿Considera que su trabajo está bien remunerado?

SI	NO	TOTAL
33	2	35



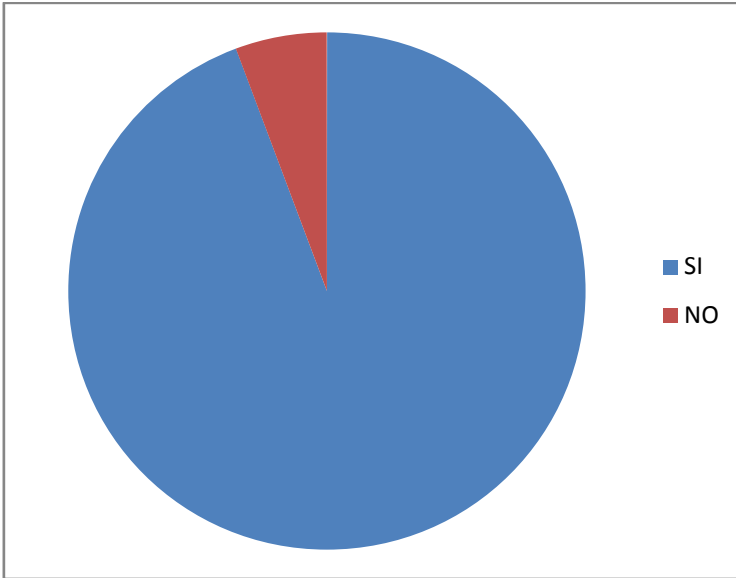
¿Cree que su sueldo está en semejanza con los sueldos que hay en su empresa?

SI	NO	TOTAL
30	5	35



¿Cree que su sueldo y el de sus compañeros está en consonancia con la situación y marcha económica de la empresa?

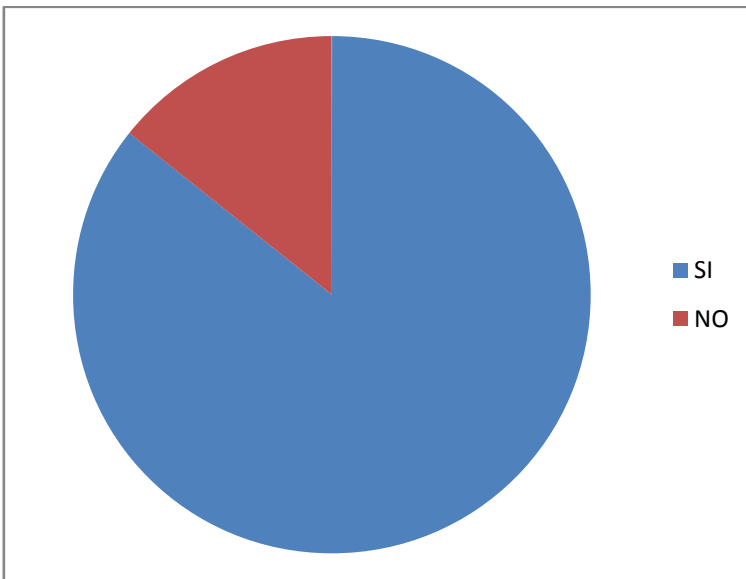
SI	NO	TOTAL
33	2	35



9. ¿Considera usted que en la empresa?

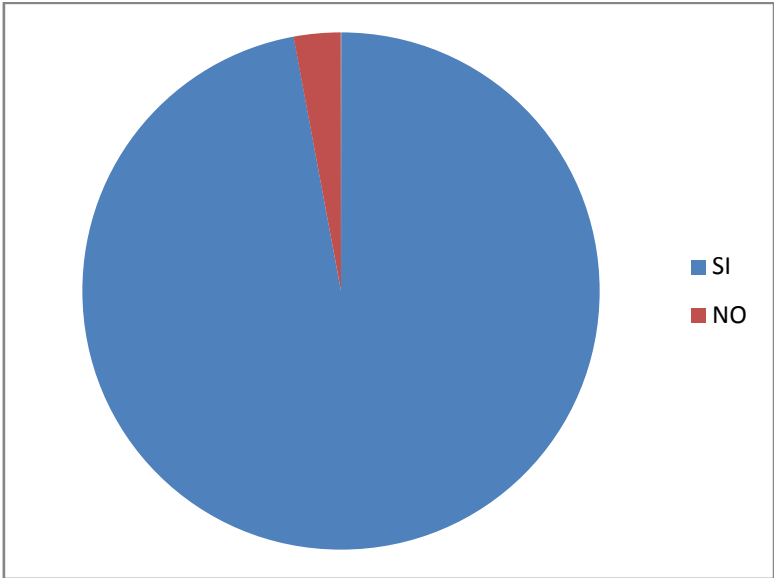
¿Existe igualdad entre hombres y mujeres, a la hora de ocupar puestos de trabajo?

SI	NO	TOTAL
30	5	35



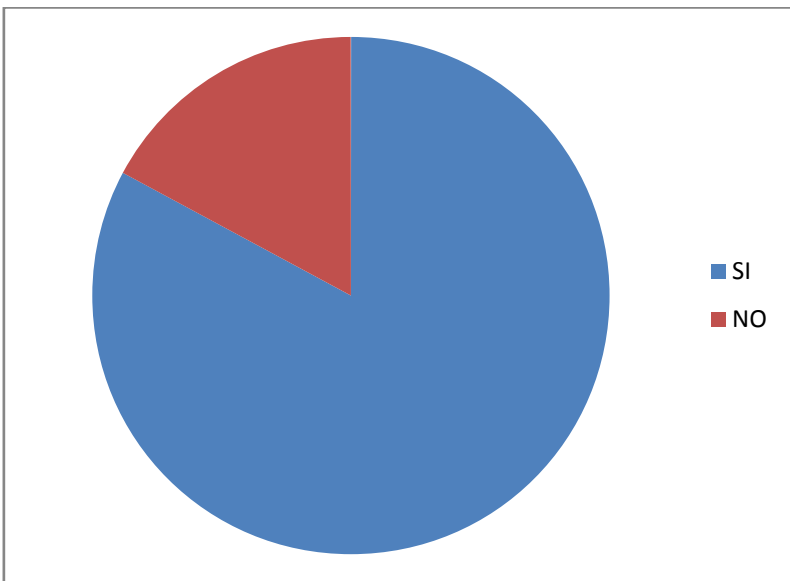
¿Es posible la promoción laboral por un buen rendimiento laboral?

SI	NO	TOTAL
33	1	34



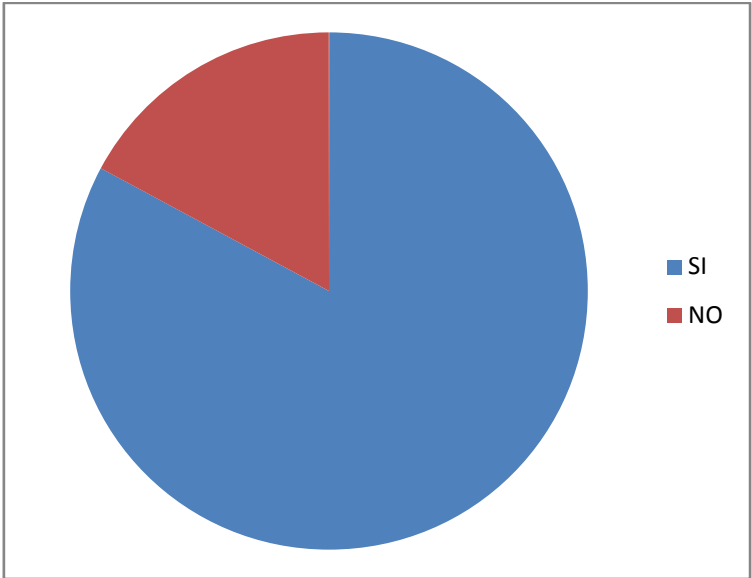
¿Existe buena comunicación de arriba a abajo entre jefes y subordinados?

SI	NO	TOTAL
29	6	35



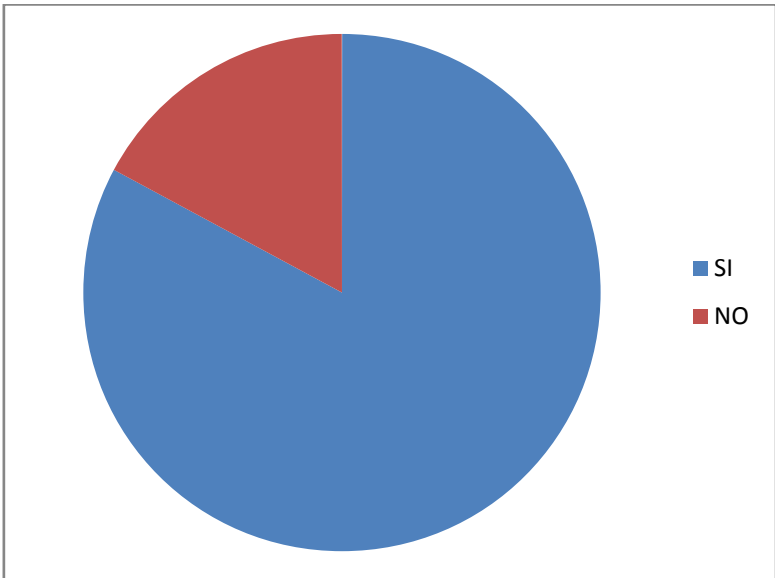
¿Existe buena comunicación de abajo a arriba entre subordinados y jefes?

SI	NO	TOTAL
29	6	35



¿Su jefe o jefes escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados?

SI	NO	TOTAL
29	6	35



Anexo 1.5.

Resultados de la Entrevista semi estructurada realizada a colaboradores

ENTREVISTA 1	
ÁREA A LA QUE PERTENECE EL ENTREVISTADO:	CALAS
FECHA DE ENTREVISTA:	OCTUBRE 2013
LUGAR DE LA ENTREVISTA:	PLANTACIÓN JARDINES PIAVERI

<p>1. En su criterio, ¿Cuál es el nivel de conflictividad dentro de Jardines Piaveri?</p> <p>Ha trabajado 18 años dentro de la empresa en más de un área, en general dentro de la empresa el nivel de conflictividad ha incrementado con el tiempo. Siempre existen conflictos como en todas las empresas, considera que el nivel de conflictividad es medio, varía mucho.</p>
<p>2. ¿Cuáles son los asuntos que causan conflictos en las relaciones interpersonales dentro de la empresa?</p> <p>Los conflictos son causados por la mala comunicación que se genera cuando no entienden a la persona o la persona no entiende a los jefes. Generando un bajo rendimiento de trabajo y desmotivación.</p>
<p>3. ¿En cuales espacios y entre quienes se presentan en mayor frecuencia los conflictos?</p> <p>Dentro de la empresa, con mayor frecuencia se dan entre los jefes, existen discusiones por varias razones. Entre compañeros existen conflictos rara vez. Los conflictos entre colaboradores y jefes no se dan muy a menudo.</p>
<p>4. ¿Conoce casos de acoso laboral o sexual?</p> <p>Considera que si existen casos de acoso laboral, que culmina en que la persona se retira del trabajo. No conoce casos de acoso sexual.</p>
<p>5. ¿Cree que dentro de la empresa se aborda adecuadamente los conflictos?</p> <p>Considera que se pueden manejar de una mejor manera.</p>
<p>6. ¿Conoce si dentro de la empresa existe un plan de prevención de conflictos?</p> <p>No existe actualmente, sin embargo sería de mucha utilidad. Solo se trabaja en los</p>

conflictos una vez que ya suceden.
<p>7. ¿Cómo se resuelven los conflictos dentro de la empresa?</p> <p>Los conflictos menores se ponen como quejas en un buzón que existe en la empresa; los casos más fuertes se encarga el área de Recursos Humanos o el jefe a cargo de su área, una vez que están al tanto del conflicto investigan para conocer las causas y como sucedió logrando encontrar una verdad y un culpable.</p>
<p>8. Sugiera algún mecanismo para manejo de conflictos que considere apropiado para la empresa.</p> <p>Considera que sería bueno entablar un diálogo entre las personas que se encuentran como parte del conflicto. Para llevar a cabo el diálogo le parece que sería adecuado que se lleve a cabo dentro de las oficinas.</p>

ENTREVISTA 2	
ÁREA A LA QUE PERTENECE EL ENTREVISTADO:	CULTIVO
FECHA DE ENTREVISTA:	OCTUBRE 2013
LUGAR DE LA ENTREVISTA:	PLANTACIÓN JARDINES PIAVERI

<p>1. En su criterio, ¿Cuál es el nivel de conflictividad dentro de Jardines Piaveri?</p> <p>Durante los trece años que ha trabajado en la empresa, considera que existe un nivel bajo de conflictividad dentro de la empresa.</p>
<p>2. ¿Cuáles son los asuntos que causan conflictos en las relaciones interpersonales dentro de la empresa?</p> <p>Las causas de los conflictos son el egoísmo, el cual se da cuando ciertas personas cuentan con información sobre los procesos y no quieren compartir, lo cual se da con un mal comportamiento y surgen también de las preferencias de las jefaturas por diferentes colaboradores. Los conflictos se dan también por que las personas tienen problemas en la casa y generan un comportamiento diferente en el trabajo.</p>
<p>3. ¿En cuales espacios y entre quienes se presentan en mayor frecuencia los conflictos?</p>

Existen conflictos entre compañeros, que se presentan en las diferentes áreas.
<p>4. ¿Conoce casos de acoso laboral o sexual?</p> <p>No conoce casos de acoso laboral o sexual.</p>
<p>5. ¿Cree que dentro de la empresa se aborda adecuadamente los conflictos?</p> <p>Considera que si se está manejando adecuadamente, ya que tratan de resolver realizándoles preguntas para entender el motivo por el cual sucedió un conflicto.</p>
<p>6. ¿Conoce si dentro de la empresa existe un plan de prevención de conflictos?</p> <p>No existe la prevención, solo cuando ya pasa alguna situación de conflicto.</p>
<p>7. ¿Cómo se resuelven los conflictos dentro de la empresa?</p> <p>Los conflictos solo se resuelven entre ellos, decidiendo no darles importancia. El área administrativa a veces les brinda apoyo sin embargo buscan esclarecer pero no llegan a una conclusión.</p>
<p>8. Sugiera algún mecanismo para manejo de conflictos que considere apropiado para la empresa.</p> <p>Sugiere que la empresa les pueda capacitar en la temática, deberían motivar con igualdad a todos los colaboradores sin dar preferencias.</p>

ENTREVISTA 3	
ÁREA A LA QUE PERTENECE EL ENTREVISTADO:	POSTCOSECHA
FECHA DE ENTREVISTA:	OCTUBRE 2013
LUGAR DE LA ENTREVISTA:	PLANTACIÓN JARDINES PIAVERI

<p>1. En su criterio, ¿Cuál es el nivel de conflictividad dentro de Jardines Piaveri?</p> <p>Se encuentra dos años dentro de la empresa, considera que existen varios conflictos.</p>
--

<p>2. ¿Cuáles son los asuntos que causan conflictos en las relaciones interpersonales dentro de la empresa?</p> <p>Los conflictos pueden considerarse personales que se generan por apreciaciones que se emiten en la parte técnica de acuerdo al nivel de formación de cada persona y los criterios personales. Sin embargo los mismos son trasladados al ámbito laboral, no se maneja un concepto holístico en donde cada persona maneja un criterio y es por lo que se dan diversos problemas y roces.</p>
<p>3. ¿En cuales espacios y entre quienes se presentan en mayor frecuencia los conflictos?</p> <p>Dentro del área, cada persona con una personalidad y forma de ser genera el conflicto no aceptando o no confiando y respetando lo que los demás tienen como criterio.</p> <p>Los conflictos se dan entre los Jefes de área y los colaboradores, lo cual se genera por la impartición de políticas. Existen también conflictos entre compañeros.</p>
<p>4. ¿Conoce casos de acoso laboral o sexual?</p> <p>No podría estar seguro y se abstiene a comentar.</p>
<p>5. ¿Cree que dentro de la empresa se aborda adecuadamente los conflictos?</p> <p>Si existe un conflicto lo maneja él, inteligentemente y su manera evita caer en la confrontación y en la provocación intentando manejarlo al margen del problema.</p>
<p>6. ¿Conoce si dentro de la empresa existe un plan de prevención de conflictos?</p> <p>Desconoce si existe.</p>
<p>7. ¿Cómo se resuelven los conflictos dentro de la empresa?</p> <p>La mayoría de veces no se resuelven los conflictos, se los deja sin intervención, debido a que no existe alguien que esté encargado de manejarlos causando que se den los roces y que no exista quien ponga las situaciones en su cruce normal y ponga un alto a las situaciones.</p>
<p>8. Sugiera algún mecanismo para manejo de conflictos que considere apropiado para la empresa.</p> <p>No puede dar sugerencias, básicamente se limita a hacer su trabajo y es una persona muy dedicada a la parte técnica y se ha orientado de esa manera para evitar conflictos respetando el criterio de los demás al igual que por lo que le caracteriza que es impartir la disciplina y la exigencia. La empresa tiene técnicos muy buenos en la gerencia en donde han tratado de en cierta forma mediar, involucrarse o en ser</p>

los intermediarios en las discusiones o conflictos, sin embargo cree que es preferible cuando se tienen roces buscar abrirse campo en otro lado ya que difícilmente la situación se pueda manejar. Más que alguien asista a hacer un estudio ahí, el tema está en respetar la forma de ser de cada quien y si alguien no se siente a gusto abrirse campo en otro lado.

ENTREVISTA 4

ÁREA A LA QUE PERTENECE EL ENTREVISTADO:	PROYECTOS Y MANTENIMIENTO
FECHA DE ENTREVISTA:	OCTUBRE 2013
LUGAR DE LA ENTREVISTA:	PLANTACIÓN JARDINES PIAVERI

1. En su criterio, ¿Cuál es el nivel de conflictividad dentro de Jardines Piaveri?

No hay conflictos dentro de la empresa, existen chismes pero no son reales. Todo va bien dentro de la empresa.

2. ¿Cuáles son los asuntos que causan conflictos en las relaciones interpersonales dentro de la empresa?

Los conflictos que puedan existir es una pelea por falta de herramientas, lo cual no es muy frecuente. Las personas quieren tener una herramienta para cada uno.

3. ¿En cuales espacios y entre quienes se presentan en mayor frecuencia los conflictos?

Estos conflictos se presentan entre las personas de cultivo.

4. ¿Conoce casos de acoso laboral o sexual?

No existen casos de acoso laboral o acoso sexual.

5. ¿Cree que dentro de la empresa se aborda adecuadamente los conflictos?

Le parece que es efectivo como manejan los conflictos, porque no multan ni gritan los jefes.

6. ¿Conoce si dentro de la empresa existe un plan de prevención de conflictos?

<p>Cuando ya se arreglan ya no vuelve a pasar y así previenen.</p>
<p>7. ¿Cómo se resuelven los conflictos dentro de la empresa?</p> <p>Cuando hay un conflicto o una pelea entre trabajadores, que casi no se dan, llaman a las dos personas a las oficinas hablan a los jefes y les explican lo sucedido tras lo cual están en paz y regresan a su trabajo.</p>
<p>8. Sugiera algún mecanismo para manejo de conflictos que considere apropiado para la empresa.</p> <p>Sugiere que cada persona cuente con su propia herramienta y que cada persona trabaje bien para que no se den los conflictos.</p>

ENTREVISTA 5	
ÁREA A LA QUE PERTENECE EL ENTREVISTADO:	ADMINISTRATIVO
FECHA DE ENTREVISTA:	OCTUBRE 2013
LUGAR DE LA ENTREVISTA:	PLANTACIÓN JARDINES PIAVERI

<p>1. En su criterio, ¿Cuál es el nivel de conflictividad dentro de Jardines Piaveri?</p> <p>Dentro de la empresa existe un nivel alto de conflictividad.</p>
<p>2. ¿Cuáles son los asuntos que causan conflictos en las relaciones interpersonales dentro de la empresa?</p> <p>A partir de un inconveniente que surgió hace algunos años un problema personal afecto el ambiente laboral, ya que varias personas fueron relacionadas con el mismo generando una causa de deserción y despido. Existen muchas mentiras e intrigas que afectan el trabajo de todas las personas en el equipo.</p>
<p>3. ¿En cuales espacios y entre quienes se presentan en mayor frecuencia los conflictos?</p> <p>A nivel del área Administrativa existen estos inconvenientes que no se solucionan,</p>

y acuden a los jefes inmediatamente sin buscar otra solución.	
4. ¿Conoce casos de acoso laboral o sexual?	No conoce de casos.
5. ¿Cree que dentro de la empresa se aborda adecuadamente los conflictos?	No se manejan adecuadamente, a partir del conflicto mencionado previamente el ambiente laboral cambio radicalmente, haciendo que ya no exista trabajo en equipo.
6. ¿Conoce si dentro de la empresa existe un plan de prevención de conflictos?	No tiene definitivamente.
7. ¿Cómo se resuelven los conflictos dentro de la empresa?	Cuando existen quejas, las mismas son anónimas, llevándolas a los superiores estos buscan realizar esclarecimientos con todo el equipo, generando pérdida de tiempo y acrecentando los problemas. “Te reúnen en la oficina, te encaran y no te dejan decir lo que piensas”, no hay una persona que esté imparcial.
8. Sugiera algún mecanismo para manejo de conflictos que considere apropiado para la empresa.	Es necesaria la ayuda de personas profesionales y capacitadas. No que involucre que personas que no conocen sobre la metodología adecuada les soliciten que escriban en papeles que es lo que piensan, para que de esa manera se solucione todo; lo cual se ha realizado previamente generando más conflictos.

ENTREVISTA 6	
ÁREA A LA QUE PERTENECE EL ENTREVISTADO:	MANTENIMIENTO
FECHA DE ENTREVISTA:	OCTUBRE 2013
LUGAR DE LA ENTREVISTA:	PLANTACIÓN JARDINES PIAVERI

1. En su criterio, ¿Cuál es el nivel de conflictividad dentro de Jardines Piaveri?
Se encuentra más de cinco años dentro de la empresa, ha estado trabajando en más de un área dentro de la empresa. Considera que frecuentemente hay conflictos entre los compañeros.

<p>2. ¿Cuáles son los asuntos que causan conflictos en las relaciones interpersonales dentro de la empresa?</p> <p>Son causados por problemas en el área de trabajo, herramientas y materiales, labores que designan los jefes y no son obedecidos.</p>
<p>3. ¿En cuales espacios y entre quienes se presentan en mayor frecuencia los conflictos?</p> <p>Los conflictos se dan entre todos los colaboradores, no entre jefes y colaboradores. Se presentan en cada área de trabajo.</p>
<p>4. ¿Conoce casos de acoso laboral o sexual?</p> <p>En su área no ha observado casos de acoso laboral; en otras áreas como la de cultivo si, siendo éste un tema que se ha conversado en la asamblea de empleados. Nunca ha conocido casos de acoso sexual.</p>
<p>5. ¿Cree que dentro de la empresa se aborda adecuadamente los conflictos?</p> <p>Si considera que se maneja adecuadamente.</p>
<p>6. ¿Conoce si dentro de la empresa existe un plan de prevención de conflictos?</p> <p>No existe.</p>
<p>7. ¿Cómo se resuelven los conflictos dentro de la empresa?</p> <p>La empresa cuenta con un buzón de quejas anónimamente, en el cual ingresan el problema. Adicionalmente se puede acudir a la persona encargada del departamento de Recursos Humanos. Una vez que la queja sea recibida en el buzón llaman a las personas involucrada y no se toman represalias, cada semana el buzón es revisado. Cuando los conflictos son graves les llaman a oficinas para analizar quien tiene la culpa.</p>
<p>8. Sugiera algún mecanismo para manejo de conflictos que considere apropiado para la empresa.</p> <p>El mecanismo que maneja la empresa tiene un correcto funcionamiento.</p>

ENTREVISTA 7	
ÁREA A LA QUE PERTENECE EL ENTREVISTADO:	MANTENIMIENTO
FECHA DE ENTREVISTA:	OCTUBRE 2013
LUGAR DE LA ENTREVISTA:	PLANTACIÓN JARDINES PIAVERI

<p>9. En su criterio, ¿Cuál es el nivel de conflictividad dentro de Jardines Piaveri?</p> <p>Dentro de la empresa existen varios chismes, “es mejor no confiar en una mujer”.</p>
<p>10. ¿Cuáles son los asuntos que causan conflictos en las relaciones interpersonales dentro de la empresa?</p> <p>Las personas se dedican más por los asuntos de los demás.</p>
<p>11. ¿En cuales espacios y entre quienes se presentan en mayor frecuencia los conflictos?</p> <p>En su área no se dan estos conflictos, sin embargo en otras áreas como cultivo se pueden observar. Los conflictos y chismes se dan más entre las mujeres y entre compañeros. Entre jefes y colaboradores se dan inconvenientes rara vez.</p>
<p>12. ¿Conoce casos de acoso laboral o sexual?</p> <p>No conoce de casos de acoso laboral ni de acoso sexual.</p>
<p>13. ¿Cree que dentro de la empresa se aborda adecuadamente los conflictos?</p> <p>Considera que si manejan bien.</p>
<p>14. ¿Conoce si dentro de la empresa existe un plan de prevención de conflictos?</p> <p>No previenen, solo cuando ya pasan.</p>
<p>15. ¿Cómo se resuelven los conflictos dentro de la empresa?</p> <p>Intervienen los jefes de área. La gente de administración brindan charlas, se reúnen con las personas para decidir qué hacer.</p>
<p>16. Sugiera algún mecanismo para manejo de conflictos que considere apropiado para la empresa.</p> <p>Las personas que tienen problemas avisen, y se comuniquen con los administrativos antes de que los problemas sean más graves.</p>

--

ENTREVISTA 8	
ÁREA A LA QUE PERTENECE EL ENTREVISTADO:	CULTIVO
FECHA DE ENTREVISTA:	OCTUBRE 2013
LUGAR DE LA ENTREVISTA:	PLANTACIÓN JARDINES PIAVERI

<p>1. En su criterio, ¿Cuál es el nivel de conflictividad dentro de Jardines Piaveri?</p> <p>El tiempo que ha estado dentro de la empresa, existen varios conflictos.</p>
<p>2. ¿Cuáles son los asuntos que causan conflictos en las relaciones interpersonales dentro de la empresa?</p> <p>Egoísmo entre compañeros, el que no quieran compartir la información o herramientas de trabajo. El ausentismo también causa conflictos, ya que tienen que cubrir las labores de la persona que no asiste y no son retribuidos incluso verbalmente.</p>
<p>3. ¿En cuales espacios y entre quienes se presentan en mayor frecuencia los conflictos?</p> <p>Se presentan entre compañeros de trabajo, y también entre jefes de área y supervisores.</p>
<p>4. ¿Conoce casos de acoso laboral o sexual?</p> <p>No conoce casos de acoso laboral o sexual.</p>
<p>5. ¿Cree que dentro de la empresa se aborda adecuadamente los conflictos?</p> <p>No considera que sea adecuado como los abordan porque después de hablar con las dos personas las cosas siguen igual.</p>
<p>6. ¿Conoce si dentro de la empresa existe un plan de prevención de conflictos?</p> <p>No existe ningún mecanismo para prevenir los conflictos.</p>
<p>7. ¿Cómo se resuelven los conflictos dentro de la empresa?</p>

Se ponen quejas en el buzón, todos los lunes el comité de empleados con administración abren el buzón y buscan soluciones para los problemas presentados. A partir de eso ponen el nombre de la persona para explicar la situación, les preguntan como sucedió el problema cuando están presentes las dos personas.

8. Sugiera algún mecanismo para manejo de conflictos que considere apropiado para la empresa.

Generar una mejor comunicación entre compañeros, que puedan entender de mejor manera cual es la intención de lo que se pueden decir o recomendar. Intentar arreglar los problemas como un equipo.

ENTREVISTA 9

ÁREA A LA QUE PERTENECE EL ENTREVISTADO:	CULTIVO
FECHA DE ENTREVISTA:	OCTUBRE 2013
LUGAR DE LA ENTREVISTA:	PLANTACIÓN JARDINES PIAVERI

1. En su criterio, ¿Cuál es el nivel de conflictividad dentro de Jardines Piaveri?

No conoce si existen muchos conflictos, se siente cómoda dentro de la empresa.

2. ¿Cuáles son los asuntos que causan conflictos en las relaciones interpersonales dentro de la empresa?

No puede comentar, ya que no conoce que existan conflictos.

3. ¿En cuales espacios y entre quienes se presentan en mayor frecuencia los conflictos?

No observa conflictos en su área y no puede comentar sobre conflictos que puedan existir en otras áreas de la empresa ya que no se encuentra trabajando ahí.

4. ¿Conoce casos de acoso laboral o sexual?

No conoce casos de acoso laboral o sexual dentro de su área.

5. ¿Cree que dentro de la empresa se aborda adecuadamente los conflictos?

No puede opinar mucho sobre como lo manejan, no ha podido observar dentro de su área.

6. ¿Conoce si dentro de la empresa existe un plan de prevención de conflictos?

No conoce si existen.
<p>7. ¿Cómo se resuelven los conflictos dentro de la empresa?</p> <p>Apoyan a las personas cuando tienen problemas, pero no saben como lo hacen. Si tuviera algún problema acudiría a su jefe o supervisor.</p>
<p>8. Sugiera algún mecanismo para manejo de conflictos que considere apropiado para la empresa.</p> <p>No tiene nada que sugerir, de acuerdo a su experiencia en otras plantaciones.</p>

ENTREVISTA 10	
ÁREA A LA QUE PERTENECE EL ENTREVISTADO:	CULTIVO
FECHA DE ENTREVISTA:	OCTUBRE 2013
LUGAR DE LA ENTREVISTA:	PLANTACIÓN JARDINES PIAVERI

<p>1. En su criterio, ¿Cuál es el nivel de conflictividad dentro de Jardines Piaveri?</p> <p>Ha estado en dos áreas de la empresa, en su criterio no existen conflictos dentro de la empresa.</p>
<p>2. ¿Cuáles son los asuntos que causan conflictos en las relaciones interpersonales dentro de la empresa?</p> <p>No hay causantes de los conflictos.</p>
<p>3. ¿En cuales espacios y entre quienes se presentan en mayor frecuencia los conflictos?</p> <p>No se dan conflictos dentro de la empresa, ya que observa que dentro de su área todos se dedican a realizar su trabajo.</p>
<p>4. ¿Conoce casos de acoso laboral o sexual?</p> <p>No existen casos de acoso laboral o sexual.</p>
<p>5. ¿Cree que dentro de la empresa se aborda adecuadamente los conflictos?</p> <p>No existen conflictos en su criterio.</p>

<p>6. ¿Conoce si dentro de la empresa existe un plan de prevención de conflictos?</p> <p>No conoce si existe algún plan para prevenir los conflictos, cada uno evita cualquier problema con los demás.</p>
<p>7. ¿Cómo se resuelven los conflictos dentro de la empresa?</p> <p>No conoce como se resuelven los conflictos, pero si tuviera un conflicto acudiría inmediatamente teniendo confianza en su supervisor inmediato o en los jefes. La representante de recursos humanos sale a conversar con el personal para conocer sus necesidades.</p>
<p>8. Sugiera algún mecanismo para manejo de conflictos que considere apropiado para la empresa.</p> <p>No puede realizar ninguna sugerencia.</p>

ENTREVISTA 11	
ÁREA A LA QUE PERTENECE EL ENTREVISTADO:	TINTURACIÓN
FECHA DE ENTREVISTA:	OCTUBRE 2013
LUGAR DE LA ENTREVISTA:	PLANTACIÓN JARDINES PIAVERI

<p>1. En su criterio, ¿Cuál es el nivel de conflictividad dentro de Jardines Piaveri?</p> <p>Existen un alto nivel de conflictividad, siempre existen chismes dentro de la empresa.</p>
<p>2. ¿Cuáles son los asuntos que causan conflictos en las relaciones interpersonales dentro de la empresa?</p> <p>Considera que se presentan por falta de madurez y preocupación de cosas externas a lo que deberían enfocarse.</p>
<p>3. ¿En cuales espacios y entre quienes se presentan en mayor frecuencia los conflictos?</p> <p>Los problemas se dan entre compañeros, en el espacio laboral.</p>
<p>4. ¿Conoce casos de acoso laboral o sexual?</p>

No conoce casos de acoso laboral o sexual.
<p>5. ¿Cree que dentro de la empresa se aborda adecuadamente los conflictos?</p> <p>Considera que pueden existir mejoras en como manejan los conflictos.</p>
<p>6. ¿Conoce si dentro de la empresa existe un plan de prevención de conflictos?</p> <p>No previenen los problemas o conflictos.</p>
<p>7. ¿Cómo se resuelven los conflictos dentro de la empresa?</p> <p>Cuando tiene alguien algún problema lo ingresan en el buzón de quejas, después son llamados a las oficinas para intentar entender lo sucedido y no conoce que pasa después.</p>
<p>8. Sugiera algún mecanismo para manejo de conflictos que considere apropiado para la empresa.</p> <p>Sugiere que ayuden a que exista una mejor comunicación para que no existan chismes ni malos entendidos.</p>

ENTREVISTA 12	
ÁREA A LA QUE PERTENECE EL ENTREVISTADO:	POSTCOSECHA
FECHA DE ENTREVISTA:	OCTUBRE 2013
LUGAR DE LA ENTREVISTA:	PLANTACIÓN JARDINES PIAVERI

<p>1. En su criterio, ¿Cuál es el nivel de conflictividad dentro de Jardines Piaveri?</p> <p>Considera que existen muchos conflictos dentro de la empresa.</p>
<p>2. ¿Cuáles son los asuntos que causan conflictos en las relaciones interpersonales dentro de la empresa?</p> <p>Porque las personas no cumplen con su responsabilidad dentro del puesto que ocupan.</p>
<p>3. ¿En cuales espacios y entre quienes se presentan en mayor frecuencia los conflictos?</p>

Los problemas se dan entre jefes y colaboradores.
4. ¿Conoce casos de acoso laboral o sexual?
No conoce casos de acoso laboral o acoso sexual.
5. ¿Cree que dentro de la empresa se aborda adecuadamente los conflictos?
No considera que hagan nada con los conflictos.
6. ¿Conoce si dentro de la empresa existe un plan de prevención de conflictos?
No conoce.
7. ¿Cómo se resuelven los conflictos dentro de la empresa?
Quando existen problemas o conflictos intentan que pase el tiempo para que se solucionen, o hablar dentro de su área para resolverlos. Intentan brindar capacitaciones dentro de las áreas.
8. Sugiera algún mecanismo para manejo de conflictos que considere apropiado para la empresa.
No puede realizar ninguna sugerencia.

ENTREVISTA 13	
ÁREA A LA QUE PERTENECE EL ENTREVISTADO:	POSTCOSECHA
FECHA DE ENTREVISTA:	OCTUBRE 2013
LUGAR DE LA ENTREVISTA:	PLANTACIÓN JARDINES PIAVERI

1. En su criterio, ¿Cuál es el nivel de conflictividad dentro de Jardines Piaveri?
Considera que existe un alto nivel de conflictividad.
2. ¿Cuáles son los asuntos que causan conflictos en las relaciones interpersonales dentro de la empresa?
Los conflictos son causados por que existe mucha presión por parte de los jefes en busca de calidad, existen personas que por su antigüedad les solicitan que guíen a los demás compañeros lo que causa incomodidad y problemas. No existe

compañerismo en el área, se presentan muchos chismes dentro de la empresa	
3. ¿En cuales espacios y entre quienes se presentan en mayor frecuencia los conflictos?	Los conflictos se dan entre compañeros de trabajo, no es muy común que existan problemas ente colaboradores y jefes.
4. ¿Conoce casos de acoso laboral o sexual?	Si conoce de casos de acoso laboral, que han resultado en renuncia. No conoce casos de acoso sexual.
5. ¿Cree que dentro de la empresa se aborda adecuadamente los conflictos?	Considera que la empresa si aborda bien los conflictos.
6. ¿Conoce si dentro de la empresa existe un plan de prevención de conflictos?	No existe un plan de prevención de conflictos.
7. ¿Cómo se resuelven los conflictos dentro de la empresa?	Para manejar adecuadamente los conflictos los jefes interceden para hacer que el problema desaparezca, haciéndoles tener consciencia de que son personas adultas y que deben trabajar en equipo. Para resolver la mayoría de conflictos cada persona debe reconocer sus errores y cambiar por su cuenta.
8. Sugiera algún mecanismo para manejo de conflictos que considere apropiado para la empresa.	Sugiere que debe existir más comunicación dentro del área, que exista un espacio alternativo en donde puedan conversar las personas que tienen el conflicto contando con el apoyo de una persona capacitada que les guíe y ayude.

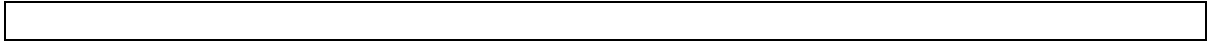
ENTREVISTA 14	
ÁREA A LA QUE PERTENECE EL ENTREVISTADO:	POSTCOSECHA
FECHA DE ENTREVISTA:	OCTUBRE 2013
LUGAR DE LA ENTREVISTA:	PLANTACIÓN JARDINES PIAVERI

<p>1. En su criterio, ¿Cuál es el nivel de conflictividad dentro de Jardines Piaveri?</p> <p>En su criterio existe un alto nivel de conflictividad dentro de la empresa.</p>
<p>2. ¿Cuáles son los asuntos que causan conflictos en las relaciones interpersonales dentro de la empresa?</p> <p>No conoce exactamente cuáles son las causantes de los mismos, sin embargo nos comenta con respecto al miedo que existe con respecto a presentar quejas o buscar soluciones para los conflictos por parte de todos los colaboradores.</p>
<p>3. ¿En cuales espacios y entre quienes se presentan en mayor frecuencia los conflictos?</p> <p>Dentro del área existen varios conflictos con el jefe inmediato, existe un nivel de malos tratos alto hacia los colaboradores.</p>
<p>4. ¿Conoce casos de acoso laboral o sexual?</p> <p>Si conoce casos de acoso laboral, no conoce casos de acoso sexual dentro de la empresa.</p>
<p>5. ¿Cree que dentro de la empresa se aborda adecuadamente los conflictos?</p> <p>No considera que se manejen adecuadamente los conflictos.</p>
<p>6. ¿Conoce si dentro de la empresa existe un plan de prevención de conflictos?</p> <p>No existe un plan de prevención de conflictos, estos tienen que aparecer para que les pongan interés.</p>
<p>7. ¿Cómo se resuelven los conflictos dentro de la empresa?</p> <p>Cuando existen conflictos, son llamados a las oficinas para entender que sucedió y buscar una solución, sin necesariamente resolver el problema.</p>
<p>8. Sugiera algún mecanismo para manejo de conflictos que considere apropiado para la empresa.</p> <p>Debería recursos humanos hablar con el personal e intentar resolver los inconvenientes. Necesitan un buen trato a la empresa de parte de parte de Jefe de Postcosecha, grita a la gente, busca desmotivar a la gente gritando.</p>

ENTREVISTA 15

ÁREA A LA QUE PERTENECE EL ENTREVISTADO:	POSTCOSECHA
FECHA DE ENTREVISTA:	OCTUBRE 2013
LUGAR DE LA ENTREVISTA:	PLANTACIÓN JARDINES PIAVERI

<p>1. En su criterio, ¿Cuál es el nivel de conflictividad dentro de Jardines Piaveri?</p> <p>Considera que existe un alto nivel de conflictividad dentro de la empresa.</p>
<p>2. ¿Cuáles son los asuntos que causan conflictos en las relaciones interpersonales dentro de la empresa?</p> <p>Existe favoritismo dentro del área, no dan espacio para innovar y existen personas que intentan imponerse lo que genera conflictos y malos tratos.</p>
<p>3. ¿En cuales espacios y entre quienes se presentan en mayor frecuencia los conflictos?</p> <p>Dentro del área existen varios conflictos entre compañeros, sin embargo estos conflictos también afectan a nivel de su comunidad ya que no permanecen dentro de la empresa.</p>
<p>4. ¿Conoce casos de acoso laboral o sexual?</p> <p>Si conoce de casos de acoso laboral, en donde colaboradores se han visto obligados a renunciar. No conoce de casos de acoso sexual dentro de la empresa.</p>
<p>5. ¿Cree que dentro de la empresa se aborda adecuadamente los conflictos?</p> <p>Considera que no se abordan adecuadamente los conflictos dentro de la empresa.</p>
<p>6. ¿Conoce si dentro de la empresa existe un plan de prevención de conflictos?</p> <p>No existe un plan de prevención de conflictos dentro de la empresa.</p>
<p>7. ¿Cómo se resuelven los conflictos dentro de la empresa?</p> <p>Cuando surgen los conflictos dentro de la empresa, las personas tienen que encararse para identificar cual es el problema, sin embargo los que están presentes no suelen escuchar ni entender a las dos partes y emiten un criterio.</p>
<p>8. Sugiera algún mecanismo para manejo de conflictos que considere apropiado para la empresa.</p> <p>Sugiere que existan capacitaciones y charlas para poder cambiar como son las cosas actualmente.</p>



Anexo 1.6.

Entrevistas a expertos sobre Manejo de conflictos y Gestión en empresas Florícolas

<u>ENTREVISTA 1</u>	
NOMBRE DEL ENTREVISTADO:	ROCIO BERMEO SEVILLA

1. ¿En su experiencia qué nivel de prevalencia tienen los conflictos organizacionales dentro de las empresas?

Considera que la importancia de la conflictividad en las organizaciones y empresas es un tema que se debe mirar no solamente desde su frecuencia, que es alta, es decir que en toda y organización y empresa, al ser estructuras conformadas por seres humanos, ésta existe en el cotidiano como parte intrínseca de nuestra naturaleza, sino que además valdría la pena mirarla desde los tipos de conflictividad que se presentan siendo los más comunes los relacionados con los aspectos laborales: cumplimiento de horarios, de tareas, funciones, etc. Estos parecerían los que hay que manejar y resolver, sin embargo menciona que éstos pueden ser los síntomas de los otros que subyacen en los espacios de trabajo y que al no ser abordados todo el tiempo hacen picos de presencia sin que se los aborde o se los maneje.

Esto es definitivamente una responsabilidad de quien propone la forma de organizar en una empresa y deviene en un funcionamiento generalizado desde la contención de los problemas sin realmente solucionarlos.

2. ¿En el Ecuador conoce usted si las empresas han diseñado un sistema para prevenir conflictos o manejar aquellos que se presentan?

Su conocimiento sobre la organización de algunas empresas públicas y privadas se reduce a la cercanía que haya podido tener a través de las actividades profesionales y académicas que desempeño, sin embargo posiblemente sean muestra de lo que pasa en el resto de los espacios en la sociedad ecuatoriana y los resultados no son del todo alentadores. No se ha encontrado con espacios diseñados para atender la conflictividad, no se hace una gestión de la misma y se está muy lejos de visibilizar todo un sistema de prevención y manejo de conflictos.

Esto es preocupante, no solamente porque no se lo ve dentro de las empresas e instituciones sino también en lo que estas empresas ofertan como servicio a la comunidad, entonces en lugar de ofrecer varios mecanismos para atender a estos

temas, se multiplican los espacios de inconformidad.

3. ¿Usted considera que las unidades de recursos humanos deberían ser las únicas responsables para manejar conflictos interpersonales?

Menciono primeramente su interés en hacer énfasis en la frase conflictos interpersonales, a lo cual hizo referencia al responder a la primera pregunta, no considera que este sea el tema que se maneje. No creo que la conflictividad interpersonal sea el objetivo mismo del tratamiento de las unidades de recursos humanos, más bien considera que las unidades de Recursos Humanos hacen su intervención con los síntomas, es decir lo que se puede balancear entre el contrato de una persona y su cumplimiento.

De otro lado si es posible que la unidad de Recursos Humanos tenga una responsabilidad directa en generar las políticas de empresa adecuadas para que los niveles de conflictividad en una organización se mantengan en niveles manejables, sin embargo, aplicando la misma lógica de lo que es un órgano rector de una política con la necesidad de que haga un órgano ejecutor y pleno conocimiento de todos sus actores, sería importante mirarlo como una propuesta de corresponsabilidad en que cada una de las personas que pertenece a la empresa, tiene un rol de cumplir en este aspecto y cada una es corresponsable de un ambiente asertivo de trabajo.

4. ¿En su criterio es más recomendable que exista un modelo interno de manejo de conflictos o que se contrate a expertos externos de ser necesario.

Considera que la combinación de ambos debe mantenerse. De un lado el modelo o estructura interna debe estar claramente diseñada y conocida por todos. Esto mínimamente implicaría que hay un proceso diseñado, una oficina o espacio identificado al que se puede recurrir, una propuesta técnica probada para su atención y exposición de posibles resultados abiertamente planteados.

De otro lado la garantía de objetividad en el trato y manejo de conflictividad implica igualmente la presencia de personal independiente, imparcial, sobre todo cuando se presentan temas en involucran relaciones jerárquicas de poder en que la verticalidad del “órgano regular” no garantizaría una mirada objetiva sobre el tema central del conflicto y las partes del mismo.

5. ¿Qué clase de conflictos son los que se pueden presentar dentro de las organizaciones?

Considera que se pueden presentar tantos conflictos cuanta la naturaleza humana es capaz de generar. Las organizaciones como buenos sistemas vivientes tienen

la capacidad de producir conflictos a nivel personal, interpersonal, relacional laboral, departamental, institucional, interinstitucional, en fin, haciendo un poco de lectura sistémica, es darle a la organización una mirada familiar, en una familia que puede pasar de todo.

6. ¿Usted considera que la cultura de diálogo es una práctica generalizada para el manejo de conflictos?

Creo que topamos uno de los puntos neurálgicos de la temática de la conflictividad. ¿Cómo es que miramos al conflicto desde nuestra cultura? ¿Tiene realmente una perspectiva de oportunidad y cambio? ¿Se mira realmente como una vía para replantear relaciones y resultados? O, ¿Es más bien tenemos una visión de cuarto oscuro al que no se quiere entrar y hay que tomar la dirección contraria?

Si culturalmente no construimos el diálogo como la herramienta para reaccionar al disenso y el desacuerdo y esto no se lo hace desde las más tempranas edades, sería un contrasentido exigir este comportamiento social en cualquier espacio en el que terminemos relacionándonos con otros seres humanos, sean laborales o no.

7. ¿Conociendo que en el Ecuador existe una creciente industria florícola, usted recomendaría que para las empresas de esta naturaleza se desarrolle un modelo de manejo de conflictos organizacionales?

Desde la experiencia que ha podido tener, lo cual menciona que no es mucha en florícolas, ha podido percibir un poco de todas las reflexiones que ha podido hacer en las preguntas anteriores. Es decir, los conflictos se manifiestan como laborales, una de las respuestas más comunes a su apareamiento es la rotación del personal o su separación sin llegar a la causa misma que lo produjo, reacciones tardías por parte del departamento o la persona que debe responder por el personal, escaso número de personas y poco conocimiento de técnicas y herramientas específicas para abordarlo, percepción de que los asuntos personales están totalmente separados de los laborales y que no hay que “tocarlos”.

Considera que desde la teoría sistémica, todo se maneja como personal, lo cual quiere decir que todo tiene una persona como protagonista, sus asuntos particulares, privados generan un impacto decisivo en su desempeño laboral y en sus relaciones con el resto de las personas y terminan por impactar en toda la organización.

Desde esta perspectiva el modelo de manejo de conflictividad con una fuerte

dosis de prevención si es necesario en una industria como la florícola, por sus propias particularidades, porque se entrelazan muchas circunstancias espaciales que deben ser miradas de otra manera, por ejemplo la presencia de sistemas familiares completos en las plantaciones, la presencia de personal nacional y extranjero, las varias edades del mismo, los horarios, etc.

8. ¿Qué elementos deberían ser indispensables en un modelo de esa naturaleza?

Menciona que lo ha venido desagregando en los comentarios anteriores, un modelo dual que mire hacia dentro y hacia afuera, que pueda tener personal interno preparado y también expertos externos, que tenga una clara estructura, definición y diseño, que sea socializado y comprendido por todas las personas que hacen esa realidad, que no parta de una dicotomía privado-público como lo que se aborda y lo que se deja afuera de los procesos, que tenga personal capacitado en mirar a los seres humanos desde su integralidad y desde su construcción cultural, que haya una propuesta importante de armonizarlo con los estándares internacionales y nacionales en normativa y políticas públicas del país.

9. ¿Qué ventajas tendría que se desarrolle un modelo de manejo de conflictos enfocados a empresas florícolas certificadas por sellos sociales.

Si es una florícola certificada con sellos sociales, considera que la propuesta de hacer un manejo asertivo y preventivo de conflictos como que sería algo indispensable de hacerlo. No comprendería como se llega a un sello de calidad si no se mira el todo, es decir el proceso del producto a la par y en el otro andarivel el proceso humano de esa producción. Este definitivamente es un ejemplo de que el fin justifica los medios, es decir si el fin de la florícola es tener la certificación o el sello social, no puede escatimar ningún esfuerzo para comprobar que todos y cada uno de los procesos utilizados para producir no van más allá de lo mínimo que exige el estándar. Esto incluye el ambiente laboral, las relaciones entre el personal y la manera como se gestionan los conflictos de todo tipo en este espacio.

10. Dado su conocimiento de la estructura de la empresa florícola en el Ecuador, quienes son las personas que deberían participar directamente en la gestión del manejo de conflictos. (Enlaces dentro de las empresas).

La participación debe ser directa por parte de todas las personas que conforman la empresa. Cada una en su rol, en su nivel, en su cuota de responsabilidad de que el modelo de manejo asertivo- preventivo de conflictos funcione

adecuadamente.

No puede pensar en un sistema de estos en el cual la gerencia, o quien toma las decisiones no está inmerso en el proceso, al igual que quienes tienen espacios de toma de decisiones como responsables de áreas y departamentos, pero también quienes tienen que ejecutarlas y cumplirlas. En el rol de dar seguimiento y acompañamiento al proceso, si ve más claramente a personas o instancias que tienen esto en su descripción de tareas, como las unidades de Recursos Humanos o las Unidades de Gestión del Talento Humano.

Lo que sí es seguro es que se necesitan dos valores fundamentales para que se sostenga, el uno es credibilidad, es decir y la gente no confía en que el sistema funciona, no lo usa, no lo promueve, no lo reactiva, el otro quizás más importante el de la confidencialidad. Este sistema tiene una y solo una oportunidad de hacer un manejo adecuado de los problemas desde el más profundo de los respetos a las personas, de no hacerlo, está condenado a fracasar.

ENTREVISTA 2

NOMBRE DEL ENTREVISTADO:

JULIA MALQUÍN ARAUZ

1.¿En su experiencia qué nivel de prevalencia tienen los conflictos organizacionales dentro de las empresas?

Considera que no se puede decir que existen organizaciones sin conflictos, los conflictos son parte del día a día, y tienen efecto sobre productividad y por tanto tienen un efecto económico.

2.¿En el Ecuador conoce usted si las empresas han diseñado un sistema para prevenir conflictos o manejar aquellos que se presentan?

Más que sistemas hay procedimientos para recibir quejas que podrían ser un detonante de un conflicto, quejas individuales y colectivas. Existen varios elementos que en su conjunto podrían ser considerados como sistema pero no he visto un sistema como tal. Existen trabajadores organizados lo que ayuda en el proceso de prevención, existen procedimientos para recibir quejas, mencionado anteriormente, reuniones de diálogo y negociación entre representantes de los

trabajadores y trabajadoras, con gerencias, mediciones de clima laboral.

3.¿Usted considera que las unidades de recursos humanos deberían ser las únicas responsables para manejar conflictos interpersonales?

Considera que no solamente, la representación de los trabajadores y trabajadoras tiene un papel también siempre que los o las trabajadoras en conflicto así lo soliciten. Luego también, hay instancias en mandos medios que podrían intervenir, claro está dependiendo del tipo de conflicto porque podrían estar vinculados al trabajo o ser personales también.

4.¿En su criterio es más recomendable que exista un modelo interno de manejo de conflictos o que se contrate a expertos externos de ser necesario.

Como los conflictos son parte del día a día de la gestión de una empresa, el que existe un modelo interno contribuye a la paz interna de la empresa, tendría que ser un conflicto obrero-patronal muy complicado para que se dé espacio a expertos externos.

5.¿Qué clase de conflictos son los que se pueden presentar dentro de las organizaciones?

De todo tipo, personales cuando las familias ampliadas son parte de la misma empresa, y trasladan los temas personales al espacio laboral, laborales entre trabajadores, entre trabajadores y gerencia. La mayor recurrencia la he visto entre mandos medios y trabajadores(as) por trato y por presión por productividad.

6.¿Usted considera que la cultura de diálogo es una práctica generalizada para el manejo de conflictos?

No es una práctica generalizada, es una práctica que se construye y sin duda ayuda mucho.

7.¿Conociendo que en el Ecuador existe una creciente industria florícola, usted recomendaría que para las empresas de esta naturaleza se desarrolle un modelo de manejo de conflictos organizacionales?

Se siente complacida con la idea de un sistema de prevención y manejo de conflictos.

8. Qué elementos deberían ser indispensables en un modelo de esa naturaleza?

Representación de los trabajadores, disposición al diálogo, transparencia, objetividad, vincular temas como productividad, compromiso lograr que la empresa mire que un manejo apropiado de conflictos y la prevención de los mismos tiene un efecto en productividad, rotación, eficacia y eficiencia.

9. ¿Qué ventajas tendría que se desarrolle un modelo de manejo de conflictos enfocados a empresas florícolas certificadas por sellos sociales.

Costos, la existencia de un modelo contribuye a que no se explore de forma independiente formas para manejar conflictos. La existencia de una cultura de diálogo en empresas certificadas hace posible que un modelo sea implementado con éxito. Las empresas son sellos sociales generalmente tienen consciencia sobre la importancia del lado humano en los procesos de producción y miran la importancia de asegurar que existen buenas condiciones de empleo, y un buen modelo de manejo de conflictos contribuye a esos objetivos.

10. Dado su conocimiento de la estructura de la empresa florícola en el Ecuador, quienes son las personas que deberían participar directamente en la gestión del manejo de conflictos. (Enlaces dentro de las empresas).

Empezando por la relación más cercana y del día a día, tendrían que ser supervisores, representantes de los y las trabajadoras, jefaturas o gerencias de recursos humanos, jefaturas o gerencias de producción.

ENTREVISTA 3

NOMBRE DEL ENTREVISTADO:

JAIME VINTIMILLA SALDAÑA

1. ¿En su experiencia qué nivel de prevalencia tienen los conflictos organizacionales dentro de las empresas?

Considera que es un problema recurrente, se repite mucho cuando no está claro el organigrama ni responsabilidades de empleados, si no hay códigos de conducta determinados dentro de la empresa hay mayores oportunidades de que existan conflictos.

2. ¿En el Ecuador conoce usted si las empresas han diseñado un sistema para prevenir conflictos o manejar aquellos que se presentan?

Muy pocas empresas que el conozca, hay países en Europa o Estados Unidos con código de conflictos que incluyen los métodos alternativos de solución de conflictos.

3. ¿Usted considera que las unidades de recursos humanos deberían ser las únicas responsables para manejar conflictos interpersonales?

Considera que la unidad de recursos humanos tiene como fin el incorporar monitorear a los empleados y funcionarios, por lo que no necesariamente es el único responsable. Puede ser un departamento especializado en manejo de conflictos, al igual que el acudir a un tercero o un especialista dentro de la empresa.

4. ¿En su criterio es más recomendable que exista un modelo interno de manejo de conflictos o que se contrate a expertos externos de ser necesario.

Depende de la empresa, para el manejo de personas es más importante que cuente la persona con respeto.

5. ¿Qué clase de conflictos son los que se pueden presentar dentro de las organizaciones?

Se pueden dar varios conflictos como de bulla (se refiere a la mala comunicación), de competencia (No capacidad para realizar su función). Problemas de comunicación con clientes y proveedores. Se dan conflictos internos que se expanden al exterior.

6. ¿Usted considera que la cultura de dialogo es una práctica generalizada para el manejo de conflictos?

Todavía falta, los empresarios buscan manejar conflictos externos en centros de mediación, pagan por estos servicios prefiriendo optar por personas especializadas. En las empresas no está institucionalizado el manejo de conflictos con el diálogo. Es un reto en Ecuador incorporarlo en las empresas.

7. ¿Conociendo que en el Ecuador existe una creciente industria florícola, usted recomendaría que para las empresas de esta naturaleza se desarrolle un modelo de manejo de conflictos organizacionales?

Por supuesto. Una empresa florícola produce mucho y gana mucho, por lo cual un equipo de manejo de conflicto crea solidez consolidada y se presente unitaria al exterior. Problemas de medio ambiente, proveedores, vecinos, clientes. Con

un equipo de manejo de conflictos organizacionales. Es fundamental contar un equipo sólido.

8. ¿Qué elementos deberían ser indispensables en un modelo de esa naturaleza?

Hay varios elementos, el que ayuda a manejar los conflictos sea experto de florícolas, que conozca la realidad en donde se maneja la florícola, que sea alguien que tenga una formación básica en mediación negociación o facilitación, o que sea un negociador nato y que tenga respeto.

9. ¿Qué ventajas tendría que se desarrolle un modelo de manejo de conflictos enfocados a empresas florícolas certificadas por sellos sociales.

Es fundamental, ya que generalmente la mayoría de empresas transnacionales son acreditadas y son por la forma en cómo se manejan con ciertos valores industriales, comerciales, respeto al medio ambiente, derechos humanos, legislación laboral, que no se de maltrato a trabajadores con varios elementos que deben considerarse. Radicados en los códigos de conducta, ponerle un punto extra ya que aporta a nivel externo también.

10. Dado su conocimiento de la estructura de la empresa florícola en el Ecuador, quienes son las personas que deberían participar directamente en la gestión del manejo de conflictos. (Enlaces dentro de las empresas).

Puedes ver varias realidades, obtentores vegetales son los mayores problemas dentro de las florícolas. Las florícolas cultivan y pagan por variedades. El experto en florícolas que conozca cómo funciona la empresa, la realidad de la empresa, el mercado donde está, con una mente abierta para unir las partes distanciadas, manejo del idioma adecuado. Problemas sociales, jurídicos, de salud. Nexos entre florícola, ciudadanía, estado y comunidad internacional.

Anexo 1.7.

Formato de Evaluación de requisitos del facilitador

FORMATO DE EVALUACIÓN DEL FACILITADOR	
Nombre:	
Femenino	<input type="checkbox"/>
Masculino	<input type="checkbox"/>

Requisitos	Cumple	No Cumple
Habilidad de ver las cosas desde el punto de vista de otra persona.		
Autonomía para escucharse a sí mismo, al igual que a otra persona.		
Disponibilidad de tiempo, compromiso y deseo de servir a sus pares y a la organización.		
Habilidad de escucha activa.		
Capacidad para guardar confidencialidad.		

Anexo 1.8.

Formato de encuesta de clima laboral

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL		
1. La empresa:	SI	NO
¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la empresa?		
¿Le gusta la empresa?		
¿Se siente orgulloso de pertenecer a su empresa?		
¿De haber sabido cómo iban a ser las cosas en su empresa, hubiera entrado en ella?		
¿Se siente integrado en su empresa?		
¿Conoce bien en que aporta con su trabajo al conjunto de la empresa?		
¿Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo, a igualdad de sueldo y condiciones, se quedaría en la empresa?		
2. Sobre las condiciones ambientales en su puesto de trabajo:	SI	NO
¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo?		
¿Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?		
¿La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo?		
¿El nivel de ruido es soportable?		
¿Los baños están limpios?		
3. Sobre la ergonomía:	SI	NO
¿Tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo?		
¿Su puesto de trabajo es lo suficientemente cómodo?		
¿Cree usted que su silla es adecuada?		
4. Considera usted que...	SI	NO
¿Tiene la suficiente autonomía en su trabajo?		
¿Le otorgan la suficiente libertad de iniciativa en su trabajo?		
¿Sus ideas son escuchadas por sus jefes y/o superiores?		
¿Se siente realizado en su trabajo?		
¿Su trabajo es lo suficientemente variado?		
5. Acerca de sus compañeros de trabajo:	SI	NO
¿Considera usted que existe una buena relación con sus compañeros de trabajo?		
¿Considera usted que existe una buena relación con su jefe inmediato?		
¿Le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando usted entró en la empresa?		
¿Si dejase la empresa, se sentiría mal porque sus compañeros continúan allí?		
¿Cree usted que sus compañeros son unidos y se llevan bien?		
¿Considera que sus compañeros son además sus amigos?		
¿Existe mucha movilidad y cambio de puestos de trabajo entre sus compañeros en la empresa?		

6. Sobre su jefe y superiores:	SI	NO
¿Su jefe o superiores le tratan bien, con amabilidad?		
¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?		
¿Considera que su jefe es participativo?		
¿Considera usted que trabaja en equipo con su jefe y compañeros?		
¿Tiene usted comunicación con su jefe?		
¿Considera usted que tiene un jefe justo?		

7. Sobre su puesto de trabajo:	SI	NO
¿El puesto que ocupa en la empresa está en relación con la experiencia que usted posee?		
¿Su puesto está en relación con su titulación y/o formación académica?		
¿Se considera usted valorado por el puesto de trabajo que ocupa?		
¿Considera que su trabajo está suficientemente reconocido y considerado por su jefe o superiores?		
¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de la empresa?		
¿Existen posibilidades reales de movilidad dentro de la empresa?		

8. Sobre su sueldo:	SI	NO
¿Considera que su trabajo está bien remunerado?		
¿Cree que su sueldo está en consonancia con los sueldos que hay en su empresa?		
¿Cree que su sueldo y el de sus compañeros están en consonancia con la situación y marcha económica de la empresa?		

9. ¿Considera usted que en la empresa?	SI	NO
¿Existe igualdad entre hombres y mujeres, a la hora de ocupar puestos de trabajo?		
¿Es posible la promoción laboral por un buen rendimiento laboral?		
¿Existe buena comunicación de arriba a abajo entre jefes y subordinados?		
¿Existe buena comunicación de abajo a arriba entre subordinados y jefes?		
¿Su jefe o jefes escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados?		

10. Ubique en el siguiente casillero sus opiniones, comentarios y/o recomendaciones generales

--