



**Graduate School of Business
Máster en Dirección de Empresas**

**Tesis para optar al grado de Máster de la Universidad de Palermo
en Dirección de Empresas**

*INVESTIGACIÓN SOBRE EL CONOCIMIENTO DEL CONCEPTO DE LOS
MODELOS MENTALES QUE TIENEN LOS TRABAJADORES EN LA
ORGANIZACIÓN JERARQUICOS SALUD DE ARGENTINA Y PROPUESTA
DE UN PLAN DE MEJORA PARA LAS RELACIONES INTERPERSONALES*

Tesista: Lic. María Juliana Gabás

Legajo 78266

Director de Tesis: Mag. Ricardo Palmieri

2018

Buenos Aires – Argentina

EVALUACIÓN DEL COMITÉ

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a la Universidad de Palermo por abrirme sus puertas y enseñarme una mirada empresarial y diferente, la cual me permitió crecer y madurar profesional y personalmente. También a mi director y profesor de tesis, Ricardo Palmieri, por enseñarme a elaborar mi tesis y a diseñar diferentes estrategias de motivación para que pudiese iniciar este proceso, continuarlo y culminarlo.

Durante mi recorrido en la instancia de aprendizaje pasé por diferentes momentos y situaciones que hicieron que cambien mis percepciones frente a determinados temas y formas de interpretarlos. Es por eso que quiero agradecer a mis profesores de la maestría que durante las distintas cursadas tuvimos que negociar con nuestros Modelos Mentales para lograr el aprendizaje y alcance de los objetivos planteados en los programas de las materias que cursé, como así también, a mis compañeros de grupos y actual amiga Lorena Acle Saldía, a quién conocí haciendo el presente MBA y me ayudó a reforzar los conceptos y formas de comprenderlos durante el transcurso de algunas asignaturas realizadas.

En virtud de ser licenciada en Relaciones del Trabajo de la Universidad de Buenos Aires aprendí, en el transcurso de mi formación y experiencia, a valorar a todas las personas que de forma directa e indirecta me acompañaron en los logros alcanzados. Es por eso que quiero agradecer a Ignacio Guerra (quien fue asistente académica durante la cursada) y a Karina Ortega (que era maestranta) por su excelente trato, dedicación y atención. Todos ellos hicieron que mi estadía en la universidad fuera muy grata y motivadora.

Desde el ámbito empresarial, quiero hacer una especial mención a Carina Nicola (subgerente de Recursos Humanos de JS), Esteban Reginatto (jefe de Recursos Humanos de JS) y a Leandro Chena (jefe de Ventas de JS) por su apoyo y confianza en mí y en el marco investigativo en el que la presente tesis se apoyará para validar o no la hipótesis. También agradecer al personal de la organización que participó activamente en la encuesta y en el resto de los espacios de consulta.

Por otra parte también quisiera agradecer a mis colegas del Foro de RRHH del Litoral Argentino que me han acompañado, desde la distancia, en el marco normativo de la presente investigación.

Desde el ámbito personal, quiero destacar y agradecer a mi familia y amigos/as por comprender que el tiempo, fechas y momentos especiales para ellos —en el cuál no pude estar presente— se los brindé a la maestría.

A mis amigos Patricia Tabera, Raquel Ortiz, Rodrigo Matrichuk, Ximena Osuna y Betiana Magdalena por orientarme y despejar dudas técnicas para el desarrollo de los contenidos de la presente tesis.

A mi papá por ser mi ejemplo mental cuando aprendí el concepto de Modelos Mentales y, a su vez, mi gran inspirador para profundizar sus formas de implementarlo, como así también a mi madre por apoyarme y acompañarme en mi carrera profesional, siendo una gran partenaire en mis proyectos y emprendimientos.

Mi último y mayor agradecimiento es a usted, lector de la presente tesis, que por diversas causas se encuentra indagando el presente material y seguramente me brindará un *feedback* muy valioso para mi desarrollo profesional.

PRÓLOGO

Cuando elegí los Modelos Mentales (MM) como objeto de estudio para la presente tesis, no sólo estaba dando el primer paso para cumplimentar con un requisito académico, sino que me sumergía en un tópico que veía como algo cotidiano sin tener plena conciencia de lo que implica en la sociabilización de las personas y sus relaciones interpersonales.

En mi desempeño profesional dentro del área de Recursos Humanos me encontré con frecuencia frente a situaciones conflictivas de diversa índole en las que, como observadora externa, podía darme cuenta que las partes en disputa no podían llegar a acuerdos, no porque sus diferencias fueran irresolubles, sino porque a pesar de que se encontraban hablando sobre lo mismo, ambas lo estaban haciendo desde “miradas” distintas.

Esta situación me hacía cuestionarme: ¿Serán conscientes de que ambas partes quieren lo mismo pero lo ven diferente? ¿Sabrán estas personas por qué piensan lo que piensan y por qué dicen lo que dicen? ¿Estarán tomando en cuenta la visión del otro al momento de argumentar? ¿Qué mecanismos interpretativos estarán activándose para reafirmar las posiciones propias de una manera tan contundente y desestimar los argumentos del otro?

Junto a estas preguntas, me surgían otras, ya más vinculadas a los intereses propios de la organización: ¿podremos lograr un clima laboral donde priven los objetivos por

encima de las posiciones?, y por último, pero no menos importante: ¿cómo afecta esta situación, este aparente “caos interpretativo” a la productividad del negocio?

La inquietud que me generaban todas estas cuestiones encontró un desahogo cuando dentro de mi actividad profesional me topé con el concepto de MM y, luego, en el MBA conocí su vinculación con la materia de negociación. Si bien no se trata de la solución mágica a todos los problemas relacionados a conflicto y negociación es un concepto que ha sido explorado y desarrollado con tal cuidado y profundidad, que provee elementos suficientes para abordar un problema complejo como lo es el de las interpretaciones de la realidad. Es tal el poder explicativo que se le ha atribuido a la teoría de los MM — originalmente más vinculada a la psicología que al ámbito empresarial — que autores vinculados al mundo de las organizaciones la han expandido, adaptado y hecho uso de ella tanto para comprender a los públicos objetivos en las estrategias de marketing y publicidad, así como para intentar abordar la conflictividad y la negociación desde una perspectiva más enriquecedora para los actores que forman parte de la organización y para la organización en sí misma.

Mi búsqueda particular fue entonces indagar si las personas que formaban parte de una organización específica, en este caso la Jerárquicos Salud (JS), tenían conocimiento sobre los MM, si los conflictos al interior de la organización, o alguna parte de ellos, podían explicarse por la disimilitud en la interpretación de las situación conflictivas, y si de alguna manera la toma de conciencia sobre el concepto de los MM tenía alguna influencia el origen de los conflictos y procesos de negociación. Todo esto sin entrar a fondo en dos aspectos: el análisis de los MM entre los líderes de la organización y la medición de la conflictividad en la productividad de JS.

Debido al alcance y limitaciones del proyecto, si bien estos serán asuntos que se tocarán, no constituirán el foco del mismo.

Así, durante esta búsqueda me encontré con una serie de obstáculos que tuve que ir superando. El proceso de elaboración de la tesis inició en 2015, durante la cursada del taller de tesis, y se extendió más de dos años debido a diversos motivos. El principal, fue mi falta de experiencia en la elaboración de tesis y todo lo que esto conlleva.

Luego, estuvo la dificultad para conseguir información acerca del mercado en el que JS desarrolla sus actividades (obras sociales y medicina prepaga). Los organismos gubernamentales, como la Superintendencia de Servicios de Salud y el INDEC, cuentan con cifras útiles sobre cobertura, disgregada a nivel nacional, provincial y municipal. Existen también estudios de mercado del sector a nivel nacional y provincial. Sin embargo, el mayor el obstáculo se presentó en el momento de conseguir información específica acerca del mercado de las obras sociales, mutuales y medicina prepaga en la Ciudad de Santa Fe, plaza elegida para el desarrollo del estudio, ya que allí se ubica la sede central de JS. Por tal motivo, todos los datos del mercado de las obras sociales, mutual y medicina prepaga que se analizan en la presenta tesis están referidos a la provincia de Santa Fe o al país. Debido al sesgo de los datos, todas las conclusiones referidas al mercado del sector estudiado deben tomarse a la luz de esta limitante.

De igual manera, comprender la estructura de la organización a estudiar fue otro desafío que se presentó a lo largo de la investigación. La obra social JS nace como iniciativa de la mutual del mismo nombre pero actualmente ambas entidades (obra

social y mutual) son independientes la una de la otra. El objeto de estudio de esta tesis es la obra social, por ello que (al menos que se indique explícitamente lo contrario) cuando se habla de JS se hace referencia a la misma.

Otra dificultad con la que me encontré al momento de elaborar la tesis fue el hecho de que JS carece de herramientas de medición de conflictos interpersonales (frecuencia, orígenes, actores involucrados, tipos de conflictos, estatus de resolución y costos económicos ocasionados por estos), lo cual exigió un nivel de análisis más profundo al momento de desarrollar la presente investigación. En la actualidad, dicha herramienta sigue sin ser desarrollada, con lo cual no se pudo hacer algún tipo de análisis comparativo.

Por otra parte, a causa de la extensión en la concepción, elaboración y finalización de la tesis, durante el tiempo transcurrido la organización presentó una evolución no sólo a niveles cuantitativos (crecimiento de estructura, planta, sedes, servicios prestados), sino que también replanteó su visión estratégica del negocio y revisó los elementos que conforman su cultura organizacional. Es por ello que, por ejemplo, en el apartado sobre cultura organizacional se ven plasmados los valores de JS tal como son concebidos en 2017. No obstante, en el momento en el que se inició la tesis en 2015 no se habían planteado dichos valores con la claridad con la que los presentan hoy en día y que se pueden verificar en su propia página web.

A pesar de estos desafíos y limitantes, concibo esta tesis como un esfuerzo por aportar conocimiento, a través del análisis de un caso específico, a una temática poco

estudiada en la Argentina, al menos en sus implicaciones prácticas al interior de las organizaciones.

RESUMEN

En la presente investigación se indaga el grado de conocimiento que sobre el concepto de Modelos Mentales posee un grupo representativo de empleados de Jerárquicos Salud para determinar si tienen o no alguna influencia en su comportamiento a la hora de prevenir o resolver situaciones conflictivas. En tal sentido, el estudio aborda tres dimensiones fundamentales (interpretación, conflicto y negociación) y cómo se interrelacionan entre sí en una organización específica como lo es Jerárquicos Salud. Para tal fin se realizó, por una parte, una exhaustiva investigación bibliográfica para darle el sustento teórico a las premisas desarrolladas, y por la otra, se realizó una investigación con una fase cuantitativa y otra cualitativa para indagar acerca de la dinámica propia de conflictividad y negociación al interior de la organización. A partir de los resultados, se pudo comprobar que existe, entre los sujetos indagados, un alto grado de desconocimiento sobre el impacto que los Modelos Mentales tienen en las relaciones interpersonales en Jerárquicos Salud. Por esta razón, finalmente, se propuso un plan de mejora para la organización, así como acciones a seguir para continuar profundizando el tema.

TABLA DE CONTENIDOS

Introducción.....	1
<i>Antecedentes y motivos de la presente investigación.....</i>	1
<i>Definición del problema y de las preguntas de la investigación.....</i>	3
<i>Objetivos.....</i>	3
<i>Hipótesis.....</i>	4
<i>Metodología de la investigación.....</i>	4
Capítulo I: Marco teórico.....	5
1.1. <i>Modelos Mentales.....</i>	5
1.1.1 Origen y concepto de los MM.....	7
1.1.2 Tipos.....	16
1.1.3 Actores involucrados.....	19
1.1.4 Escenarios.....	20
1.2. <i>MM en las organizaciones.....</i>	21
1.2.1 Cultura organizacional.....	22
1.2.2 Modelo de percepción y la amenaza del estereotipo.....	25
1.2.3 Prejuicios y estereotipos.....	27
1.2.4 Del modelo de control unilateral al modelo de aprendizaje mutuo.....	29
1.3. <i>Conflictos.....</i>	32
1.3.1 Origen y concepto de los conflictos.....	33
1.3.2 Surgimiento de los conflictos.....	34
1.3.3 Escenarios.....	36
1.3.4 Actores involucrados.....	38
1.3.5 Clasificación de los conflictos.....	39
1.3.6 Los costos económicos del conflicto.....	42
1.4. <i>Negociación.....</i>	45
1.4.1 Origen y concepto de negociación.....	46
1.4.2 Finalidad de la negociación.....	47
1.4.3 Actores involucrados.....	47
1.4.4 Escenarios.....	48
1.4.5 Estilos de negociación.....	48
1.4.6 El estilo ganar – ganar y la negociación por principios.....	50
1.4.7 La importancia de la mediación en la negociación estilo ganar-ganar.....	53
Capítulo II: El mercado y la organización.....	56
2.1. <i>El mercado.....</i>	56
2.1.1 Cinco fuerzas de Porter.....	62

2.1.2	Análisis competitivo de JS sobre la base de las cinco fuerzas de Porter...	64
2.2.	<i>La organización</i>	69
2.3.	<i>Historia de Jerárquicos Salud</i>	72
2.4.	<i>Organigrama</i>	73
2.5.	<i>Cultura organizacional</i>	74
2.6.	<i>Estrategia del negocio</i>	75
Capítulo III:	Marco de la investigación	76
3.1.	<i>Descripción general de la metodología de investigación</i>	76
3.2.	<i>Encuesta a empleados de JS sobre el conocimiento que tienen del concepto de MM y orígenes de sus conflictos</i>	77
3.2.1	Ficha técnica y composición de la muestra.....	77
3.3.	<i>Entrevistas en profundidad a empleados de JS sobre el conocimiento que tienen del concepto de MM, orígenes de sus conflictos y estilos de negociación</i>	80
3.3.1	Ficha técnica.....	81
Capítulo IV:	Resultados	83
4.1.	<i>Resultados estudio cuantitativo</i>	83
4.2.	<i>Resultados estudio cualitativo</i>	103
Capítulo V:	Conclusiones y recomendaciones	112
Capítulo VI:	Plan de mejora y acciones a seguir	116
6.1.	<i>Introducción</i>	116
6.2.	<i>Proyecto de mejora situacional</i>	117
6.2.1	Diagnóstico de la situación de conflictividad.....	117
6.2.2	Análisis de las evaluaciones de diagnóstico.....	119
6.2.3	Capacitaciones sobre el impacto de los MM al interior de JS.....	122
6.2.4	Acciones de coaching.....	123
6.2.5	Seguimiento de la conflictividad en JS y medición del impacto de la propuesta.....	125
6.3.	<i>Acciones a seguir</i>	126
Anexos		128
Bibliografía		146

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Ejemplo de diferencias en la interpretación de acuerdo a la perspectiva	11
Gráfico N° 2: Ejemplos de MM.	17
Gráfico N° 3: Población por cobertura por obra social y/o plan de salud privado o mutual – Provincia de Santa Fe.	57
Gráfico N° 4: Total de beneficiarios de obras sociales por provincia. Año 2017.	58
Gráfico N° 5: Medicina Prepagada y Obras Sociales - Ranking Aportes y Cotizaciones 2015.	60
Gráfico N° 6: Argentina - Salud: Participación de Mercado 2015 (19.756MM USD)	61
Gráfico N° 7: Isologotipo de J.S.	70
Gráfico N° 8: Pregunta N° 1 “¿Usted conocía o conoce el concepto de MM?”	84
Gráfico N° 9: Conocimiento del concepto de MM al interior de JS por rango etario.	85
Gráfico N° 10: Conocimiento del concepto de MM al interior de JS por sexo.	86
Gráfico N° 11: Conocimiento del concepto de MM al interior de JS por antigüedad.	87
Gráfico N° 12: Conocimiento del concepto de MM al interior de JS por departamento	88
Gráfico N° 13: Pregunta N°2 “¿En qué caso utilizó el concepto de MM?”	90
Gráfico N° 14: Pregunta N° 3 “¿Cómo se resolvió el conflicto interpersonal?”	92
Gráfico N° 15: Pregunta N° 4: “¿Cuál/es fueron las causas que usted cree que fueron el origen del conflicto por ‘Malos entendidos’?”	94
Gráfico N° 16: Pregunta N° 5: ¿Recuerda si resolvió un conflicto a partir.	96
Gráfico N° 17: Estrategia de negociación usada para resolver el conflicto entre aquellos que afirman “conocimiento alto” o “total” del concepto de MM.	97
Gráfico N° 18: Pregunta N° 6: ¿Con que frecuencia usted tiene conflictos dentro de su ámbito laboral?	99
Gráfico N° 19: Fases del plan de comunicación para implementar el proyecto de mejora situacional al interior de JS.	120

LISTA DE CUADROS

Cuadro N° 1: Modelo de control unilateral vs. modelo de aprendizaje mutuo.....	30
Cuadro N° 2: Aspectos positivos y negativos del conflicto.....	34
Cuadro N° 3: Tipos elementales de conflictos según Josep Redorta.....	41
Cuadro N° 4: Modelo de cálculo de costos de los conflictos dentro de la organización	44
Cuadro N° 5: Distribución de la cobertura de la Salud en la provincia.....	58
Cuadro N° 6: Matriz EFE-EFI. Jerárquicos Salud. 2017.....	67
Cuadro N° 7: Altas y bajas socios de JS con planes de salud – Octubre 2017.....	72
Cuadro N° 8: Distribución de la muestra por sexo. Encuesta JS-2015.....	78
Cuadro N° 9: Distribución de la muestra por edad. Encuesta JS-2015.....	79
Cuadro N° 10: Distribución de la muestra por cargo. Encuesta JS-2015.....	79
Cuadro N° 11: Distribución de la muestra por departamento. Encuesta JS-2015.....	80
Cuadro N° 12: Distribución de entrevistados de acuerdo a cargo.....	81
Cuadro N° 13: Distribución de entrevistados de acuerdo a área/departamento.....	82
Cuadro N° 14: Casos en los que utilizó el concepto de los MM de acuerdo al grado de conocimiento que tiene sobre el concepto de MM.....	91
Cuadro N° 15: Modo en el que se resolvió el conflicto personal de acuerdo al grado de conocimiento que tiene sobre el concepto de MM.....	93
Cuadro N° 16: Causas del origen del conflicto de acuerdo al grado de conocimiento sobre MM.....	95
Cuadro N° 17: Frecuencia de conflictividad de acuerdo al grado de conocimiento del concepto de MM.....	100
Cuadro N° 18: Causa de origen de los conflictos por “Malos entendidos” de acuerdo a la frecuencia de conflictividad.....	101
Cuadro N° 19: Frecuencia de conflictividad por departamento. Parte 1.....	102
Cuadro N° 20: Frecuencia de conflictividad por departamento. Parte 2.....	102
Cuadro N° 21: Principales fuentes de conflicto al interior de JS (de acuerdo a los entrevistados) clasificados por la tipología de Joseph Redorta.....	106
Cuadro N° 22: Detalle y costos de la fase de diagnóstico de conflictividad en JS....	119
Cuadro N° 23: Detalle de las fases del plan de comunicación para implementar el proyecto de mejora situacional al interior de JS.....	121
Cuadro N° 24: Detalle y costos de la instancia de la actividad de capacitación como parte del proyecto de mejora situacional al interior de JS.....	123
Cuadro N° 25: Temática que se abordará durante la instancia de capacitación como parte del proyecto de mejora situacional al interior de JS.....	123
Cuadro N° 26: Detalle y costos de la instancia de la actividad de coaching como parte del proyecto de mejora situacional al interior de JS.....	124
Cuadro N° 27: Costo total del plan de mejora*.....	126

INTRODUCCIÓN

Antecedentes y motivos de la presente investigación

El presente estudio se origina ante una inquietud fundamental: comprender que las personas perciben e interpretan la realidad de manera distinta. Esta afirmación, que en principio suena obvia, al parecer no siempre se tiene en cuenta cuando se abordan las interrelaciones cotidianas, específicamente aquellas más propensas a la conflictividad. En tal sentido, se puede observar cómo en el ámbito laboral surgen conflictos, a veces sin causa aparente, y cuya resolución, en el mejor de los casos, incluye arduas tareas de diagnóstico y replanteos que consumen tiempo y esfuerzo. Pero en el peor de los casos, se pueden producir desgastes o rupturas irreparables en cuanto a la motivación, a la confianza y a la visión compartida que debe prevalecer en un ambiente laboral saludable, enriquecedor y donde se generen resultados. De allí la importancia de una herramienta teórica como la de los Modelos Mentales (MM) que hace énfasis en el reconocimiento mutuo de las semejanzas y las diferencias que existen entre las distintas representaciones de la realidad.

Se ha determinado que los MM se generan de forma constante e inconsciente y que si se logra su identificación consciente, se es capaz de generar notables mejoras en las relaciones interpersonales. Como indica Peter Senge:

...la disciplina de manejar modelos mentales — el afloramiento, verificación y perfeccionamiento de nuestras imágenes internas acerca del funcionamiento del mundo — promete ser una decisiva innovación en la construcción de organizaciones inteligentes (2016, p. 219).

Como se verá a continuación, darle el peso justo y entender la importancia de la manera como se estructuran los MM, contribuyen a la toma oportuna de decisiones

dentro de la organización e influyen en la generación de un clima laboral donde prevalece la colaboración y la comprensión por encima del conflicto.

Para llevar estas nociones a la práctica, en la presente tesis se analizó un caso particular: se evaluó el conocimiento que sobre los MM poseen los trabajadores de una organización específica y, en paralelo, se indagó si existe relación entre dicho conocimiento y los conflictos interpersonales que los individuos de la organización tienen entre sí. En tal sentido, se ahondó en la relación entre los MM, conflictividad y negociación. Para tal fin, se realizó una encuesta y entrevistas en profundidad para abordar estas cuestiones y así contar con un parámetro de medición que sirva para el desarrollo de futuras investigaciones en el área.

La tesis se encuentra dividida entonces en seis secciones. En la primera de ellas se realiza un abordaje teórico de las tres dimensiones analizadas: MM, conflictividad y negociación (orígenes, definiciones, tipologías, escenarios, actores involucrados.). En la segunda, se indaga acerca de la organización que constituye el caso específico de estudio, Jerárquicos Salud (JS), su historia, la manera como está organizada, su cultura organizacional, las características del mercado en el que se encuentra y su posición en él. En el tercer capítulo se detalla el marco de la investigación que se realizó al interior de JS. En el cuarto capítulo, se presentan los resultados de la investigación. En el quinto capítulo se desarrollan las conclusiones, y finalmente, en el sexto capítulo se presenta un plan de mejora, diseñado para JS, sobre la base de los resultados de la investigación.

Definición del problema y de las preguntas de la investigación

La problemática que se va a trabajar en la presente investigación ahondará entonces en articular los MM y sus vínculos con los conflictos, pero a su vez, en el método de resolverlos (negociación).

Teniendo en cuenta estos tres elementos teóricos (MM, conflictos y negociación), se investigó sobre el caso específico de la obra social JS para enmarcar el alcance de los hallazgos en el contexto de una situación real. Para ello se ahondó en las siguientes preguntas:

- I. ¿Los colaboradores que se desempeñan en JS desconocen el concepto de MM y su impacto en las relaciones interpersonales?
- II. ¿El conocimiento de los MM sirve para resolver conflictos?

Objetivos

Objetivo general:

- Investigar el nivel de conocimiento que los empleados de JS tienen sobre los MM e identificar las pautas para elaborar un plan de mejora para las relaciones interpersonales.

Objetivos específicos:

- Analizar una población de empleados que se desempeñan en JS vinculados al concepto y aplicación de los MM.
- Investigar la relación entre MM y conflictos
- Relacionar los MM y la negociación.

Hipótesis

- Los colaboradores de JS desconocen el concepto de MM y su impacto en las relaciones interpersonales.

Metodología de la investigación

En la presente investigación se indagó sobre el conocimiento del concepto de los MM que tienen los empleados de JS a partir de tres vías. En primer lugar, se abordó desde un enfoque cuantitativo mediante la realización de una encuesta a una muestra representativa de empleados de JS (119 casos). La encuesta está comprendida por siete ítems, con preguntas cerradas y abiertas, que tuvieron como finalidad abordar las tres dimensiones esenciales estudiadas (MM, negociación y conflicto). Por otra parte se realizaron 15 entrevistas en profundidad a personas en puestos de mandos medios, para lo cual se confeccionó una guía de pautas que permitiera despejar dudas específicas sobre las interrelaciones al interior de la organización. Tanto el cuestionario como la guía de pautas pueden revisarse en la sección de Anexos. Finalmente, durante el transcurso de la investigación se visitó a la empresa en diversas oportunidades con la finalidad de observar de primera mano las dinámicas propias de la organización y de esta forma evitar posibles sesgos en la posterior interpretación de los resultados.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

El presente capítulo tiene como finalidad indagar sobre los orígenes, conceptos y tipología de MM, conflictos y negociación, y cómo se interrelacionan estas nociones entre sí.

1.1. Modelos Mentales

¿Cómo se percibe e interpreta el mundo? ¿Se conoce a través del intelecto o de los sentidos? ¿Las representaciones mentales se corresponden con el mundo real? Éstas y otras preguntas similares han sido abordadas a través de toda la historia del pensamiento. Las perspectivas y abordajes han sido variados y dependiendo de la época, del ámbito del saber y de las preocupaciones específicas de cada pensador o investigador se han desarrollado distintas teorías que intentan explicar no sólo los mecanismos como el ser humano aprehende el mundo que lo rodea, sino también la calidad y fiabilidad de del conocimiento que obtiene de aquél.

Platón, por ejemplo, realiza la distinción entre *dóxa* y *episteme*, para distinguir entre distintos niveles de conocimiento; otro tanto hace Aristóteles al dividirlo en cinco grados cada uno más complejo que el anterior (*sensación*, *empeiria*, *téknhe*, *phrónesis* y *episteme*). Los filósofos modernos tampoco le rehuyeron al tema. Descartes distingue cuatro facultades del conocimiento: entendimiento, imaginación, sentidos y memoria; Kant, por su parte distingue entre el conocimiento a posteriori (el que procede de la experiencia) y el *a priori* (que no se deriva de la experiencia y es concebido como un conocimiento universal y necesario) (Ferrater Mora, 2009). Y más allá de las diferencias en las concepciones teóricas, desde el pensamiento

occidental se partió de una premisa básica: el ser humano es portador de capacidades racionales.

Debido a estas capacidades que desde siempre se le ha atribuido al ser humano, dentro del ámbito de la psicología ha existido consenso, según señala Laird (2010), en que la habilidad de razonar depende de una “tácita lógica mental”. Esto quiere decir que al momento de interpretar la realidad se hace uso de mecanismos como, por ejemplo, las inferencias deductivas (argumentos en los que la verdad de su premisa, garantiza a su vez la verdad de su conclusión) que simplifican el proceso. Un ejemplo de inferencia deductiva podría ser: “todos los viernes hay reunión de equipo, hoy es viernes, por lo tanto, hoy tenemos reunión de equipo”.

Sin embargo, a pesar de que el ser humano usa este poder deductivo (e inductivo) para guiarse a través de un mundo complejo, conflictivo y por momentos confuso de todas formas incurre en errores sistemáticos de razonamiento. En tal sentido esta “tácita lógica mental” parece ser insuficiente para explicar esta propensión y es por ello que se han propuesto explicaciones alternativas, como la de los MM, para dilucidar por qué, más allá de las capacidades de raciocinio inherentes al ser humano, por momentos difieren tan marcadamente las particulares visiones del mundo de cada individuo, se contradicen e impiden que se llegue a acuerdos a veces en las cuestiones más básicas.

1.1.1 Origen y concepto de los MM

El origen de la discusión acerca de los MM puede trazarse a la obra de Kenneth Craik (1943), quien hace la primera formulación de estos modelos y el rol que juegan en la ciencia.

La postura de Craik se basa en confrontar la visión conductista dominante de la época que concebía que la mente se encargaba de resolver los problemas partiendo de la concepción de estímulo-respuesta, tal como lo explica Jara Didier: “las conductas son meramente respuestas a fenómenos externos, negando la necesidad de una mente en primer lugar” (2015, p.14). En contraposición, Craik — siguiendo a Jara Didier — propone que al momento de plantearse un problema, las personas construyen un modelo mental “e incluso imagina situaciones inexistentes a partir de los datos del mundo con los que cuenta en un momento dado” (2015, p. 14).

El autor sugiere que al momento de plantearse un problema, las personas “lo reconstruyen mentalmente a través de crear una representación del fenómeno, lo cual se lleva a cabo gracias a relaciones de analogía entre dicha construcción imaginaria y el problema” (2015, p.14).

De esta forma, Craik se aleja de la concepción del pensamiento mecanicista de estímulo-respuesta asociada con los modelos conductistas y se acerca a la idea de que “el pensar se lleva a cabo mediante la manipulación de estructuras de símbolos, abstracciones de los estímulos perceptuales captados por los sentidos que constituyen el contenido mental” (2015, p.14). A este proceso, Craik le llama transducción y consiste en:

(...) transformar información sensorial a patrones neurales, cuyo contenido son los símbolos que manipula la mente, lo cual puede desencadenar reacciones fisicoquímicas que generan excitación de los órganos motores. No solo eso, los contenidos mentales nuevos pueden actuar como fuente para formar otros contenidos, que a su vez pueden generar nuevas conexiones neurales que desencadenan nuevas ideas y nuevos modelos que no se estructuran a partir de datos sensoriales directos. (Jara Didier, 2015, p.14)

Craik introduce así, el componente “simbólico” dentro del pensamiento y, más importante aún, relativiza la importancia de los estímulos sensoriales externos en la

creación de conocimiento, así como la pretensión de una identidad perfecta entre las representaciones mentales y el “mundo real”.

Hay que aclarar que se entiende como representación a “cualquier notación, signo o conjunto de símbolos que representa alguna cosa que es típicamente algún aspecto del mundo exterior o de nuestro mundo interior (o sea, de nuestra imaginación) en su ausencia. La palabra muñeca o el dibujo de una muñeca son representaciones externas que nos permiten evocar el objeto muñeca en su ausencia”. (Moreira, Greca y Palmeiro, 2002, p.2). Mientras que las representaciones mentales: “son representaciones internas. Son maneras de ‘representar’ internamente (es decir, mentalmente), de volver a presentar en nuestras mentes, el mundo externo” (Moreira, Greca y Palmeiro, 2002, p.2).

Hecha esta aclaratoria y visto entonces lo explicado por Craik, se puede afirmar entonces que los pensamientos no siempre parten de una deducción lógica de los datos empíricos, sino que están matizadas por MM previos en los que también juegan otros componentes como la memoria, las emociones y la intuición.

Otros investigadores como Johnson-Laird cuestionan las fortalezas del razonamiento humano, particularmente de las pruebas lógicas (trátase de inducción, deducción o abducción) en la toma de decisiones y, en cambio, indica la importancia que tienen lo MM en la manera como se interpreta al mundo: “*We build mental models, which represent distinct possibilities, or that unfold in time in a kinematic sequence, and we base our conclusions on them*” (2010, p.7).

Estos MM, por supuesto, están sujetos al error, como bien señala el propio Johnson Laird: “*Human reasoning is not simple, neat, and impeccable. It is not akin to a proof in logic*” (2010, p.7). Creer lo contrario, es una receta para la mala toma de decisiones

o la imposibilidad para la innovación, algo que se ejemplifica más claramente cuando trasladamos estas cuestiones al ámbito de las organizaciones humanas.

En esta línea, Peter Senge se hace una pregunta básica “¿por qué fracasan las mejores ideas?” (2016, p.19). El autor indica que, a pesar de lo que se suele creer, en muchas ocasiones la imposibilidad de aplicar ideas y procesos novedosos tiene menos que ver con la falta de voluntad o compromiso de las personas que componen las organizaciones y más con “imágenes internas” acerca de la manera como se cree que deben funcionar las cosas.

Estas imágenes, supuestos e historias, a las que se ha venido refiriendo como MM, se vuelven limitantes a la hora de afrontar desafíos en tanto pre condicionan no sólo la manera como se interpreta el mundo sino también como se interactúa con él. ¿Pero qué son entonces los MM?

El propio Senge indica que “son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestros modos de comprender el mundo y actuar” (2016, p.21).

El autor detalla que generalmente no se tiene conciencia acerca de estos MM ni de qué forma afectan la propia manera de pensar y actuar. Indica, además, que dichos MM también se encuentran “profundamente arraigados dentro de la conducta empresarial” (Senge, 2016, p.21).

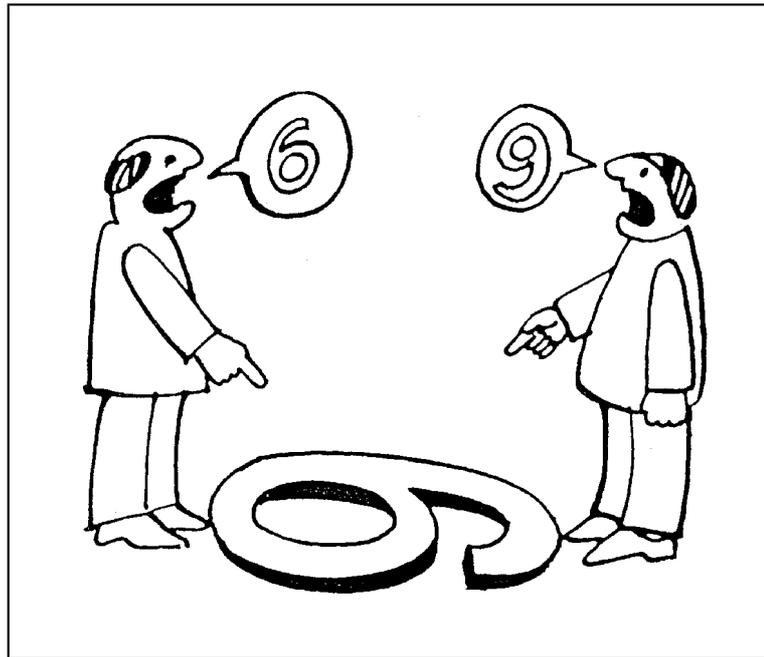
Senge aporta, en el mismo texto, un ejemplo clarificador: si se ve a una compañera de trabajo que viste elegantemente entonces se salta a la conclusión de que “debe pertenecer a un club campestre” (es decir, que pertenece a un estatus social específico). En cambio, si viste de manera desaliñada debe ser porque no le interesa lo que piensen de ella.

Así, las conclusiones inmediatas pasan por una referencia modelada con antelación: la ropa elegante es sinónimo de estatus. Pero la calidad del atuendo puede tener otra explicación: puede ser prestado; es el único que tiene limpio, mientras que el resto del ropero está lleno de prendas viejas y ajadas, por lo que en esa situación específica, la prenda no necesariamente es el reflejo de una posición social determinada.

Como contraejemplo, una persona desaliñada no necesariamente desestima lo que piensan los demás de ella. Pueden haberse presentado infinidad de situaciones (una mala noche de sueño, algún accidente, la avería del lavarropas) para que ese día tuviese que vestir de esa manera, y sin embargo, se extraen conclusiones que no tienen otro asidero más que los MM preestablecidos.

En tal sentido, Senge indica que los MM no sólo son determinantes en la forma como la persona interpreta al mundo, sino también en la configuración de sus modos de actuar, e incluyen, además de simples generalizaciones, teorías complejas acerca del mundo y las interacciones que se desarrollan en él.

Gráfico N° 1: Ejemplo de diferencias en la interpretación de acuerdo a la perspectiva



Fuente: *Coaching para tu liderazgo* (2013)¹

Barquero, por su parte, respalda la noción de Senge en cuanto al carácter limitado y limitativo de los MM y el papel que cumplen en los procesos cognitivos:

(...) un tipo de representación del conocimiento implícita, incompleta, imprecisa, incoherente con el conocimiento normativo en distintos dominios, pero útil, ya que resulta una potente herramienta explicativa y predictiva en la interacción de los sujetos con el mundo y una fuente fiable de conocimiento, por derivar de su propia experiencia perceptiva y manipulativa con ese mundo (1995, p.12).

Los MM son entonces el marco preestablecido con el cual la persona se aproxima a la realidad exterior a través de la forma en la que representa los hechos. La representación de esos hechos se construye a partir del conjunto de opiniones, cultura, teorías personales, valores, paradigmas y creencias que utiliza para percibir, analizar e interpretar los fenómenos de su vida.

Los MM al interior de una organización se pueden visualizar con otro ejemplo simple. Supóngase que hay una reunión de directorio, la cual puede ser vista por los

¹ Imagen obtenida del sitio web: <http://www.coachingparatuliderazgo.com/no-me-entienden-la-empatia-a-tu-servicio/>, recuperado el 20/08/2017

trabajadores de la compañía a través de un ventanal. Sin embargo, a pesar de tener la posibilidad de centrar su atención en cualquiera de los múltiples estímulos generados por la situación, los empleados deciden mirar sólo al presidente de la compañía y no a todo el directorio. Según los actores que participan como espectadores, el contexto socio económico y laboral, sus creencias y percepciones, el foco de atención de lo que está sucediendo y lo que pueden comunicar al respecto, difiere de lo que efectivamente está ocurriendo en la reunión. Es decir, la interpretación de la situación va a variar de acuerdo a las representaciones mentales que de ella se hace cada uno de los individuos presentes.

Pero, ¿cómo se originan los MM? Se empiezan a construir desde la niñez a través de las predisposiciones biológicas y un inevitable proceso de socialización en el que la familia, las instituciones educativas y los grupos de pares van moldeando la manera como la persona percibe e interpreta el mundo, y proveen de valores y visiones de lo que está bien y lo que está mal, según su propia acepción de lo que es la realidad y de lo que ésta debería ser.

Los padres educan en función de sus propios MM: eligen el jardín, el barrio y el idioma que la persona debe aprender y hablar. En la escuela se enseña un modelo educativo que es aplicable a todos los niños presentes. En ese mismo ámbito, todos compartirán un patrón educativo común y fuera de él, cada niño tendrá similitudes o diferencias según el entorno donde aprenda a interpretar su realidad. Así, cuando son adultos, tienen un MM que varía según la educación, la cultura y el estatus social.

Se pueden dividir entonces los factores que influyen en la conformación de los MM en cuatro elementos:

a) **Biología:** la predisposición biológica, heredada, influye en las capacidades cognitivas, motoras, estado de salud e incluso en la apariencia personal. Las primeras (capacidades cognitivas y motoras, y salud física y mental) son determinantes en la manera como se interactúa con el mundo material y en la manera como se interpreta. La experiencia de vida de una persona con una discapacidad motora o intelectual va a variar considerablemente de una que no la tenga. Además, como bien señala Kofman todas las personas poseen limitaciones fisiológicas que “nos impiden percibir ciertos fenómenos con los sentidos” (2008, p.262), tanto auditiva (compárese por ejemplo con la capacidad auditiva de los perros) como visual (incapacidad para la visión nocturna o capacidad inferior a la de otras especies para la visión a larga distancia). Esta incapacidad de percibir ciertos estímulos es uno de los filtros en nuestra percepción de la realidad.

b) **Historia personal:** referida al conjunto de situaciones que se han experimentado durante el proceso de socialización. El contexto socio económico donde se desenvuelve la persona o su situación familiar, por ejemplo, poseen una poderosa fuerza modeladora que influyen en la manera como se piensa y actúa. Las dinámicas de las relaciones intrafamiliares o la influencia de los grupos pares, las relaciones de amistad o con las figuras de autoridad, son todos elementos que determinan la manera como se percibe el mundo. Kofman enumera varios de estos factores:

(...) raza, sexo, nacionalidad, origen étnico, influencias familiares, condición social y económica, nivel de educación, la forma en que uno fue tratado por sus padres, hermanos, maestros y compañeros de la infancia, la manera en que uno comenzó a trabajar y se volvió autosuficiente, etc. (2008, p.269)

- c) Cultura: es la influencia del entorno social comprendido en su sentido más amplio, la prominencia de los valores culturales y el sistema de creencias dominantes. No puede ser igual la interpretación del mundo de una persona que se desenvuelve en una sociedad donde haya mayor apertura en temas como relaciones entre género, sexualidad, religión, inmigración, (por mencionar algunos tópicos) que la de otra en las que estos temas se ven desde una perspectiva más conservadora. Tampoco puede ser la misma visión la de una persona que hace su vida en una sociedad democrática, que la de otra que no, por ejemplo.
- d) Lenguaje: la riqueza o pobreza a la hora en la expresión así como el idioma nativo o aquellos adicionales que se manejan también influyen en la manera como la persona percibe el mundo. Hay varios elementos que prueban esta afirmación. Más allá de la máxima, muchas veces repetidas, que dicta “que el mundo es del tamaño de tu vocabulario”, existe evidencia de que ser bilingüe o no serlo puede influir en otras capacidades de las personas: “los bilingües tempranos al pasarse todo el día cambiando de lenguaje, tienen entrenadas capacidades cognitivas no lingüísticas, en concreto en las funciones ejecutivas, que sirven para adaptarse a los cambios de tareas variadas” (López, A., 2012). Por si esto fuera poco, existen palabras exclusivas de algunos idiomas que no se pueden hallar en otros. Los japoneses, por ejemplo, tienen un vocablo específico para describir “el acto de mirar a la nada sin ningún motivo aparente”, *Boketto*; los franceses usan *Seigneur-Terraces* para describir a un comensal de un café que ocupa un asiento todo el día pero no consume casi nada... y así se pueden identificar expresiones en casi todo los idiomas que hacen referencia a visiones del mundo y experiencias únicas a cada cultura.

El lenguaje, la cultura, las historias personales y las características biológicas de los individuos son todos factores que influyen en la conformación de los MM, es decir, proveen de un marco limitativo través del cual el individuo percibe, interpreta y, como se verá a continuación, acciona en el mundo. Antes de ello, y ya aclarada la definición y origen de los M.M, se pasará a describir brevemente la tipología de los MM

1.1.2 Tipos

Johnson-Laird postula que existen por lo menos tres clases de representaciones mentales distintas:

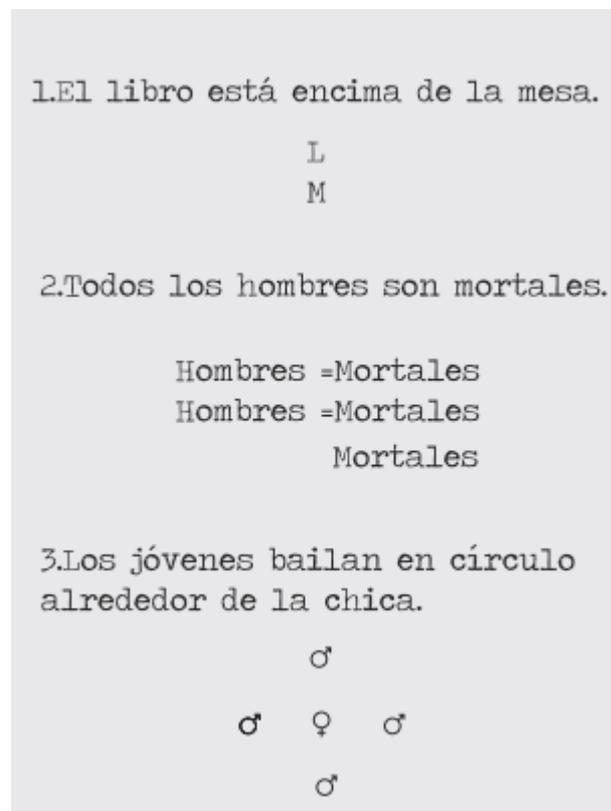
- a) representaciones proposicionales (cadenas de símbolos),
- b) modelos mentales (análogos estructurales del mundo)
- c) imágenes (perspectivas de un modelo mental)

De acuerdo a Johnson-Laird (1983) “las representaciones proposicionales son cadenas de símbolos que corresponden al lenguaje natural, modelos mentales son análogos estructurales del mundo e imágenes son modelos vistos de un determinado punto de vista” (p. 165).

Estos últimos tipos representaciones (imágenes) son los que se pueden detectar con mayor facilidad a partir de la observación y presencia del investigador en las instalaciones de una empresa y a través de las encuestas de investigación, ya que como indican Moreira, Greca y Palmero: “Las imágenes (...) son producto tanto de la percepción como de la imaginación. Representan aspectos perceptibles de los objetos correspondientes en el mundo real” (2002, p.5).

Una manera más gráfica de comprender lo planteado con anterioridad nos las provee Fajardo (s.f.). Si bien su intención es emplear el gráfico (que se reproduce a continuación) para ampliar el concepto de MM de Laird (“una representación del estado de cosas en el mundo”) y describir sus “características”, para los fines de la presente investigación es de utilidad para ejemplificar cómo se manifiestan los MM:

Gráfico N° 2: Ejemplos de MM



Fuente: *Los modelos mentales, representación e interpretación* (s.f.)²

A través de este ejemplo, se busca representar tres modelos mentales. En el primer caso el modelo representado es el análogo: “la primera situación el libro está encima de la mesa es representada por un modelo que conserva la relación existente entre los elementos del estado de cosas en el mundo” (p.34). En el segundo caso, el modelo presentado conserva la lógica semántica, en tanto que “conserva las relaciones lógicas

² Imagen obtenida del sitio web:
<http://www.humanas.unal.edu.co/psicologia/files/7412/8351/3372/indag.%201.%20los%20modelos%20mentales.pdf>, recuperado el 16/11/2017

existentes entre los términos enunciados en la proposición” (p.34). En el tercer caso, el modelo presentado tiene “similitud estructural” en tanto “conserva la estructura del estado de cosas en el mundo”.

Fajardo indica que estas tres características hacen parte de todo MM, pero que además existe otra que es imposible de graficar y es que los MM son incompletos en tanto que en los propios ejemplos presentados por el autor, ellos tienen una capacidad de representación limitada de lo descrito: “(...) el modelo de todos los hombres son mortales no nos muestra a todos los hombres y ni siquiera representa a un hombre, sino más bien representa la relación que existe entre los hombres y los mortales” (p.35).

De estos ejemplos, el autor desprende dos conclusiones que son esenciales para comprender los MM y que guiarán el ejercicio de análisis del presente estudio:

Los aspectos y propiedades que un modelo mental describa (cuántos y cuáles) dependen de básicamente dos cosas:

1. La estructura del estado de cosas (verbigracia, ya dijimos que un modelo es análogo)
2. La interpretación del estado de cosas quien construye el modelo (verbigracia, el modelo es incompleto porque sólo conserva los aspectos relevantes para quien construye el modelo) (Fajardo, s.f. p.35).

Es decir, que los MM son siempre una representación incompleta de “las cosas” en tanto está matizada por la carga subjetiva que lleva a cabo dicha representación. La interpretación de la realidad de los sujetos, será siempre fragmentaria e inacabada, lo que hay que tomar en cuenta a la hora de estudiar las interrelaciones de las personas en general, y en el caso del presente estudio, específicamente en los procesos de conflictividad y negociación.

Antes de culminar este apartado, se hace necesario aclarar cuál es la diferencia y la dinámica entre “percepción” e “interpretación”, términos que serán empleados con frecuencia durante la investigación.

Una explicación certera la ofrece Vargas Melgarejo, quien indica que ambas están necesariamente entrelazadas en tanto que la interpretación es un proceso mediante el cual las percepciones adquieren significado:

La percepción depende de la ordenación, clasificación y elaboración de sistemas de categorías con los que se comparan los estímulos que el sujeto recibe, pues conforman los referentes perceptuales a través de los cuales se identifican las nuevas experiencias sensoriales transformándolas en eventos reconocibles y comprensibles dentro de la concepción colectiva de la realidad. Es decir que, mediante referentes aprendidos, se conforman evidencias a partir de las cuales las sensaciones adquieren significado al ser interpretadas e identificadas como las características de las cosas, de acuerdo con las sensaciones de objetos o eventos conocidos con anterioridad (1994, p.48).

Es decir, la “fase” de interpretación provee de significación, mediante los datos recogidos de experiencias previas, a los estímulos físicos y sensaciones organizados que el sujeto recibe del exterior.

1.1.3 Actores involucrados

Se pudo constatar en los apartados precedentes que los sujetos interpretan la realidad influenciados por múltiples modeladores que se interrelacionan entre sí y que hacen de cada uno ellos y de sus concepciones acerca del mundo una mixtura de valores compartidos con el micro entorno (relaciones personales, familia) y el macro entorno (instituciones, cultura).

Entonces, a luz de esta investigación, puede considerarse como protagonista del concepto de MM, en líneas generales, a todo sujeto con capacidad de raciocinio. No obstante, en el ámbito de las organizaciones se consideran de manera particular como

actores involucrados a todos los *stakeholders*. Para aclarar, cuando se habla de *stakeholders* se hace referencia a:

Cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por el logro de los propósitos de una corporación. *Stakeholders* incluye a empleados, clientes, proveedores, accionistas, bancos, ambientalistas, gobierno u otros grupos que puedan ayudar o dañar a la corporación (Freeman, 1984, p.27).

En síntesis, en este caso específico, interesa principalmente conocer cómo se manifiestan los MM entre aquellos que hacen vida al interior de la organización (empleados, accionistas, dueños, sindicatos), en escenarios de conflictos y negociación.

1.1.4 Escenarios

De acuerdo a Senge (2016) el ámbito empresarial es uno de los escenarios donde los MM tienen incidencia en los resultados de los negocios, generando cambios en la estrategia de producción, comercial y otras áreas que hacen el éxito o fracaso de un nuevo producto.

Los escenarios conflictivos al interior de la organización, específicamente durante la negociación, constituyen uno de los momentos en el que se puede registrar la manifestación y consecuencias de los MM de una manera más clara. Como bien señala Senge (2006): “los individuos que no se han disciplinado en pensamiento reflexivo tienen dificultades para oír lo que dicen los demás. Tienen poca tolerancia para las interpretaciones porque solo ven su propia interpretación” (p.248).

Se suma así a lo dicho por Senge, la pérdida de recursos humanos y materiales cuando prevalece un escenario de conflictividad que puede ser originado por el no reconocimiento de los MM. Esta cuestión será abordada en más detalle en el apartado Los costos económicos del conflicto.

Una vez abordado el origen, concepto y tipología de los MM de manera general, se pasará a continuación a detallar de manera específica el papel que juegan estos dentro del ámbito empresarial.

1.2. MM en las organizaciones

En este apartado se explica cómo los MM se manifiestan en las organizaciones y cómo se encuentran relacionados con los prejuicios y estereotipos. Antes, es importante hacer una aclaración: no se trata de clasificar ciertos MM que pueden percibirse al interior de una organización como “errados” o “acertados”. Como bien indica Senge (2016), los MM son, por definición, simplificaciones de la realidad. El problema se da, en cambio, cuando estos modelos son “tácitos” y se recurre a ellos irreflexivamente.

En tal sentido, el poder de los MM radica en que varias personas, en el mismo lugar y el mismo momento, pueden discrepar significativamente sobre la interpretación de un mismo hecho sin saber por qué. Esto, por supuesto no sólo puede generar conflictos interpersonales al interior de las organizaciones, sino que además puede sentar las bases para el bajo desempeño, tal como se verá en el apartado sobre la amenaza del estereotipo.

De igual forma, una organización que se rige por MM caducos, por ejemplo, y que no tiene la posibilidad de cuestionárselos, es menos capaz de adaptarse a los cambios que otra en donde sí se tiene consciencia de ellos, es capaz de trabajar sobre ellos y, en el mejor de los casos, tiene la posibilidad, por medio de este conocimiento, de reconfigurar y redimensionar ciertas creencias, valores, actitudes y pensamientos (que luego se convierten en acciones) y virar el timón.

Otro tanto sucede con los conflictos interpersonales al interior de la organización. No se parte del hecho de ver quién tiene la razón o no, sino de “auscultar” los MM desde dónde cada una de las partes en disputa reafirma su posición, cuestionar cuál es el asidero de las mismas, si se tratan de prejuicios, estereotipos o no, y a partir, de ahí, buscar soluciones. El mecanismo para lograr tal finalidad será descrito más adelante con mayor nivel de detalle en el apartado El estilo ganar-ganar y la negociación por principios, pero antes de ello, se hace necesario especificar el papel que juegan dichos prejuicios y estereotipos al interior de la cultura organizacional y su relación con los MM. A continuación se aclara a qué se hace referencia cuando se emplea el término “cultura organizacional”.

1.2.1 Cultura organizacional

Alles (2012) define la cultura organizacional como “el conjunto de valores esenciales compartidos en una organización, los cuales proveen información implícita y/o explícita acerca de los comportamientos preferidos en ella. Implica ciertos supuestos, creencias aceptadas, percepciones y sentimientos” (p.8).

Vásquez (2004) amplía la definición, señalando los diversos elementos que conforman a la cultura organizacional, entre los que se encuentran:

- a) Etnohistoria (historia de identidad cultural): hace referencia a los orígenes, presente y proyectos futuros de la organización. La historia es su fuente de identidad en tanto responde al “desde dónde somos, quienes somos, a dónde vamos” (p.41). En tal sentido, “la historia es un patrimonio compartido que da solidez a la organización”.
- b) Creencias: son constructos de carácter ideativo-emocional que dan sentido la vida de los individuos y de los grupos. Se trata de una “representación

organizada del mundo” (p.42) que cimientan y son fuente del comportamiento tanto individual como colectivo.

- c) Mitos: al interior de la organización, los mitos pueden concebirse como historias idealizadas que logran concordancia con los valores de la organización. Sirven para “ejemplificar el comportamiento los integrantes de la organización y proporcionan explicaciones y legitimidad a prácticas actuales” (p.44).
- d) Valores: son impresiones profundas que se tienen acerca del deber ser, sobre lo que se considera como éticamente correcto o incorrecto. En tal sentido, dentro de la organización, los valores van a constituir “la interpretación de la realidad organizacional que cada miembro de la empresa va a concebir conforme a lo transmitido ya sea a lo largo del tiempo, por los líderes y puede de manifiesto en decálogos, publicaciones o de manera implícita en las acciones de la organización” (p.46).
- e) Comunicación: se define como la capacidad entre las personas “de relacionarse entre sí, transmitiéndose información cognitiva y afectiva”. La comunicación humana por excelencia es el lenguaje, ya sea oral, corporal, escrito o icónico. De acuerdo a Vásquez (2004), dentro de una organización se pueden distinguir dos tipos de lenguaje: 1) interno (la terminología propia del oficio que se trate, la jerga propia de los subgrupos que hacen vida al interior de la organización, la vestimenta, la jerarquización en la comunicación y el lenguaje burocrático); y 2) externo: relacionado a la manera como se presenta la organización “hacia fuera”, ya sea al recibir clientes, los “lenguajes simbólicos de identidad” como logotipo, escudo, bandera, anagrama, color, diseño, entre otros.

Así, al conjunto valores y creencias que conforman los MM de un individuo, se le suman un cúmulo nuevo de sentidos provistos por la organización desde el momento que empieza a formar parte de ella. Estos sentidos, está de más está decir, pueden llegar a contradecir o no, chocar o no, con los MM previos.

Si a esto se le suma el hecho de que las culturas organizacionales pueden ser débiles o fuertes (respecto al grado de intensidad en el que se comparten dichas creencias y valores) y que puede existir una multiplicidad de subgrupos al interior de la organización, cuyos valores y creencias no son siempre homogéneos entre sí, es entendible que los conflictos formen parte cotidiana de las organizaciones.

1.2.2 Modelo de percepción y la amenaza del estereotipo

Las percepciones individuales, como se vio al describir los MM, poseen un carácter dinámico y según Alles (2012), consta de tres elementos fundamentales:

- a) Sujeto (la persona que percibe)
- b) El concepto percibido o “qué se percibe”
- c) La situación o contexto.

Aclara que los distintos componentes del modelo de percepción interactúan entre sí en tanto que la persona que percibe pone en juego, al mismo tiempo, la realidad objetiva y la realidad subjetiva. Como resultado el sujeto obtiene una determinada percepción de lo que ocurre.

Así, desde la realidad subjetiva se puede ver diferente una realidad objetiva. Cuando esta percepción subjetiva alcanza un nivel alto o problemático en un individuo, es decir, va más allá de una cierta “mirada diferente” para convertirse en “ver algo diferente a lo real”, esto puede afectar su desempeño laboral. Una de las maneras en

las que se puede manifestar esta baja en el rendimiento por una autopercepción distorsionada es explicada a través de la Teoría de la amenaza al estereotipo.

De acuerdo a esta teoría, desarrollada principalmente por Steele y Aronson (1995), se señala que los aspectos negativos del estereotipo que define a un grupo social puede llevar a dicho grupo a tener un peor desempeño cuando las conductas asociadas a una tarea están relacionadas a su vez con un estereotipo negativo.

Steele y Aronson (1995) llevaron a cabo una serie de experimentos con estudiantes afroamericanos de los cuales concluyeron (debido a cierto estereotipo que indica que los afroamericanos son menos inteligentes que los no afroamericanos) que el sólo hecho de tomar un test con el fin de medir la capacidad intelectual de cada uno de ellos era suficiente para inducir la sensación de “amenaza”. En tal sentido, plantean que:

The stereotype threat hypothesis shares with these approaches the assumption that performance suffers when the situation redirects attention needed to perform a task onto some other concern – in the case of stereotype threat, a concern with the significance of one’s performance in light of a devaluing stereotype (p.798)

Lo que se plantea entonces es que el estereotipo, cuando se halla interiorizado por un grupo social, puede afectar el desempeño de las personas pertenecientes a dicho grupo en tareas específicas. En tal sentido, se parte de la premisa de que el estereotipo no sólo afecta la mirada hacia el otro, sino que el otro puede modificar actitudes, conductas y capacidades propias ante la “amenaza” de que se le asocie con los elementos negativos de dicho estereotipo.

A continuación se explicará más detalladamente de qué se habla cuando se hace referencia a prejuicios y estereotipos y su relación con los MM y los conflictos.

1.2.3 Prejuicios y estereotipos

Tanto los prejuicios como los estereotipos forman parte de la naturaleza humana, como una forma de acotar una realidad que puede resultar abrumador (catalogándola, generalizándola) y si bien, pueden encontrarse estereotipos positivos (“los alemanes son eficientes”, “los ingleses son puntuales”, por ejemplo), no dejan de ser también simplificaciones de la realidad y fuentes potenciales de conflictos y discriminación.

Para Light, Keller y Calhoun (1991) "el prejuicio es una predisposición categórica para aceptar o rechazar a las personas por sus características sociales reales o imaginarias" (p. 356).

Por su parte, los estereotipos, según señalan Pérez – Grande, García del Dujo y García (1999) son “generalizaciones compartidas socialmente acerca de un grupo social (...) son etiquetas sobre colectivos que generalizan exageradamente de forma prejuiciada haciendo referencia a un único aspecto de la realidad” (p.128).

Los autores consideran que el prejuicio no sólo permanece en el nivel de las representaciones, sino que, además, constituyen un reservorio de creencias que se pueden transformar en acción: “es un tipo particular de actitud y por lo tanto reúne componentes cognoscitivos (creencias), afectivos (sentimientos), y comportamentales (disposiciones a la acción)” (p.128).

Siguiendo con Pérez – Grande, García del Dujo y García (1999), los prejuicios suelen ser precedidos por los estereotipos, en tanto los segundos están más estrechamente ligados a las representaciones mentales (estereotipo: “las mujeres son malas en matemáticas”), mientras que los primeros hacen referencia a la dimensión actitudinal que se desprende de dicha representación mental (prejuicio: “no le voy a asignar esta tarea a María porque las mujeres son malas en matemáticas”).

Cuando hablamos de prejuicios y estereotipos y discriminación laboral específicamente en la Argentina, el que surge con mayor frecuencia es el relacionado a las mujeres en el lugar de trabajo. Una investigación llevada a cabo por la UADE (Esquivel, 2016) determinó que los prejuicios “sobre el carácter de las mujeres en el trabajo” gozan de buena salud. De acuerdo al estudio, un 35% de los entrevistados afirmó que en un equipo de trabajo es más sencillo trabajar con varones que con mujeres: “como argumento, el 26% dice que las mujeres son más complicadas y el 19%, que son más autoritarias”. En otra encuesta, llevada a cabo por la Universidad Abierta Interamericana en 2017 (Himitiam, 2017), un 48,3% de las mujeres entrevistadas indicaron que es en el ámbito laboral donde son más discriminadas.

Sin embargo, la discriminación por género no es la única posible. De acuerdo a la Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo, agencia federal del gobierno de Estados Unidos que hace cumplir las leyes contra la discriminación en los lugares de trabajo (EEOC, por sus siglas en inglés), existen múltiples fuentes de discriminación laboral:

- Por edad
- Por discapacidad
- Por origen nacional
- Por embarazo
- Por raza
- Por religión
- Por sexo

No obstante, los prejuicios (y la discriminación que puede proceder de ellos), a veces se manifiestan de manera más sutil al interior de las organizaciones: la orientación sexual, la procedencia social, e incluso manera como se viste, gesticula o se expresa una persona transmite una información que, dependiendo de cómo se codifique, puede convertirse en fuente de juicios erróneos. Así, dentro de los MM están asentados los prejuicios y estos condicionan la forma de interpretar la realidad, de aceptarla o

rechazarla, y pueden ser, como se verá más adelante, una de las fuentes de generación de conflictos.

En vista de que el presente capítulo aborda los MM específicamente dentro del ámbito organizacional, se considera necesario detallar uno de los MM que, según Kofman, es el más común al interior de las organizaciones: el modelo de control unilateral.

1.2.4 Del modelo de control unilateral al modelo de aprendizaje mutuo

Kofman (2008) indica que el “modelo de control unilateral” ha sido el prevaleciente en el mundo de los negocios y que “inhibe la flexibilidad, innovación, calidad, rentabilidad, competitividad y supervivencia de la organización” (p. 295). De acuerdo a Kofman, el objetivo fundamental de dicho modelo se basa, como su nombre lo indica, en el “control”. ¿Pero el control de qué? De la imagen de la organización o de las personas que en ellas hacen vida, cuidando de que no sean expuestas incurriendo en alguna clase de error.

A este modelo, que se resumirá en el siguiente cuadro, Kofman le contraponen el modelo de “aprendizaje mutuo”, que no es más que “un modelo mental que no sólo incrementa la efectividad en la tarea, sino que también aumenta la calidad de los vínculos y la autoestima de las personas”.

Cuadro N° 1: Modelo de control unilateral vs. modelo de aprendizaje mutuo

MODELO CONTROL		
	1. Soy racional; veo la realidad	
	2. Soy accesible y adaptal ofrecen argumentos	
	ESTRATEGIAS	
	29	

Fuente: Adaptado de Kofman, F. (2008, p.295). *Metamanagement*. Buenos Aires: Grito Sagrado Editorial de Fund. De Diseño Estratégico.

De acuerdo a Kofman, no sólo los individuos poseen sus propios MM, sino que, además, en las organizaciones en las que se desempeñan suele prevalecer, a su vez, un MM (control unilateral) en el que “las personas se comportarán de forma defensiva e inconsciente, buscando controlar y manipular a los demás” y en el que “las personas experimentarán miedo, estrés y enojo”.

Es decir, estas son organizaciones en las que se parte del supuesto “Soy racional, veo las cosas como en realidad son”, a diferencia de Modelo de aprendizaje mutuo propuesto por Kofman en el que se parte del supuesto: “Soy un ser humano limitado por mis modelos mentales”.

No es difícil imaginar entonces cómo el primer tipo de modelo resulta un caldo de cultivo para la generación de situaciones conflictivas, cuestión que se detallará en el siguiente apartado, dedicado a analizar el concepto y los tipos de conflictos, sus causas, los escenarios en los que pueden presentarse y la relación específica que tienen con los MM.

1.3. Conflictos

A continuación se indagará acerca del origen y concepto de los conflictos, así como de los diversos elementos que influyen en su surgimiento. Se describirán las distintas clasificaciones que se han hecho sobre los mismos y, además, se presentarán cuáles son los escenarios posibles y quiénes son los actores involucrados en situaciones conflictivas al interior de las organizaciones.

1.3.1 Origen y concepto de los conflictos

No existe consenso a qué se hace referencia cuando se emplea el término “conflicto”. Redorta (2014, p.1) señala que una investigación llevada cabo en 1996, encontró que desde el ámbito académico se habían formulado (desde 1933 hasta la fecha) al menos 78 definiciones distintas de la palabra.

Más allá de la polisemia del término, se puede inferir que cuando en la vida cotidiana se habla de conflicto, se concibe el paso de un estado de “normalidad” a otro en el que se rompe con dicha normalidad. Este estado de normalidad puede tener muchos nombres: orden, armonía, integración, equilibrio, consenso.

Desde las teorías sociales funcionalistas el enfoque se basó en estudiar estos procesos de armonía y orden, las causas de su ruptura y las formas en las que pueden regenerarse. Sin embargo, una visión contrapuesta, la de la llamada teoría del conflicto, concibe que la sociedad está en constante confrontación y que esto no es más que el reflejo de la pluralidad de actores sociales y los intereses de aquellos que chocan constantemente entre sí (Maldonado y Velázquez, 2007).

Lo cierto es que, más allá de ambas visiones, se puede acordar que el conflicto existe, a pesar de que a veces se quiera matizarlo con algunos eufemismos como “diferencia”, “desencuentro”, “desacuerdo”, “problema” o “discusión”, el conflicto forma parte de la vida cotidiana y permea las interacciones cotidianas.

¿Pero es siempre el conflicto algo malo? Volviendo a Redorta, el autor señala que en la actualidad “estamos contagiados de la visión funcionalista del conflicto como algo negativo” (2012, p.48). Sin embargo, más allá de los aspectos perjudiciales específicos que pueda tener, el conflicto es también un disparador para el cambio y la creatividad, así como una forma de reconocer los intereses legítimos de las partes en

disputa. Esta “doble cara” del conflicto, el autor la sintetiza muy claramente en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 2: Aspectos positivos y negativos del conflicto

Aspectos positiv	
Es un motor de cambio	
Estimula la curiosidad y el interés no es muy intenso	

Fuente: Adaptado de Redorta, J. (2012). *No más conflictos: cómo resolver tensiones, diferencias y problemas en las organizaciones*. Buenos Aires: Paidós.

1.3.2 Surgimiento de los conflictos

Para Kofman (2015), el surgimiento de los conflictos está ligado necesariamente a tres elementos: el desacuerdo, la escasez y los derechos de propiedad de disputa:

- a) Desacuerdo: podría definirse de manera simple, tal como lo hace Kofman, como una “diferencia de opinión”. Es decir, la ausencia de consenso entre dos o más personas sobre un tema, situación o acción específica. En las organizaciones, el desacuerdo puede abarcar desde las diferencias de

opiniones entre el personal idóneo a contratar, hasta el software que debería emplearse para el desarrollo de ciertas tareas.

- b) Escasez: está relacionada a alguna limitación, cualquiera sea ésta su naturaleza, que impida que ambas partes en una situación determinada obtengan lo que desean, independientemente de las acciones que lleven a cabo. De acuerdo a Kofman la escasez “crea interdependencia, la cual a su vez crea conflicto” (2015, p. 217). En tal sentido, se parte del hecho de que los recursos siempre son limitados, y que por dicha razón se tendrá que privilegiar una decisión por encima de otra. Si no fuera el caso, muchas desavenencias podrían solventarse dándole luz verde a cada parte en disputa para que tome la acción que crea más conveniente. Si un gerente considera que X es la mejor persona del equipo para ocuparse de un proyecto específico y otro gerente cree que más bien sería Y la persona ideal, entonces podrían tomar la decisión de que ambos, tanto X como Y, se aboquen al proyecto y trabajen en conjunto. El problema es que si ambos se dedican a este hipotético proyecto, no hay nadie más que pueda hacerse cargo del resto de las obligaciones laborales del equipo. Habrá entonces que consensuar entre las partes en disputa cuál es el mejor camino a seguir.
- c) Derechos de propiedad en disputa: hace referencia a la ausencia de consenso entre las partes en disputa con respecto a quien de éstas tiene la autoridad para establecer mecanismos de toma de decisiones o para la asignación de recursos. En este caso, de acuerdo a Kofman (2015, p.218), y en el caso de que sus diferencias sean irresolubles, tendría que ser alguien con autoridad superior a ambas partes, quien tome la decisión final.

1.3.3 Escenarios

Cuando se habla de escenarios de conflictividad, puede abordarse desde dos acepciones, una relacionado al espacio físico propiamente dicho y la otra, asociadas a las situaciones en las que se da.

En el primer caso se estaría hablando de “dónde” se presenta el conflicto. En el caso de la organización éste podría desarrollarse en los distintos sectores, departamentos y áreas en las que hacen vida las personas que la conforman. En el caso de los conflictos externos, entre los ámbitos en los que se podrían presentar situaciones de conflictividad se encuentran los organismos judiciales, como los tribunales laborales.

En el segundo caso, los escenarios más recurrentes están relacionados a conflictos de liderazgo, conflictos de revisión de desempeño, conflictos de procedimientos, conflictos de jerarquía, conflictos grupales, conflictos personales, entre otros.

Redorta (2012, pp.64-65) se toma la tarea de describir los escenarios conflictivos más comunes en las organizaciones y los divide en cinco grupos:

- a) Competitividad interna y cooperación insuficiente: el autor indica que el hecho de que cada departamento tenga objetivos distintos pero que a la vez estos sean interdependientes entre sí es una fuente natural de tensiones al interior de las organizaciones.
- b) Expectativas y ejercicios de los roles: el incumplimiento de las expectativas provoca el “desconcierto, la incertidumbre” y en el peor de los casos “frustración”. El incumplimiento de las expectativas por parte de un grupo o de una persona, suele traer aparejado una redefinición y reacomodo en los roles prefijados, lo que también puede generar un clima conflictivo en la organización.

- c) Información insuficiente, sobreabundante o distorsionada: el primer aspecto, está relacionado a lo que Redorta define como secretismo, “la no circulación de la información muchas veces basada en el principio de que la ‘información’ es poder” (p.65). Como contraparte, el autor señala que el exceso de información también puede ser contraproducente en tanto más que aclarar alguna situación específica presenta datos superfluos puede generar mayor confusión. Finalmente, la información distorsionada, tiene su fuente en “motivos vinculados a sesgos perceptivos, cognitivos o emocionales” (p.64). En este caso, el autor hace referencia a la propagación de “rumores” como el ejemplo más nocivo de la información distorsionada e indica que suelen ser más comunes y su propagación mucho más virulenta en climas organizacionales tensos.
- d) El poder, la norma y sus conflictos: constituye el conflicto por excelencia y es intrínseca a cualquier organización. Redorta indica que “las personas precisamos dirección, puntos de referencia, al tiempo que ansiamos libertad y capacidad de decisión. Debido a esta contradicción interna, numerosos desencuentros ocurren en el proceso de transmisión de objetivos, evaluación de tareas, etc. (...)” (p.65). El autor aclara que este tipo de conflicto se halla presente en todos los peldaños de la organización. Las normas, de igual forma, constituyen una fuente de conflicto, ya que pueden no ser compartidas por los miembros de la organización o pueden chocar con otras normas ajenas a ella.
- e) La inadaptación de los procesos: las personas están acostumbradas y han sido alentadas a hacer las cosas de cierta manera. Cuando se introducen cambios en los procesos se produce un alto nivel de resistencia al cambio que genera

tensión. Como bien señala Redorta, este escenario conflictivo tiene la particularidad de que la persona que impulsa el cambio suele adaptarse de forma más rápida al mismo, mientras que el resto muestra mayores dificultades. Empiezan entonces a cuestionarse las motivaciones del cambio, si en realidad se trata de introducir mejoras en los procesos de la organización o son simplemente una táctica de alguien para destacar o afianzar su posición de poder.

1.3.4 Actores involucrados

Los protagonistas primarios de los conflictos dentro de una organización serían todos los actores que al interior de la misma, trátase de individuos o grupos, y sin importar su rango o jerarquía, se ven involucradas en una dinámica de tensión y desacuerdo entre sí por uno o más motivos. En segundo lugar, también pueden generarse situaciones conflictivas con *stakeholders* externos (clientes, proveedores, organismos gubernamentales).

1.3.5 Clasificación de los conflictos

Según la definición de Alles (2012, p.7), los conflictos pueden implicar desde una discusión entre las partes hasta un enfrentamiento por falta de acuerdo en alguna temática en particular. La autora los clasifica de acuerdo a cuatro grandes categorías de acuerdo a los actores que se encuentran involucrados: intrapersonales, intergrupales, interpersonales y organizacional.

- a) Intrapersonales: de acuerdo a Alles “esta expresión hace referencia a cuando una persona debe asumir al mismo tiempo roles contrapuestos” (p.09).

Siguiendo la tipología de los conflictos que realiza Redorta (y que se detallará a continuación), al interior de esta categoría podrían ubicarse los conflictos por identidad (“el problema afecta mi manera íntima de ser lo que soy”) o de valores (“mis valores o creencias fundamentales están en juego”).

- b) Intergrupales: Alles (2012) indica que “la expresión hace referencia a aquellos conflictos que se presentan entre distintos grupos o áreas de la organización” (p.10). Al interior de esta categoría podrían enumerarse varios elementos desencadenantes, de acuerdo la clasificación de Redorta: poder (“alguien quiere dirigir o controlar más al otro”); información (“algo que se dijo o no se dijo o que se entendió de forma distinta”); legitimación (“el otro no está autorizado a actuar como lo hace, lo ha hecho o pretende hacerlo”); intereses (“mis deseos e intereses son abiertamente contrapuestos a los suyos”). En esta instancia pueden salir a relucir de manera más clara los prejuicios y estereotipos, en tanto son reforzados por el endogrupo (el grupo al que se pertenece y con el que se comparten los mismos códigos, valores o intereses.) en contraposición al exogrupo, al cual no se pertenece.
- c) Interpersonales: Alles afirma que este tipo de conflicto se origina en “aquellas situaciones en las que una persona entra en conflictos con otras; por ejemplo: por una mirada diferente sobre un mismo tema” (2012, p.11). Es quizás el más común dentro de las organizaciones en tanto se genera en un entorno en el que la persona se ve obligada a colaborar y a cooperar “con personas que adhieren a estilos de vida radicalmente diferentes” (2015, p.222) para lograr resultados concretos. Kofman describe que en épocas de economía globalizada estas diferencias se amplifican: se tiene que trabajar con personas de las más

variadas procedencias en cuanto a género, nivel educativo, nacionalidad, orientación, sexual, etc. Los conflictos interpersonales, de acuerdo al autor, “son oscuros” (p.222), ya que se mueven generalmente en el ámbito de los valores profundamente arraigados (como diría Redorta: “mis valores o creencias fundamentales están en juego”). Constituye quizás el tipo de conflicto donde los MM juegan un papel más definitivo, tal como indica Kofman: “los problemas interpersonales aparecen porque la realidad que uno construye puede ser antitética a la que construye el otro”. (2008, p.255).

Como se mencionó, Redorta (2012, p.72) se encarga de profundizar en los distintos tipos de conflictos y hace una clasificación más exhaustiva que Alles de las causas que lo generan. Su extensa lista la encabeza la ya mencionada por Kofman escasez de recursos, sin embargo, logra identificar al menos quince elementos más:

Cuadro N° 3: Tipos elementales de conflictos según Josep Redorta

Tipo de conflicto	Conflicto básico	Causa de la disputa
1. Recursos escasos	Necesidad/recursos	Algo de lo que no hay suficiente para todos
2. Poder	Poder/Libertad	Alguien quiere dirigir o controlar más al otro
3. Autoestima	Valoración social/Autovaloración	Un orgullo personal se siente herido
4. Valores	Descreencia/creencia	Mis valores o creencias fundamentales están en juego
5. Estructurales	Medios/soluciones	Un problema cuya solución requiere largo tiempo, esfuerzo importante de muchos o medios más allá de nuestras posibilidades personales
6. Identidad	No ser/ser	El problema afecta a mi manera íntima de ser lo que soy
7. Normativos	Conducta/norma	Se incumple una norma social o legal
8. Expectativas	Esperanza/realidad	No se cumple o se defraudó lo que uno esperaba del otro

9. Inadaptación	Estabilidad/cambio	Cambiar cosas nos produce tensión
10. Información	Conocer/ignorar	Algo que se dijo o no se dijo o que se entendió de forma distinta
11. Intereses	Deseos/ oposición	Mis deseos e intereses son abiertamente contrapuestos a los suyos
12. Atributivos	Asumir/desplazar	El otro no asume su responsabilidad o culpa en una situación planteada
13. Incompatibilidad personal persistente	Aceptación/No aceptación	Habitualmente no nos entendemos como personas
14. Inhibición	Acción/Bloqueo	Claramente le corresponde al otro aportar la solución
15. Legitimación	Fuerza/derecho	El otro no está autorizado a actuar como lo hace, lo ha hecho o pretende hacerlo
16. Inequidad	Justicia/injusticia	La acción o conducta del otro u otros las sentimos enormemente injustas

Fuente: Adaptado de Redorta, J. (2012, p.72). *No más conflictos: cómo resolver tensiones, diferencias y problemas en las organizaciones*. Buenos Aires: Paidós.

El autor es enfático en señalar que si bien se puede hacer esta clasificación con fines explicativos, en la vida real las situaciones conflictivas pueden incluir más de uno de estos elementos a la vez. Asegura que los conflictos “siguen un patrón, tienen cierta regularidad y eso permite su control”. (Redorta, 2012, p.73)

1.3.6 Los costos económicos del conflicto

Una vez realizada la enumeración y descripción de los principales tipos de conflictos, hay que preguntarse, ¿cuál es el costo en términos económicos de los conflictos internos y externos para las organizaciones?

En la Argentina, por ejemplo, según las estadísticas compiladas por Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales del Ministerio Trabajo, Empleo y Seguridad Social (2017), se registra desde 2006 a 2015 un crecimiento interanual sostenido en el número de conflictos laborales con paros dentro del ámbito privado.

Así, de los 313 conflictos de este estilo que se registraron en 2006, se pasó 481 durante 2014.

De acuerdo al Informe Mercado de Trabajo y Derecho Laboral 2016, elaborado por el Ministerio Público fiscal (2017, p.10) los 482 conflictos registrados en el 2016 “involucraron a más de 505 mil huelguistas e implicaron la pérdida de más de 1 millón de jornadas”. En este momento las estadísticas oficiales sólo pueden dar cuenta de los conflictos que llegan a altos niveles (como paros y huelgas), sin embargo, como se ha venido desarrollando a lo largo del trabajo, existe otra serie de conflictos que no llegan a estas instancias y, no obstante, producen también costos al interior de las organizaciones.

Entre aquellos conflictos que pueden ser registrados por las estadísticas, los que se presenta con mayor asiduidad son los relacionados a reclamos salariales: pagos adeudados, despidos o renovación contractual y mejoras salariales (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. Presidencia de la Nación, 2017). Entre los reclamos no salariales, encabezan los conflictos aquellos relacionados a la seguridad laboral, seguido por las condiciones laborales y medio ambiente y, por último, las sanciones y discriminaciones, sólo por mencionar los más importantes.

Más allá de las estadísticas oficiales, que pueden resultar de utilidad, a lo interno de la organización existen maneras de calcular los costos económicos de los conflictos laborales. Nora Femenia, profesora del Centro de Estudios Labores e Investigación de la Universidad and Research de la Universidad Internacional de Florida propone un modelo de cálculo de los costos que se producen al interior de una organización generado por el conflicto. El modelo se divide en seis tipos de costos causados por situaciones conflictivas y cómo puede calcularse cada uno:

Cuadro N° 4: Modelo de cálculo de costos de los conflictos dentro de la organización

TIPO DE COSTO	FORMA DE CÁLCULO
1. Tiempo Perdido	Tome el salario base de cada una de las personas involucradas en el conflicto incluyendo a quienes deben estar atendiendo los enfrentamientos tangenciales. Calcule el número de horas durante el mes que se destinan al conflicto. (generalmente entre un 30 y 50% del tiempo total laborado) Multiplique ese número de horas por el valor de la hora y añada un 50% adicional correspondiente a prestaciones.
2. Pérdida de Calidad de las Decisiones	Tome el valor del beneficio mínimo esperado al tomar la decisión. Multiplique ese valor por el 50% Tome en cuenta no solo el negocio específico sino el daño potencial a otros negocios con el mismo cliente.
3. Reestructuración de Procesos tendientes a evitar el conflicto.	Sume los salarios de todos los que participan en procesos duplicados o similares, súmele un 20% por gastos indirectos y un 50% por prestaciones salariales.
4. Pérdida y reemplazo de Personal Calificado.	Tome el salario de la persona o personas que se retiran como consecuencia directa o indirecta del conflicto. Calcule los meses que ha trabajado para la empresa y multiplíquelos por el salario mensual que detenta. Multiplique esa cifra por un 20% para cada 3 años que lleva empleado. Adicionalmente, sume el valor de tres meses de salario de quien lo reemplazo, además de los costos inherentes a la búsqueda y contratación de un nuevo empleado.
5. Sabotajes, daños y robos	Calcule el valor de los arreglos, la reposición de los equipos, el lucro cesante y el posible efecto sobre los despachos a clientes (si es del caso). En ésta última situación, tome el valor del 80% de la utilidad neta esperada del negocio o contrato afectado.
6. Costos legales	EN caso de un conflicto que se extiende a soluciones adversariales como procesos legales, arbitrajes y peritazgos. Se deben considerar los costos directos como honorarios de abogados, salarios del personal que atiende el caso internamente, gastos de peritos, costos del tribunal etc. Además se debe considerar la posibilidad de perder el caso. El valor de las pretensiones de la demanda se debe multiplicar por un valor entre un 50% y un 80%, como colchón de seguridad.
7. Otros costos	No es fácil calcular los costos asociados con el daño emocional y los efectos detrimentales en la salud originados en el conflicto. Pero puede calcularse como un porcentaje entre el 50% y el 80% del valor mensual de las pólizas de salud de las personas directamente afectadas por el conflicto.

Fuente: Adaptado de Femenia, N. (s.f.). *Costos y consecuencias de los conflictos*.³

Este modelo, de carácter orientativo, puede servir de base para contextualizar cuál es la repercusión material de la conflictividad al interior de una organización. Se trata de entender que el conflicto indebidamente manejado, no sólo tiene consecuencias en las

³ Información obtenida del sitio web: <http://www.ganaropciones.com/conflicto.htm>, recuperado el 05/07/2007.

vidas de las personas que forman parte de la organización sino en la supervivencia de esta última. Si se tiene en cuenta, además, tal como indica Barrera Santos que el vínculo entre MM y conflictos es inherente a la condición humana, se hace necesario entender estos últimos a la luz de los primeros para así poder llevar a cabo procesos de negociación más efectivos y eficaces:

El conflicto es inherente al ser humano, se hace presente durante toda su vida, conservando una propiedad, arraigada a cada persona mantiene condiciones y formas muy propias de la persona que lo vive, hace parte de su estructura de pensamiento de los modelos mentales o marcos referenciales, los que se manifiestan a través de actitudes y procedimientos que constituyen la individualidad manifiesta del ser humano y por ende del conflicto. (2004, p.3)

¿Cómo llevar a cabo entonces un proceso de negociación y resolución de conflicto basado en MM? En el apartado El estilo ganar-ganar y la negociación por principios se abordará esta cuestión, pero antes es necesario aclarar a qué se hace referencia cuando se habla de negociación, que como ya mencionamos es una de las tres dimensiones analizadas en esta investigación (junto a M.M y conflictos).

1.4. Negociación

Este apartado no pretende ser un compendio de cada una las múltiples perspectivas desarrolladas acerca de negociación, en cambio, sólo se busca presentar algunos conceptos esenciales, enfocándose, principalmente, en el estilo de negociación (ganar-ganar) que por las razones que se expondrán a continuación, se entrelaza con la propuesta de conocimiento de los MM.

1.4.1 Origen y concepto de negociación

Mientras existan dos o más partes en una situación de conflictos de intereses (ya sea por gustos, valores, actitudes, conveniencia, etc.), es natural que se dé un proceso

dialógico en el que ambas intenten llegar a un acuerdo o solución. Tal como señala Fischer, Ury y Patton:

Por ejemplo, una señora negocia con su esposo sobre dónde comer, y con sus hijos, respecto a qué horas deben apagar la luz. Así, pues, la negociación es un medio básico para lograr lo que queremos de otros. Es una comunicación de doble vía para llegar a un acuerdo cuando usted y otra persona comparten algunos intereses en común, pero que también tienen algunos intereses opuestos (1991, p.7).

Como se mencionó, existe una diversidad de conceptos sobre negociación. Pizzi (2010), por ejemplo, la define como:

(...) un proceso en el que existen partes interesadas y conflictos por resolver. La resolución de estos genera pautas de conductas, actitudes en busca de ventajas individuales o colectivas para obtener resultados. Y estos resultados pueden orientarse para encontrarse beneficios individuales o de conjuntos (2010, p.13).

El mismo autor indica que el origen de la negociación surge de los conflictos de intereses y que la negociación exige mínimamente dos partes para generar ese conflicto y la misma cantidad para terminarlo. (pp.14 y 15).

Por su parte, Ponti (2005) la define como “la forma que conseguimos los objetivos que nos proponemos”, y más adelante amplía el concepto diciendo que “negociar supone la aceptación previa de la necesidad de interactuar con alguien, en el sentido más estricto”. Agrega que “negociar es escuchar, comprender, valorar, intercambiar, aprender, pactar, comunicar, acordar...” (p.22).

Ponti no se queda con la noción, muchas veces dominante, de la negociación como un hecho individual en el que una de las partes saca ventaja de la otra para satisfacer sus propios intereses. El autor pone el acento en la negociación como interacción con el otro. Dicha interacción necesariamente es un acto comunicativo que implica, además, el reconocimiento de los valores, necesidades y deseos de la persona con la que se está negociando. Para que esto sea posible es necesario ser conscientes de los MM propios y ajenos, tal como se verá a continuación.

1.4.2 Finalidad de la negociación

Se entiende que la finalidad de la negociación es, principalmente, un proceso de resolución de conflictos entre dos o más partes. Desde la perspectiva que toma en cuenta los MM no se trata de una resolución independiente del resultado, sino de lograr el reconocimiento de la legitimidad de los intereses entre las partes que se encuentran negociando.

1.4.3 Actores involucrados

Al hablar de la negociación en el ámbito de las organizaciones, los protagonistas continúan siendo los individuos o grupos (*stakeholders*) que, más allá de la posición que ocupan al interior de la organización, demuestran entre sí un conflicto de intereses en un momento específico.

Además de las partes en disputa, otra parte que puede estar incluida en el proceso de negociación es un conciliador/mediador/facilitador, cuyo papel será abordado con mayor profundidad en el apartado La importancia de la mediación en la negociación estilo ganar-ganar.

1.4.4 Escenarios

Los escenarios en los que se produce una negociación entre las partes al interior de una organización están necesariamente vinculados a la naturaleza del conflicto de que se trate, los actores involucrados y las herramientas previas de las que dispongan sean éstas tácitas o explícitas para llevar a cabo el proceso. Los recursos, técnicas y estrategias de negociación probablemente diferirán si se trata de un conflicto por diferencias personales a si es alguno derivado de una disputa salarial, por ejemplo.

Como se pudo observar en el apartado sobre los tipos de conflictos, estos tienen orígenes variados y muchas veces un solo conflicto puede tener más de una causa. Por

esta razón, los escenarios de negociación pueden desarrollarse en todos los niveles de la organización, tanto entre pares como entre cargos con diferencias jerárquicas, así como entre actores internos y externos.

1.4.5 Estilos de negociación

Abunda la literatura especializada que hace referencia a los diferentes estilos de negociación. Se habla de negociación “competitiva”, “distributiva”, “colaborativa”, “integrativa”, “evitativa”, “inmediata”, “progresiva”, etc. Para los fines de esta investigación, se seguirá la diferenciación que realizan Fischer, Ury y Patton entre la negociación por posiciones y la negociación por principios y, a la vez, se entrelazará con Pizzi (2010) quien, como otros autores, divide los estilos de negociación en dos grandes categorías: ganador-ganador y ganador-perdedor.

- Ganador – Ganador, orientada en “negociación basada en principios”, poniendo énfasis en los intereses, en el verdadero problema a resolver, intentando trabajar sobre sobre opciones satisfactorias para ambas partes. (Pizzi, 2010, p. 67)
- Ganador – perdedor, o también llamado “estilo competitivo”, concibe a la negociación “como un juego de suma cero, en donde la ganancia o la pérdida es para una de las partes. Es decir, si uno gana, el otro pierde”. (Pizzi, 2010, p. 70).

García y. Espinosa (2005) agregan que, a diferencia de otros conflictos, como los que pueden surgir entre dos países, los conflictos al interior de la organización tienen la peculiaridad de que en ellos no pueden haber ganadores y perdedores, ya que “si el

conflicto es solucionado de forma que una parte pierde, todos pierden, porque pierde el sistema” (p.2).

Los mismos autores, citando a William Ury, afirman que de las tres formas posibles de resolver una disputa (la reconciliación de intereses, la alta autoridad y los juegos de poder) la primera es la “más económica”:

(...) concentrarse en los intereses (colaborativo) comparado con derechos (alta autoridad) y poder (juegos de poder) tiende a crear un mayor nivel de satisfacción con resultados mejores relaciones de trabajo y menor recurrencia y además se pueden incluir en menos costos de transacción. (p.3)

A esta forma de resolver los conflictos, Fischer, Ury y Patton la denominan “negociación según principios” y será explicada en el apartado posterior.

1.4.6 El estilo ganar – ganar y la negociación por principios

Como se mencionó en el apartado anterior, el estilo de negociación ganar-ganar se basa en principios. ¿Pero qué quiere decir esto? De acuerdo a Fischer, Ury y Patton (1991) negociar sobre la base de principios:

(...) consiste en decidir los problemas según sus méritos, en lugar de decidirlos mediante un proceso de regateo centrado en lo que cada parte dice que va o no va a hacer. Sugiere que se busquen ventajas mutuas siempre que sea posible, y que cuando haya conflicto de intereses debe insistirse en que el resultado se base en algún criterio justo, independiente de la voluntad de las partes. (p.10).

A diferencia de la negociación basada en posiciones, donde cada uno “asume una posición, argumenta en su favor, y hace concesiones para llegar a un compromiso” (Fischer, Ury y Patton, 1991, p.12), la posición basada en principios:

(...) consiste en concentrarse en los intereses básicos, en opciones mutuamente satisfactorias, y en criterios justos, por lo general produce un acuerdo prudente. Le permite lograr un consenso gradual sobre una decisión común en forma eficiente, sin todos los costos transaccionales que implica atrincherarse en posiciones que más tarde tendrá que abandonar (Fischer, Ury y Patton, 1991, p.20).

Una negociación basada “en principios”, como lo es la del estilo ganar- ganar se vincula con la comprensión de los MM en tanto que, para que resulte exitosa, requiere

entender las percepciones e interpretaciones propias y del otro. En el proceso negociación las partes suelen concentrarse en los “problemas” del otro (perceptivos, comunicacionales y emocionales) y se olvida de los propios. En tal sentido, los autores son tajantes: “La comprensión sobre cómo piensa la otra parte no es simplemente una actividad útil que le ayudará a usted a solucionar su problema. Su manera de pensar es el problema” (1991, p.26).

Es por esta razón que la comprensión del marco preestablecido con el cual las personas se aproximan a la realidad exterior a través de la forma en la que representa los hechos, es decir, de los MM, es fundamental para el proceso de negociación en tanto que, como señalan Fischer, Ury y Patton:

(...) el conflicto no está en la realidad objetiva sino en la mente de las personas. La verdad es simplemente un argumento más -tal vez bueno o quizá no para tratar las diferencias. La diferencia existe porque existe en sus mentes. Los temores, aunque infundados, son temores reales y hay que tenerlos en cuenta. Las esperanzas, aunque infundadas, pueden causar una guerra. (1991, p.26)

Es por esto que hacen hincapié en la capacidad de ponerse en el lugar del otro, es decir, que en el proceso de negociación debe hacerse un esfuerzo de comprensión de los respectivos lugares desde los que las partes interpretan el mundo, ya que, como se ha venido afirmando cuando se ha desarrollado todo lo concerniente a los MM, las personas tienden a reafirmar sus juicios de acuerdo a preconcepciones y a evadir o interpretar de manera equivocada aquellas que las cuestionan. Es por ello que comprender el punto de vista del otro es fundamental

Por útil que pueda ser el análisis de la realidad objetiva, finalmente es la realidad, como la percibe cada una de las partes, lo que constituye el problema en una negociación y lo que abre el camino hacia una solución (Fischer, Ury y Patton, 2012, p. 26).

Senge (2006) agrega que el proceso de negociación sin tomar en cuenta los MM resulta desgastante para la organización y puede derivar en acuerdos intermedios en los que ninguna de las partes queda satisfecha. Otra opción en este contexto, señala Senge, es que termine adoptándose una solución basada únicamente en criterios de autoridad. Explica el autor:

Los equipos y grupos que no dominan las aptitudes de negociación, se pasan horas discutiendo sus ideas. Al fin, frustrados y exhaustos, terminan prestándose a una solución intermedia en la que nadie gana o bien se inclinan ante el que ocupa el cargo más alto, que gana por medio de la autoridad (p.248).

De acuerdo a Senge, la resolución del conflicto pasa entonces por la toma de conciencia, por parte de las personas involucradas, del concepto de MM. Se trata de comprender que más allá de que la mirada del otro puede diferir de la propia sobre un asunto o situación, ambos se encuentran hablando de lo mismo, pero lo que varía, en todo caso, son las interpretaciones. En tal sentido, una forma de llegar a acuerdos satisfactorios es comprendiendo la realidad del otro y tratando de focalizarse en el resultado y no en las posiciones.

Los MM son conceptos a tomar en cuenta en la estructura de la negociación, en tanto que ésta “es transformada por la percepción de los participantes”. Así, como señala Vázquez Pineda (2004) dentro de la negociación, “el modelo mental abarca la comprensión de uno mismo, las relaciones del negociador, las atribuciones acerca del otro, la percepción y conocimiento de la estructura y proceso de negociación” (p.37).

En línea con las premisas que se han desarrollado, se enmarcará a continuación el caso de estudio dentro del primer estilo de negociación (ganar-ganar), ya que es una opción en la que se persiguen los puntos en común entre las partes en disputa, apunta a la comprensión mutua de las posiciones de los actores involucrados y puede sentar

las bases para acuerdos posteriores y relaciones más armónicas, además de, en última instancia ser una fuente de reducción de costos económicos para la organización.

1.4.7 La importancia de la mediación en la negociación estilo ganar-ganar

Si bien son claras las ventajas asociadas a ganar-ganar, quizás no resulte tan clara la manera en la que partes con aparentes intereses contrapuestos puedan llegar a la resolución de conflictos siguiendo las premisas de este estilo de negociación. Una vía está asociada a la educación en el reconocimiento de los MM propios y ajenos como se indicó en el apartado precedente. Pero éste no es un proceso sencillo. Recuérdese que se está hablando de creencias profundamente arraigadas en las personas que condicionan su manera de interpretar la realidad. Es por ello que resulta fundamental el papel de la mediación y del mediador para que las partes puedan llegar a un acuerdo aceptable para ambas.

La mediación, a diferencia de otras ADR (acrónimo que se utiliza para abreviar *Alternative Dispute Resolution* o métodos alternativos de resolución de conflictos), se caracteriza en que el mediador ayuda “a las partes a alcanzar un acuerdo mutuamente aceptable” (Sánchez González-Dans, p.7, 2017). Se diferencia del arbitraje, ya que en éste un “tercero emite un laudo para éstas” y de la conciliación “en que un tercero interviene y recomienda una solución que las partes aceptan pero que no puede ser impuesta”. (Sánchez González-Dans, p.7, 2017). Como bien lo explica Baixauli Gallego (2010), refiriéndose específicamente a la mediación empresarial:

(...) es un proceso de resolución de problemas que permite a las empresas resolver sus conflictos por vías no litigiosas, preservando la confidencialidad, las relaciones comerciales y la calidad de las relaciones laborales. La resolución de conflictos en este ámbito se aplicará también a instituciones u

organizaciones. La mediación es un procedimiento en el cual un tercero neutral (mediador) sin capacidad decisoria, que ayuda a las partes a encontrar una solución a sus conflictos. A diferencia de lo que ocurre en el proceso judicial, en que las partes delegan en un tercero la solución de su disputa, son los propios interesados los que tienen el control sobre la solución final ya que ningún acuerdo puede ser impuesto.

Sánchez González-Dans (2017) concuerda en que principios que caracterizan a la mediación son, por una parte, la voluntariedad de las partes involucradas en el proceso. Es decir, que asisten al mismo sin ningún tipo de coacción y tienen la opción de abandonarlo libremente si consideran que éste es contrario a sus intereses. Otra característica que señala la autora es la confidencialidad, es decir, que toda la información que se genere durante el proceso no puede utilizarse para fines distintos al del propio proceso de mediación. Finalmente, señala como características de la mediación que ésta debe ser neutral e imparcial, es decir que el mediador no puede imponer ni sus valores ni una solución a las partes en disputa, ni que tampoco puede tomar parte por alguna de ellas.

De acuerdo a Sánchez González-Dans (p. 9, 2017), las funciones del mediador serían las siguientes:

- Dirigir el proceso garantizando el respeto a los principios de la mediación
- Favorecer el entorno/contexto adecuado
- Facilitar el diálogo y la comunicación
- Gestionar las emociones
- Promover la negociación colaborativa: *win-win*
- Garantizar el equilibrio y seguridad de los mediados
- Informar y recomendar asesoramiento

Como se puede ver, la mediación forma parte de los elementos que facilitan la adopción de un estilo de negociación ganar-ganar:

(...) aparte de ser un método que se adapta a múltiples situaciones y a cualquier empresa, con independencia de su sector de actividad, la mediación empresarial presenta otra serie de ventajas.

La primera de ellas es que el mediador -experto en comunicación, negociación y gestión de conflictos-, ayuda a buscar soluciones que satisfagan mutuamente y bajo el paradigma de *win-win*, alcanzando acuerdos que son duraderos. (Serenó, 2014)

Otras ventajas, que señala la mediadora Ana María, citada por Sereno (2014) es que la mediación empresarial es “más económica”, “las empresas ganan en competitividad”, “se consigue un mayor porcentaje de éxito que con los sistemas tradicionales” y “ las soluciones son más imaginativas”.

Finalmente Espuña (2014) indica como una de las ventajas claves de la mediación, contemplada en el estilo de negociación ganar-ganar es que “produce un aprendizaje para solucionar conflictos futuros con nuevas dinámicas basadas en la cooperación y la colaboración, consiguiendo mejorar la comunicación y relación entre ambas partes”.

Se ve entonces de esta manera cuál es la importancia del papel de la mediación para desarrollar con éxito un estilo de negociación basado en principios y focalizado en los MM

Una vez realizado el recorrido teórico concerniente a los MM, conflictos y negociación, pasaremos a analizar estas dimensiones en el caso de Jerárquicos Salud. Previo a ello, se hace necesario conocer algunas características y elementos esenciales de la organización y del mercado en el que se desenvuelve.

CAPÍTULO II

EL MERCADO Y LA ORGANIZACIÓN

1.5. El mercado

Antes de analizar concretamente la situación de la organización, es necesario ver algunas características básicas del mercado en el que se encuentra JS. Para ello, se analizarán en primer lugar algunos datos demográficos de la población para luego detallar cuál es la participación en el mercado propiamente dicha. Si bien JS opera en gran parte del país, para los fines de esta tesis se tomarán en cuenta principalmente los datos pertinentes a la Ciudad de Santa Fe, lugar en el que se encuentra radicada la sede central de la mutual y donde se desarrolló la investigación.

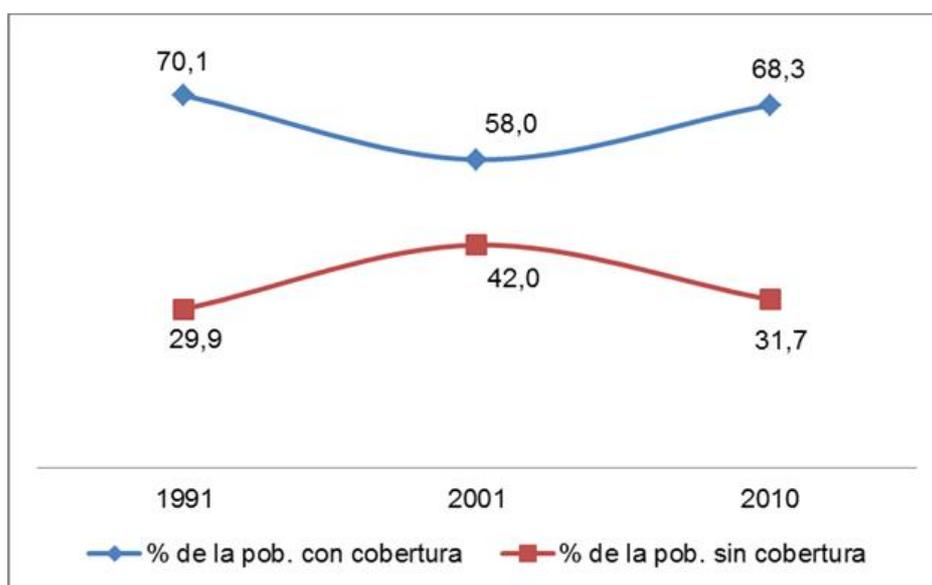
De acuerdo a datos del INDEC (Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010), la Ciudad de Santa Fe cuenta con 525.093 habitantes. La población se encuentra dividida en 48% masculina y 52% femenina. El 30% de la población se encuentra por debajo de los 18 años, el 41% entre los 18 y 44 años y el 30% tiene 45 años o más.

Para el año 2001, el 58% de la población de la Ciudad de Santa Fe contaba con obra social o plan de salud privado o mutual (INDEC - IPEC, Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001).

No se disponen de los datos por departamento para el año 2010, aunque sí los provinciales, por lo que se puede inferir que, al igual que pasó en el resto del país, la proporción de la población que cuenta con algún tipo cobertura se ha ido incrementando en los últimos años.

En el caso específico de la provincia de Santa Fe, por ejemplo, la proporción de la población con cobertura pasó del mismo 58% registrado para la Ciudad en 2001, a 68% de acuerdo al censo de 2010 (INDEC - IPEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 1991, 2001, 2010.).

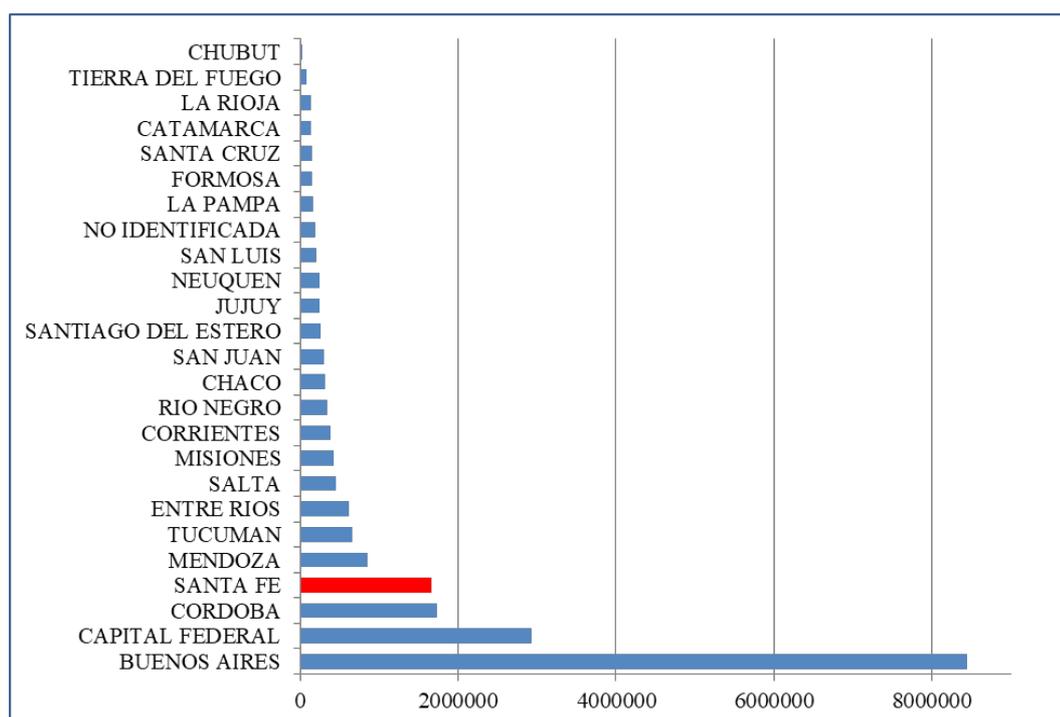
Gráfico N° 3: Población por cobertura por obra social y/o plan de salud privado o mutual – Provincia de Santa Fe



Fuente: elaboración propia a partir de datos extraído del INDEC - IPEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 1991, 2001, 2010. (2017).

Si tomamos en cuenta, además, que la provincia de Santa Fe es la tercera en el país (sin contar Capital Federal) con el mayor número de beneficiarios, no es arriesgado pensar que el sector tiene una importante actividad en la capital provincial.

Gráfico N° 4: Total de beneficiarios de obras sociales por provincia. Año 2017



Fuente: elaboración propia a partir de datos extraídos de la Superintendencia de Servicios de Salud (2017).

Para mayor nivel de detalle, se puede observar que la cobertura de salud con la que cuentan los habitantes de la provincia de Santa Fe está distribuida de la siguiente manera:

Cuadro N° 5: Distribución de la cobertura de la Salud en la provincia de Santa Fe. Año 2010

Cobertura de salud	Casos	%
Obra social (incluye PAMI)	1497097	47
Prepaga a través de obra social	404981	13
Prepaga sólo por contratación voluntaria	226681	7
Programas o planes estatales de salud	54430	2
No tiene obra social, prepaga o plan estatal	1009529	32
Total	3192718	100

Fuente: INDEC - Censo nacional de población, hogares y viviendas 2010.

Cabe hacer la aclaratoria que en la Argentina los servicios médicos y asistenciales se encauzan a través de dos vías: a través del Estado (de manera gratuita a través de las redes hospitalares e instalaciones sanitarias instaladas a lo largo y ancho y del país) y, en segundo lugar, por medio de los administradores de fondos de salud, entre los que se encuentran obras sociales, asociaciones mutuales, cajas profesionales y empresas de medicina prepaga.

De acuerdo a un estudio realizado por la Universidad de Concepción del Uruguay en la provincia de Santa Fe (2012) el segundo subsistema se encuentra organizado de la siguiente manera en la provincia de Santa Fe:

- **Obras sociales:** PAMI, Obra Social de los Pasivos Nacionales, Obras Sociales Sindicadas (generalmente dirigidas por los gremios) a saber: UOM, SMATA, OSPERA, OSECAC y Luz y Fuerza, entre otros.
- **Cajas profesionales:** Caja Forense, Arte de Curar, Caja de Ingenieros, Obra Social de la Universidad Nacional del Litoral, entre otras.
- **Prepagas:** AMUR, Mutual Jerárquico Salud, Federada Salud, OSDE, Swiss Medical, Medicus, Medife, Sancor, Sanatorio Santa Fe y Sanatorio San Jerónimo.

En lo que respecta a participación en el mercado, para 2015, Jerárquicos Salud, de acuerdo a un estudio llevado a cabo por la consultora Latino Insurance, se encontraba nivel nacional en el décimo lugar en el ranking de aportes y cotizaciones si se toma en cuenta las obras y la medicina prepagada.

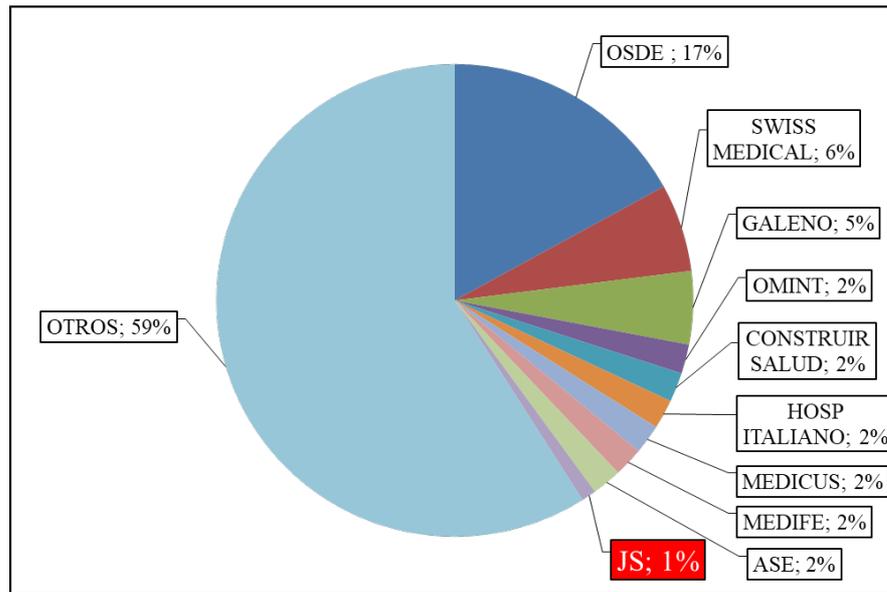
Gráfico N° 5: Medicina Prepagada y Obras Sociales - Ranking Aportes y Cotizaciones 2015

Empresa	2015			2014			2013		
	Rank	Val	%	Rank	Val	%	Rank	Val	%
OSDE (MP)	1	3.385.366	17%	2	3.308.199	17%	2	3.420.780	16%
SWISS MED (MP)	2	1.346.225	7%	3	1.251.977	6%	3	1.265.125	6%
GALENO (MP)	3	1.043.554	5%	4	1.000.293	5%	4	1.052.610	5%
OMINT (MP)	4	487.921	2%	5	474.378	2%	5	500.681	2%
CONSTRUIR SALUD (OS)	5	376.307	2%	8	351.391	2%	10	319.891	1%
HOSPITAL (MP)	6	351.916	2%	7	391.069	2%	9	333.923	2%
MEDICUS (MP)	7	334.495	2%	9	329.429	2%	6	376.223	2%
MEDIFE (MP)	8	326.713	2%	9	329.429	2%	8	349.989	2%
ASE (OS)	9	320.557	2%	11	326.794	2%	7	353.853	2%
JS (OS)	10	174.216	1%	13	151.537	1%	13	141.338	1%
MERCADO SELECCIONADO		8.147.271	41%		7.914.495	40%		8.114.412	37%
MERCADO NO SELECCIONADO		11.608.827	59%		11.917.862	60%		13.537.307	63%
TOTAL MERCADO		19.756.098	100%		19.832.357	100%		21.651.719	100%

Fuente: Latino Insurance (2016). *Estadísticas del Mercado de Salud en América Latina. Informe preparado para ALAMI.*

Su participación en el mercado, considerando ambos subsistemas, es del 1%, siendo OSDE la más prominente con un 17%, seguida en un segundo y tercer lugar por Swiss Medical (6%) y Galeno (5%). Se puede observar, además, su crecimiento en el ranking de aportes y cotizaciones con respecto a 2013 y 2014, pasando del puesto treceavo entre las prepagas y obras sociales al décimo en 2015.

Gráfico N° 6: Argentina - Salud: Participación de Mercado 2015 (19.756MM USD)



Fuente: Latino Insurance (2016). *Estadísticas del Mercado de Salud en América Latina. Informe preparado para ALAMI.*

Vale la pena aclarar que en la actualidad, JS es una institución que participa con su principal producto en el mercado de las Prestaciones de Servicios de Salud, compitiendo con otras empresas incluidas dentro de lo que se conoce como Entidades de Medicina Prepaga, según el Art. 1 de la Ley 26.682.

Previo a la sanción de dicha Ley, JS, al igual que las demás mutuales del país que prestan servicio de salud, estaba ubicado en un contexto que le permitía diferenciarse fácilmente a las tradicionales empresas de medicina prepaga que operan en el país (por ejemplo, Swiss Medical, Galeno, Medife, entre otras). Hasta ese momento, las entidades cuyo fin principal no es la obtención del lucro, prestaban sus servicios bajo un escenario, condiciones, organismos de control y reglamentaciones diferentes que debían respetarse.

La sanción de la Ley igualó bajo un mismo paraguas legal a las entidades que persiguen la generación de lucro y las que no. Sin embargo, pese a esta “igualdad

normativa”, en la esencia y el fin de la JS puede encontrarse el sentido diferenciador. En este sentido, es importante destacar que aunque no persiga la ganancia como tal (lucro), JS debe generar utilidades con su accionar, sin que esto signifique que pierda su carácter de entidad social. Así entonces, la diferencia está en qué se hace con los excedentes generados. Ineludiblemente, la respuesta es volcarlos en mejorar y/o ampliar los servicios existentes.

En este punto, una cuestión más que permanentemente atraviesa las decisiones estratégicas de la institución, es que la JS da a sus asociados la posibilidad de continuar accediendo al servicio de salud una vez que el asociado finaliza su vida laboral activa y se jubila, contando entre sus principales clientes a personal de bancos y entidades oficiales (AFIP, DGI, ANSES, ADUANA) y como resultado de ello, está el hecho de que también se deba pensar permanentemente en generar inversiones que ayuden a sostener este desafío asumido por la organización.

Teniendo en cuenta ésta, y otras particularidades se analizará la situación de JS con respecto a la competencia, utilizando las Cinco Fuerzas de Porter.

1.5.1 Cinco fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión, ideada por el profesor e ingeniero Michael Porter, de la Escuela de Negocios de Harvard, que permite analizar una industria o sector de acuerdo al grado de competencia presente en el mismo. Dicho análisis permite detectar amenazas y oportunidades, cuestión necesaria a la hora de elaborar una estrategia global de negocios.

De acuerdo a Porter (1997) la intensidad de la competencia en un sector o industria no es azaroso, en cambio: “la competencia en un sector industrial tiene sus raíces en su

estructura económica fundamental y va más allá del comportamiento de los competidores actuales” (p.177).

En tal sentido, identifica lo que llama las “cinco fuerzas competitivas básicas”, cuya importancia reside, indica Porter, en que demuestran que la competencia dentro de un ámbito implica no sólo a los propios competidores actuales, sino además que incluye a clientes, proveedores, productos sustitutos y competidores que todavía no se encuentran en el juego, es decir, competidores potenciales. Las cinco fuerzas entonces serían las siguientes:

- La rivalidad entre los competidores existentes en el sector industrial
- La amenaza de productos o servicios sustitutos.
- La amenaza de nuevos ingresos en el sector.
- El Poder negociador de los clientes.
- El Poder negociador de los proveedores.

La Asociación Mutual Jerárquicos Salud comprende varias unidades de negocios, pero considera como su negocio principal al de la medicina pre-paga y obra social. En tal sentido, podría afirmarse que se encuentra dentro de un segmento altamente competitivo en el cual debe confrontar con empresas privadas que hace mucho tiempo están en el mercado ocupando lugares de liderazgo como OSDE, Galeno, Grupo Swiss Medical, entre otras y obras sociales estatales como PAMI, IAPOS, por nombrar algunas. Más allá de estos datos, para poder realizar un diagnóstico holístico de la organización, se pasará entonces a analizar los desafíos competitivos que afronta JS tomando como guía las cinco fuerzas de Porter, enumeradas anteriormente.

1.5.2 Análisis competitivo de JS sobre la base de las cinco fuerzas de Porter.

a) Amenaza de entrada de nuevos competidores.

La probabilidad de emergencia de nuevos competidores en el área parece baja, en tanto estos deberían realizar un trabajo de posicionamiento previo, adaptarse a la cultura de la zona, competir con otras obras sociales nacionales y regionales ya establecidas y, además, competir con precios y productos dentro de un rubro que está estrechamente vinculado con los vaivenes económicos del país.

Sin embargo, al tratarse de un servicio “intangible y “blando” (ya que se trata de la prestación de un servicio de salud) siempre está latente la amenaza de los clientes puedan migrar a otras obras sociales o prepaga que pudiesen llegar a instalarse en Santa Fe. Por tal motivo, JS busca implementar programas novedosos y brindar acciones que complementen sus servicios, de forma de posicionarse y mantenerse vigente en la zona. La idea es no competir con el resto por precio del servicio sino por calidad, esto permite en momentos de crisis o recesión económica que la gente no se dé de baja del servicio o migre a una medicina prepaga más barata.

b) Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

Por ahora el sistema está regulado por ley y la alternativa es el sistema de salud pública. La caída del poder adquisitivo podría representar un factor de riesgo en tanto podría producirse una migración hacia el sistema público.

Sin embargo, éste no parece ser el caso en la Argentina, donde se estima que, para el 2015, el 65% de la población era beneficiaria del sistema privado de salud (obra social y medicina prepaga), el porcentaje más alto de América Latina (Latino Insurance, 2016, p.15). De acuerdo a datos del Indec (Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001 y 2010), en menos de una década el porcentaje de población a nivel nacional con cobertura de obra social y/o plan médico o mutual pasó de 51,9% en 2001 a 76,3% en 2010. Como bien se señala Abeledo (2010):

A contramano de la tendencia en los países más desarrollados, en la Argentina el sector privado de la salud crece sin prisa, pero sin pausa, en la captación de nuevos afiliados de la mano de las obras sociales, que actúan como principales financiadores y socios directos en muchos casos de las entidades prestadoras de servicios médicos.

En el caso específico de la provincia de Santa Fe, también puede observarse una tendencia similar. Esto quiere decir que, si bien existen fluctuaciones relacionadas al contexto socio económico en cuanto al porcentaje de la población que cuenta con obra social y/o plan de salud privado o mutual, la tendencia indica que es poco probable que se produzca una migración masiva al sistema público a nivel provincial o nacional.

c) Poder de negociación de los proveedores.

En principio los proveedores “prestadores” parecieran no tener un alto poder de negociación porque hay mucha cantidad y diversidad (no hay una concentración de la oferta) y son “pequeños” en comparación con JS. Para algunos otros tipos de proveedores habría que definirlos bien por grupos representativos y analizarlos.

d) Poder de negociación de los clientes.

El poder de negociación de los clientes parece ser reducido por la misma manera como es concebida la principal alternativa a las obras sociales y la medicina prepaga: el sistema de salud público. En tal sentido, según fuentes del sector, los clientes están dispuestos a asumir, con cierta resignación, el costo de los planes ante la eventual amenaza de quedarse sin cobertura y tener que acceder al sistema de salud público, tal como lo indica Claudio Belocopitt (Abeledo, A., 2010), presidente de Swiss Medical Group:

El sistema funciona mal, el 45 o el 50% de la gente no tiene cobertura y se tiene la sensación de que si no se tiene obra social o una prepaga nos puede pasar cualquier

cosa. La gente compra nuestros servicios porque se siente desprotegida, forzada a hacerlo y entonces todo le parece caro. En países ricos, los mejores sistemas de salud están en manos del Estado, como en Inglaterra o España (...) lo que hay que resolver es garantizar el derecho a la salud para todos, el sistema debe ser público. El sector privado puede dar lo adicional: atender o brindar mejor hotelería, siempre hay quien va a querer algo diferente. Deberíamos tener usuarios que contraten el servicio porque les guste y no porque no tienen más opción.

Así, debido a la percepción generalizada sobre las supuestas deficiencias del sector de la salud pública, los clientes no parecen poder establecer por los momentos una posición de poder en cuanto a negociación para obtener buenos precios y condiciones, en tanto se concibe la tenencia de cobertura médica como una necesidad primaria.

e) La rivalidad de los competidores.

JS tiene distintos tipos de competidores (Red Mutual, Sancor Salud, APOC Santa fe, Emergencias, Obra Social Bancaria Argentina, OSECAC, OSDE, SWISS MEDICAL), pero se destaca con ellos por la calidad de prestación, lealtad de la marca y salvo en el caso de las prepaga, no compite por precio.

Por la gran cantidad de competidores se podría pensar en una alta (intensa) rivalidad de los competidores, más aun considerando que existen tres o cuatro organizaciones que se disputan el segmento de la diferenciación por calidad y cantidad de servicios como ocurre con Jerárquicos Salud.

Una vez caracterizada a la organización y su actual posición en el mercado, se hace claro que actualmente JS presenta una serie de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que puede sintetizarse a través del siguiente matriz EFE-EFI, confeccionada a partir de datos provistos por la propia empresa, así como por datos obtenidos a través de fuentes secundarias:

Cuadro N° 6: Matriz EFE-EFI. Jerárquicos Salud. 2017

FACTORES EXTERNOS CLAVES	Valor	Calificación	Valor ponderado
Oportunidades	-	-	-
1. Aumento sostenido interanual de beneficiarios de obras sociales y medicina prepaga	0,35	3	1,05
2. Aportes y Cotizaciones del mercado: Crecimiento sostenido Pesos 2 dígitos anuales desde 2009 hasta 2015	0,3	3	0,9
3. Aumento de precios de la medicina prepaga	0,1	2	0,2
4. Baja amenaza de ingreso de productos sustitutos	0,05	3	0,15
5. Desprestigio del sistema de salud pública	0,2	2	0,4
Total	1		2,7

	Valor	Calificación	Valor Ponderado
Amenazas	-	-	-
1. Migración de adherentes a otras OS y prestadoras de medicina prepaga	0,3	2	0,6
2. Migración de adherentes al sistema público	0,15	3	0,45
3. Legislación 26.682	0,15	3	0,45
4. Futuros cambios en la legislación del sector	0,1	4	0,4
5. Rentabilidad del mercado decreciente entre 2011 y 2015. (% Utilidad Neta)	0,3	2	0,6
Total	1		2,5

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	Valor	Calificación	Valor ponderado
Fuerzas	-	-	-
1. Crecimiento interanual sostenido en el número de beneficiarios	0,15	2	0,3
2. Crecimiento interanual en el ranking de aportes y cotizaciones	0,15	2	0,3
3. Diferenciación por calidad del servicio	0,3	3	0,9
4. Diferenciación por servicios prestados (farmacia, educación, turismo)	0,3	4	1,2
5. Baja probabilidad de emergencia de nuevos competidores en el área	0,1	2	0,2
Total	1		2,9

	Valor	Calificación	Valor ponderado
Debilidades	-	-	-
1. Moderada participación en el mercado	0,3	3	0,9
2. Rentabilidad del negocio	0,3	2	0,6
3. Competencia con empresas de medicina prepaga con alta presencia a nivel nacional	0,15	2	0,3
4. Carencia de departamento de marketing interno	0,15	2	0,3

5. Carencia de mecanismos para la medición de conflictos al interior de la organización y sus costos	0,1	2	0,2
Total	1		2,3

Fuente: elaboración propia con datos primarios provistos por la organización y datos secundarios extraídos de fuentes del sector. (2017).

Dentro de las debilidades actuales de JS, se mencionan dos, que si bien pueden parecer a primera vista menos importantes en comparación a otras (como, por ejemplo, su moderada participación en el mercado) resultan esenciales para el adecuado funcionamiento de la organización. Éstas (la carencia de un departamento de marketing interno y de mecanismos de medición de conflictos) se presentan como una oportunidad para abordar el desarrollo interno de la organización desde la potenciación de su recurso humano. Como se mencionó en apartados anteriores, los conflictos no sólo influyen en el clima laboral, sino que además afectan la productividad y generan costos económicos. Por esta razón, es necesario hacerle un seguimiento constante para identificarlos y actuar eficaz y eficientemente sobre ellos. La manera de llevar a cabo esta tarea será abordada en los capítulos subsiguientes, pero antes es necesario realizar un diagnóstico sobre la situación actual, pero antes se hace necesario conocer en mayor profundidad a la organización.

1.6. La organización

JS, establecida en la ciudad de Santa Fe, nace como iniciativa de la mutual homónima, que inicialmente agrupaba a un grupo de empleados jerárquicos del Banco Nación Argentina.

En principio la entidad presta un servicio de salud, pero decide que ese servicio sea superador al plan médico obligatorio. Por ese servicio que brinda la mutual, cobra un adicional mensual a todos sus socios. La entidad recibe los aportes de obra social de socios asalariados y monotributistas. Luego, la mutual empieza a hacer los trámites

para obtener el registro de obra, ya que las mutuales, cooperativas y empresas de medicina prepaga no pueden captar el aporte y en ese momento obtiene el código de obra social (003207) generando una nueva entidad que es la obra social, la cual tiene como finalidad captar el aporte de los asalariados que provienen de sindicales, monotributistas y las personas que se jubilan (siendo socios de la mutual) y quieren permanecer con el servicio de salud como jubilados.

La obra social es una entidad totalmente independiente de la mutual, sin embargo, ambas se relacionan desde el momento en el que la obra social capta los aportes de las personas que van a ser socios de la mutual y los deriva a la mutual para que ésta preste el servicio de salud. En ese caso, los socios obtienen un plan superador que es el que comercializa la mutual Jerárquicos.

Gráfico N° 7: Isologotipo de JS



Fuente: Mi Obra Social (sf)⁴

Actualmente la obra social JS presta acciones complementarias que van desde lo ambulatorio a la internación, estudios especiales, farmacia, odontología, ortopedia, óptica, interconsulta a nivel internacional y todo lo que hace a la salud de la familia. Cuenta, además, con promoción de hábitos saludables, programas de medicina preventiva y cobertura diferencial. Más allá de la salud, en los últimos años fue incorporando diferentes servicios para el asociado:

⁴ Imagen obtenida del sitio web: <https://www.miobrasocial.com.ar/jerarquicos-salud/>, recuperado el 11/01/2017

- Ayudas económicas
- Centro de eventos
- Centro de rehabilitación investigación: Dr. Esteban Laureano Maradona
- Centro educativo
- Complejo geriátrico casa de mayores
- Centro tecnológico
- Compras en comercios
- Farmacia mutual
- Panteón social Nuestra Señora de la Paz
- Ortopedia
- Productos JS
- Turismo

Actualmente la mutual cuenta con más de 870 empleados y para 2017 un total de 167.655 socios con planes de salud. Según datos aportados por JS, el número total de beneficiarios de obra social registrados por la Superintendencia de Servicios de Salud para la provincia de Santa Fe durante el año 2017 es de 1.664.992 beneficiarios. De esa cifra, el 4% (72.044) son beneficiarios de la obra social JS

En lo que respecta a las altas y bajas anuales de socios, de acuerdo a datos provistos por la propia organización, para octubre de 2017 se habían producido un total de 3.447 altas de socios y 1.867 bajas, tal como se detalla en la siguiente tabla:

Cuadro N° 7: Altas y bajas socios de JS con planes de salud – Octubre 2017

Altas y bajas socios JS - 2017			
	Titulares	Particulares	Total
Altas socios	1764	1683	3447
Bajas socios	841	1026	1867

Fuente: elaboración propia a partir de una comunicación personal (2017).

1.7. Historia de Jerárquicos Salud

De acuerdo a lo reflejado en el sitio web institucional de JS⁵ la organización se conformó, se desarrolló y se convirtió en lo que es a octubre de 2017 de la siguiente manera:

Nuestra Mutual nació por iniciativa de un grupo de empleados Jerárquicos del Banco Nación Argentina, a quienes les preocupaba las dificultades que presentaba el Servicio de Salud ofrecido por la obra social sindical que les correspondía por ley, las cuales ya se habían hecho notar desde el año 1986. Con el tiempo, este grupo de empleados maduró la idea de elaborar un complemento a la cobertura de salud que les correspondía y finalmente, el 26 de agosto de 1994 se llevó a cabo el Acto Fundacional que creó la Asociación Mutual del Personal Jerárquico de Bancos Oficiales Nacionales, una entidad de bases y principios solidarios.

El objetivo inicial era brindar un Servicio de Salud (originariamente ofrecido a empleados del Banco de la Nación Argentina) y se comenzó a otorgar un Plan Complementario a la obra social principal.

En el año 1997, el Gobierno Nacional decretó la primer desregulación de obras sociales sindicales y al año siguiente la Mutual obtuvo la autorización de la Superintendencia de Servicios de Salud para constituirse en Prestadora de Salud. A partir de allí, se firmó un convenio con una Obra Social Sindical para ofrecer el Servicio de Salud de la Mutual, lo cual permitió la recepción de un caudal importante de empleados que antes del decreto mencionado se encontraban cautivos en la obra social obligatoria.

En el mes de mayo de 2007 y como producto de una larga lucha, nuestra Mutual obtuvo un importante logro: la Obra Social propia. A partir de ese momento, comenzamos a traspasar a nuestros Socios asalariados sin la necesidad de operar a través de terceros. En la actualidad, nuestra Mutual ha mostrado un crecimiento sostenido como entidad destinada a brindar cobertura de salud, llegando con su servicio desde La Quiaca a Tierra del Fuego, de Mendoza a Capital Federal.

1.8. Organigrama

La estructura organizacional de JS está distribuida en 7 gerencias que responden a una gerencia general y ésta, a su vez, a una comisión directiva. Las distintas gerencias se encuentran subdivididas en departamentos (cada una con sus respectivos sectores y

⁵ Jerárquicos Salud (2017). Información obtenida del sitio web: <http://www.jerarquicos.com>, recuperado el 10/11/2017.

áreas), las cuales se listan a continuación, pero que se pueden revisar con mayor nivel de detalle en el Anexo 2:

- 1) Gerencia de RRHH:
 - Departamento de RRHH
 - Departamento de Comunicación y Diseño
- 2) Gerencia de Finanzas
 - Departamento de Gestión Económica
 - Departamento de Compras
 - Departamento de Convenios
- 3) Gerencia de Administración
 - Departamento de Atención al Cliente
 - Departamento de Gestión Administrativa
 - Departamento de Gestión de Documentación
- 4) Gerencia de Prestaciones Médicas
 - Departamento de Auditoría
 - Liquidación de Facturación
 - Departamento de Recupero de Prestaciones
 - Programas Especiales
 - Departamento de Prevención
- 5) Gerencia Comercial
 - Unidades de Negocios
 - Unidades de Servicio Interno
- 6) Gerencia de Educación
 - Centro Educativo Jerárquicos
 - Fundación Jerárquicos Educa
 - Centro de Investigación
- 7) Gerencias de Sistemas
 - Proyectos Informáticos
 - Auditoría y Control Informática
 - Centro de Servicios Informáticos
 - Centro Tecnológico

1.9. Cultura organizacional

Según se plasma en el sitio web institucional de JS⁶ los elementos que conforman su cultura organizacional son los siguientes:

NUESTOS VALORES:

- Gente:

⁶ Jerárquicos Salud (2017). Información obtenida del sitio web: <http://www.jerarquicos.com>, recuperado el 10/11/2017.

“Creemos en la Gente, por ser la esencia de nuestra organización y nuestro sustento a través del tiempo.”

- **Mutualismo:**

“Mediante la ayuda recíproca entre nuestros Socios, logramos el bienestar de la Gente y contribuimos al desarrollo social de la Nación.”

- **Calidad de servicios**

“La confianza depositada en nosotros es cuantiosa, por lo tanto debemos cumplir en tiempo y forma con nuestra Gente.”

De acuerdo un estudio llevado a cabo al interior de la organización, “el valor humano”, que JS resalta por encima de los demás, es el resultado de una acción específica en la que buscó acordar qué era aquello con los cual los miembros de la organización se identificaban

El valor humano es fundamental en nuestra vida institucional ya que nos permite adoptar nuevas actitudes para ser personas comprometidas con lo que realizamos cotidianamente. Desde una acción de recursos humanos hace unos años se trabajó en el desarrollo de los valores que toda la organización consideraba esencial, valores que nos caracterizan como personas y como Jerárquicos. La construcción del concepto de dichos valores marcó un punto de inflexión para quienes quisieran incorporarse a la mutual. Los valores que nos caracterizan: respeto, compañerismo, honestidad, justicia, compromiso (Culture Audit, 2014).

1.10. Estrategia del negocio

De igual forma, se puede comprobar a través de la página web de la organización⁷ cuáles son su visión estratégica y misión:

NUESTRA MISIÓN

Velar incondicionalmente por la satisfacción de las necesidades inherentes de nuestros asociados (Salud, Vivienda, Educación, Desarrollo Físico y Espiritual), mediante la mejora continua de los Servicios brindados y la optimización absoluta de los recursos administrados.

⁷ Jerárquicos Salud (2017). Información obtenida del sitio web: <http://www.jerarquicos.com>, recuperado el 10/11/2017.

NUESTRA VISIÓN

Ser innovadores del cambio en el sector de Salud y Educación, traspasando fronteras y siendo en el término de 10 años el referente dentro de los sectores, alcanzando una masa societaria de 1.000.000 de personas

CAPÍTULO III

MARCO DE LA INVESTIGACIÓN

1.11. Descripción general de la metodología de investigación

La metodología de esta investigación es cuantitativa con soporte cualitativo, siendo el objetivo primordial indagar sobre el conocimiento del concepto de los MM que tienen los empleados de JS. Para tal fin, se eligió como principal herramienta de investigación una encuesta con preguntas cerradas y abiertas que una muestra representativa de empleados de JS completó para compartir su conocimiento sobre el concepto de MM y conocer cómo vinculan los conflictos al interior de la organización y los estilos de negociación con el tema estudiado.

Asimismo, se trabajó con entrevistas en profundidad a personas en puestos de mandos medios, las cuales permitirán despejar dudas, profundizar la información sobre la organización y estructura funcional. Además, se consultó constantemente mediante comunicación telefónica y vía *e-mail* a informantes claves (Jefes de RRHH, Ventas, etc.) despejar dudas e inquietudes concretas, propias de la organización.

Durante el período de investigación se realizaron, además, visitas a la empresa con el objeto de vivenciar la cultura organizacional, lenguaje regional y evitar posibles errores de interpretación en el resultado de la encuesta por las posibles discrepancias entre los diferentes MM que acarrean los encuestados y la profesional que analizará los resultados.

1.12. Encuesta a empleados de JS sobre el conocimiento que tienen del concepto de MM y orígenes de sus conflictos

En el siguiente apartado se muestran los detalles metodológicos correspondientes a la encuesta realizada a los empleados de JS para medir el conocimiento que tienen acerca de los MM Posteriormente se analizarán los resultados de dicha encuesta con la finalidad de establecer las conclusiones correspondientes y proponer un plan de mejora de acuerdo a los resultados arrojados.

1.12.1 Ficha técnica y composición de la muestra

Desde el 2 de noviembre al 15 de diciembre de 2015 se realizó una encuesta a todos los trabajadores de la mutual que se encontraban situados en la ciudad de Santa Fe de la Vera Cruz, cuya dotación para el momento era de 210 personas.

La técnica empleada para el muestreo fue de carácter probabilístico, por lo que para garantizar la representatividad de la muestra se tomaron 119 casos al azar, lo que de acuerdo a la fórmula del cálculo de la muestra asegura un porcentaje de error del 5% para nivel de confianza del 90% de acuerdo a una población de dicha magnitud.

En tal sentido, se utilizó la fórmula del cálculo de la muestra para poblaciones finitas:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Donde:

- N = 210
- $Z_a = 1.645$ al cuadrado (nivel de confianza del 90%)
- p = proporción esperada (50% = 0.5)
- q = 1 - p (1 - 0.5 = 0.5)
- d = precisión (5%).

Al sustituir los valores, el resultado es el siguiente:

$$n = \frac{210 \times 1,645^2 \times 0,5 \times 0,5}{0,05^2 \times (210-1) + 1,645^2 \times 0,5 \times 0,5} = 118,5$$

Por otra parte, el cuestionario se administró por medio de un sistema CAWI (*Computer Assisted Web Interviewing*), es decir, se trató de entrevistas realizadas a través de Internet a los empleados de JS durante el período anteriormente señalado.

La composición de la muestra seleccionada finalmente estuvo distribuida por sexo y edad de la siguiente manera:

Cuadro N° 8: Distribución de la muestra por sexo. Encuesta JS-2015

Sexo	Casos	%
Masculino	65	54,6%
Femenino	54	45,4%
Total	119	100,0%

Fuente: Encuesta de investigación sobre el concepto de MM y el conocimiento que los empleados de Jerárquicos Salud tienen sobre él. Realizada del 2 al 15 de diciembre de 2015. Base: 119 casos.

Cuadro N° 9: Distribución de la muestra por edad. Encuesta JS-2015

Edad	Casos	%
18 a 25 años	23	19,3%
26 a 35 años	66	55,5%
36 a 45 años	29	24,4%
46 a 55 años	1	0,8%
Total	119	100,0%

Fuente: Encuesta de investigación sobre el concepto de MM y el conocimiento que los empleados de Jerárquicos Salud tienen sobre él. Realizada del 2 al 15 de diciembre de 2015. Base: 119 casos.

Cuadro N° 10: Distribución de la muestra por cargo. Encuesta JS-2015

Cargo	Casos	%
Auxiliar		
Administrativo	91	76,5
Jefe	5	4,2

Líder	5	4,2
Responsable	4	3,4
Analista	3	2,5
Soporte Técnico	3	2,5
Supervisor	3	2,5
Coordinador	2	1,7
Desarrollador	2	1,7
Subgerente	1	0,8
Total	119	100

Fuente: Encuesta de investigación sobre el concepto de MM y el conocimiento que los empleados de Jerárquicos Salud tienen sobre él. Realizada del 2 al 15 de diciembre de 2015. Base: 119 casos.

Cuadro N° 11: Distribución de la muestra por departamento. Encuesta JS-2015

Departamento	Casos	%
Atención al cliente	21	17,6
Gestión administrativa	17	14,3
Sistemas	16	13,4
Unidades de negocios	11	9,2
Programas especiales (Atención al socio, planificación, recuperos)	10	8,4
Convenios	8	6,7
Liquidación de facturación	6	5,0
Comunicación y diseño	5	4,2
Gestión de comunicación	5	4,2
Unidades de servicio interno	5	4,2
Gestión económica	4	3,4
RRHH	4	3,4
Auditoría	3	2,5
Multimedios	2	1,7
Cobranzas	1	0,8
Compras	1	0,8
Total	119	100

Fuente: Encuesta de investigación sobre el concepto de MM y el conocimiento que los empleados de Jerárquicos Salud tienen sobre él. Realizada del 2 al 15 de diciembre de 2015. Base: 119 casos.

1.13. Entrevistas en profundidad a empleados de JS sobre el conocimiento que tienen del concepto de MM, orígenes de sus conflictos y estilos de negociación

Con la finalidad de ahondar en la información recopilada a través del estudio cuantitativo, se llevaron a cabo una serie de entrevistas en profundidad, principalmente entre cargos medios.

Siguiendo los objetivos del estudio (investigar el concepto sobre los M.M y el conocimiento que los empleados de JS tienen sobre él, la relación de dicho conocimiento/desconocimiento con los conflictos al interior de la organización y la manera como se resuelven o no dichos conflictos), se le plantearon una serie de preguntas, sobre las cuales podían expresarse con total libertad para así poder identificar y analizar con mayor nivel de detalle todas estas cuestiones.

1.13.1 Ficha técnica

Las entrevistas se realizaron del 21 al 27 de septiembre de 2017. Teniendo en cuenta la disponibilidad de tiempo, además de las limitaciones para acceder a los integrantes de la organización, se recopilaron en total 15 entrevistas, número suficiente para extraer resultados complementarios que sirvan para, junto con la información cuantitativa recabada, formular algunas conclusiones sobre la dinámica entre MM, conflictos y negociación dentro de JS. La muestra se distribuyó de la siguiente manera:

Cuadro N° 12: Distribución de entrevistados de acuerdo a cargo

Cargo	Casos
Supervisores	5

Auxiliares	4
Líderes	3
Subjefes	2
Referentes	1
Total	15

Fuente: Entrevistas en profundidad a empleados de JS sobre el conocimiento que tienen del concepto de MM, orígenes de sus conflictos y estilos de negociación. Del 21 al 27 de septiembre de 2017.

Cuadro N° 13: Distribución de entrevistados de acuerdo a área/departamento

Área/Departamento	Casos
Facturación	4
Sistemas	2
Ayudas económicas	1
Compras	1
Convenio	1
Correspondencia	1
Departamento Socio	1
Farmacia	1
Gestión de prestaciones	1
Mesa de entrada	1
RRHH	1
Total	15

Fuente: Entrevistas en profundidad a empleados de JS sobre el conocimiento que tienen del concepto de MM, orígenes de sus conflictos y estilos de negociación. Del 21 al 27 de septiembre de 2017.

- Perfil etario: la edad promedio entre los entrevistados fue de 37,4 años. La persona más joven entre los entrevistados contaba para el momento con 29 años de edad, mientras que la mayor tenía 51 años.
- Perfil por antigüedad: la antigüedad promedio entre los entrevistados fue de 11,2 años. La persona con menor antigüedad contaba para el momento de la entrevista con 5 años al interior de la organización, mientras que la de mayor antigüedad se venía desempeñando en JS desde hacía 18 años. Lo que quiere decir que se trató de un grupo que en general contaba con una década de

experiencia o más en JS, por lo que se infiere que están lo suficientemente familiarizados con la cultura organizacional y las prácticas al interior de la organización.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

1.14. Resultados estudio cuantitativo

Una vez concluida la encuesta se pudieron obtener los siguientes resultados, los cuales se presentarán a continuación desglosados de acuerdo a cada pregunta realizada.

Pregunta N° 1: "Un modelo mental es un mecanismo del pensamiento mediante el cual un ser humano intenta explicar cómo funciona el mundo real. Es un tipo de símbolo interno o representación de la realidad externa, hipotética que juega un papel importante en la cognición." Teniendo en cuenta lo anterior, ¿Usted conocía o conoce el concepto de modelo mental? Según su nivel de conocimiento marque el porcentaje que considera que corresponde.

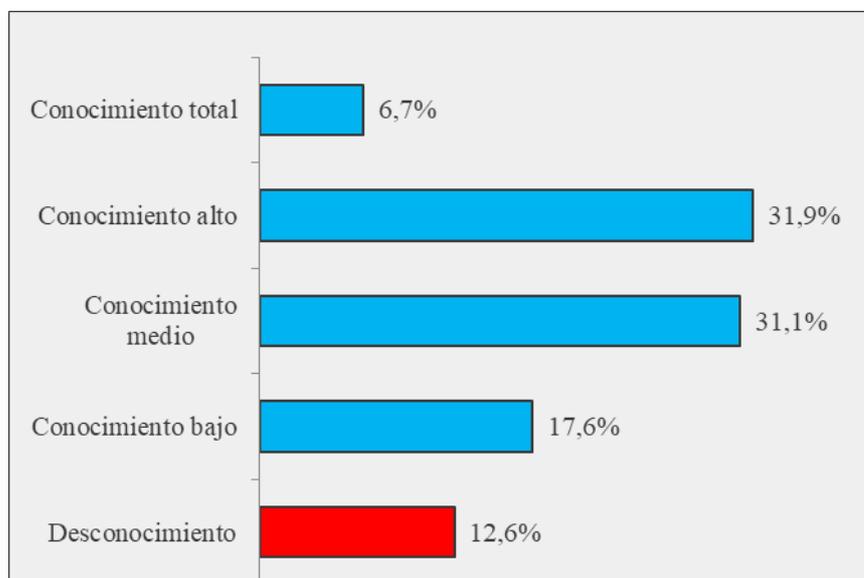
Si bien en un principio se utilizaron porcentajes para que los empleados de JS pudieran elegir con mayor detalle el grado de conocimiento que tenían sobre el concepto de M.M, posteriormente, las respuestas se recodificaron para el análisis de acuerdo a la siguiente a la escala:

- Desconocimiento: 0%
- Conocimiento bajo: 10% a 30%
- Conocimiento medio: 40% a 60%
- Conocimiento alto: 70 a 90%
- Conocimiento total: 100%

Luego de realizar esta recodificación, se pudo registrar que un 87% de los entrevistados aseveró conocer el concepto de MM. De ese porcentaje, un 17,7% indicó tener un conocimiento bajo, un 31,1% indicó tener un conocimiento medio, un 31,9% señaló que su nivel de conocimiento sobre el tema era alto y un 6,7% indicó

estar familiarizado con el concepto en su totalidad. Finalmente, un 12,6% indicó desconocer el concepto.

Gráfico N° 8: Pregunta N° 1 “¿Usted conocía o conoce el concepto de MM?”



Fuente: Elaboración propia en base a 119 encuestas (2017).

Si se toman en cuenta a aquellos que tienen conocimiento bajo, más los que desconocen totalmente el tema, representan un 30,3% de los encuestados. Mientras que, si se agrupa aquellos de conocimiento alto, con los que aseguran conocer el concepto en su totalidad, representa el 38,6% de los entrevistados, es decir:

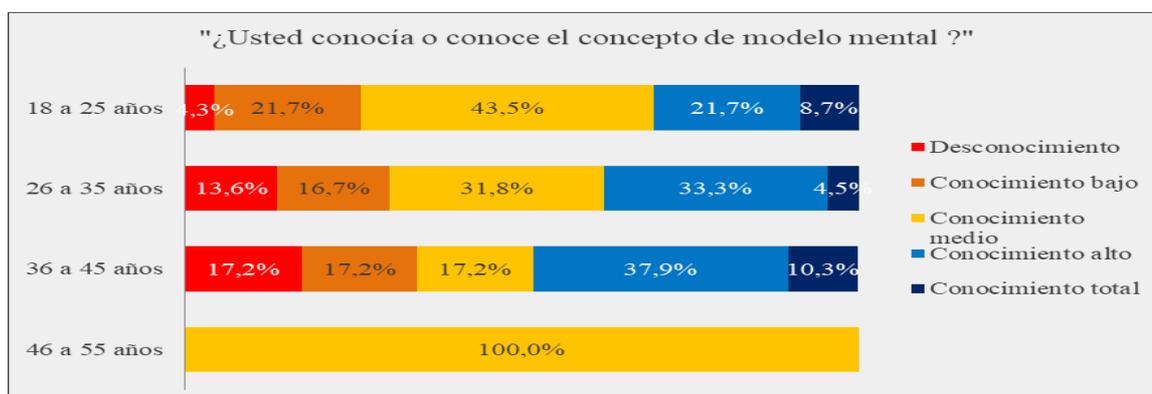
Desconocimiento + conocimiento bajo= 30,3%
Conocimiento medio= 31,1%
Conocimiento total + conocimiento alto= 38,6%.

A través de estos resultados, se puede analizar que el 61,4% de los encuestados se encuentran entre el desconocimiento total, el conocimiento bajo y el conocimiento medio acerca del concepto de MM.

Si se hace la apertura por edad de esta pregunta, puede comprobarse que en el segmento entre los 18 a 25 años el 69,5% de los encuestados está entre el desconocimiento total del concepto y el conocimiento medio. Esta proporción decrece

entre el grupo de 26 a 35 años, quienes en un 62,1% expresan encontrarse entre el desconocimiento y el conocimiento medio sobre el concepto. Finalmente, el segmento de 36 a 45 años es el que expresa el mayor grado de conocimiento sobre MM con un 48,2% de entrevistados afirmando tener un conocimiento entre alto y total del concepto.

Gráfico N° 9: Conocimiento del concepto de MM al interior de JS por rango etario

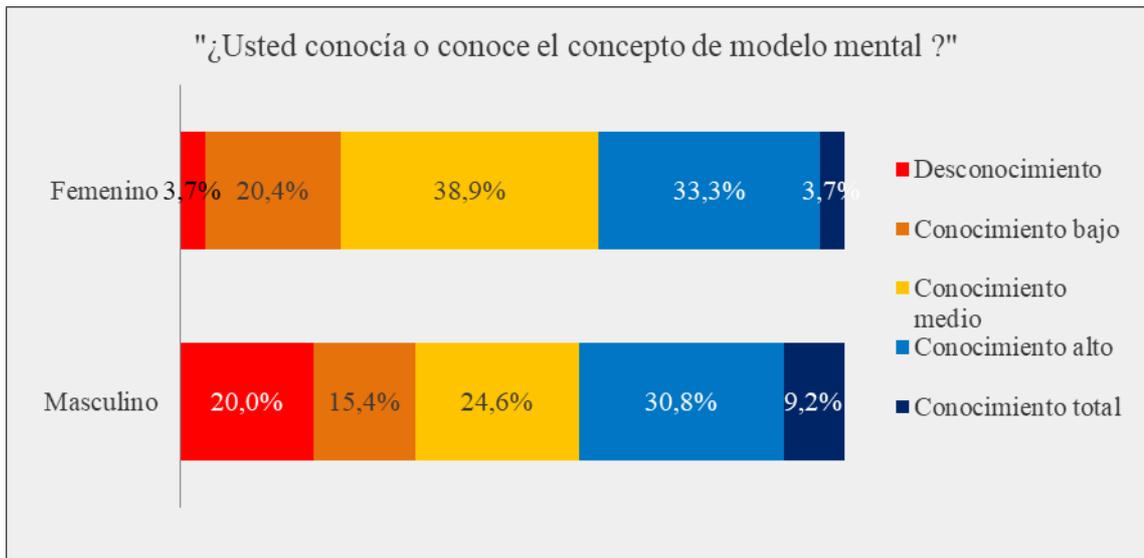


Fuente: Elaboración propia en base a 119 encuestas (2017).

Esto quiere decir que, entre los grupos etarios, el segmento de los jóvenes es el que presenta la mayor oportunidad para ser capacitado sobre el concepto de los MM.

Por otra parte, cuando se hace la apertura por sexo, se pudo analizar que un 20% de los respondientes de sexo masculino expresó un desconocimiento total sobre el concepto frente al 3,7% dentro del segmento femenino. De acuerdo a las respuestas ofrecidas por los encuestados, se extrae que el conocimiento del concepto de los MM es, en general, mayor entre las personas de sexo femenino que forman parte de JS que entre aquellas de sexo masculino.

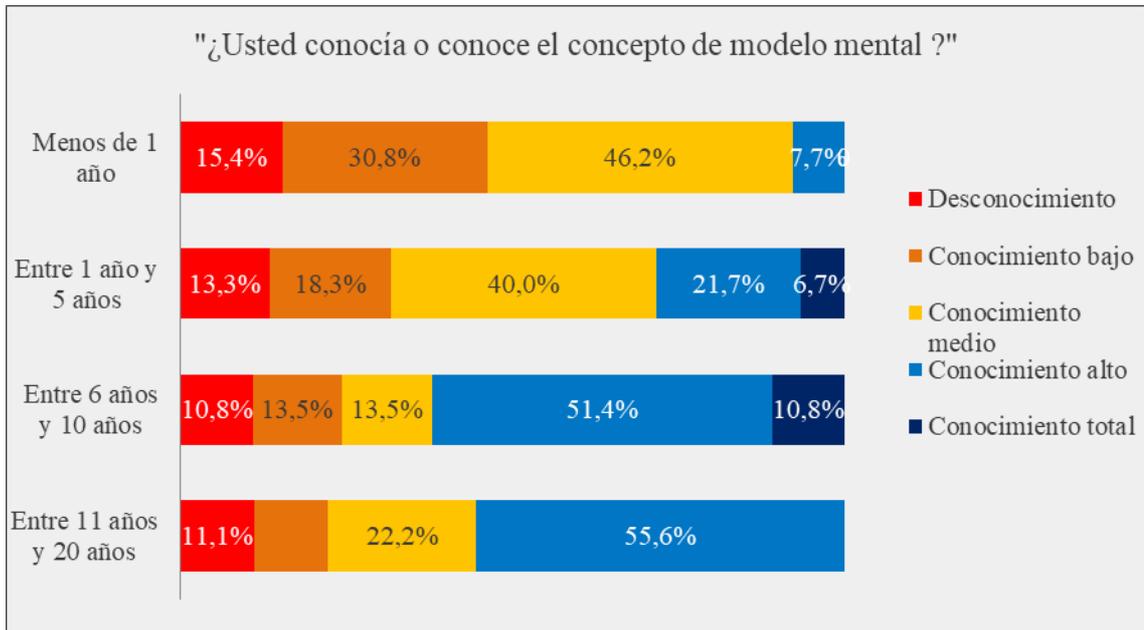
Gráfico N° 10: Conocimiento del concepto de MM al interior de JS por sexo



Fuente: Elaboración propia en base a 119 encuestas (2017).

En cuanto se analizan las respuestas de acuerdo a la antigüedad del entrevistado, se puede observar que aquellos que tienen mayor antigüedad en la organización son aquellos que expresan tener un mayor conocimiento acerca de los MM, por lo que se puede inferir (al analizarlo a la luz de los resultados por edad) que son los segmentos más jóvenes, de mayor inexperiencia al interior de la organización, los que están menos familiarizados con el concepto de MM.

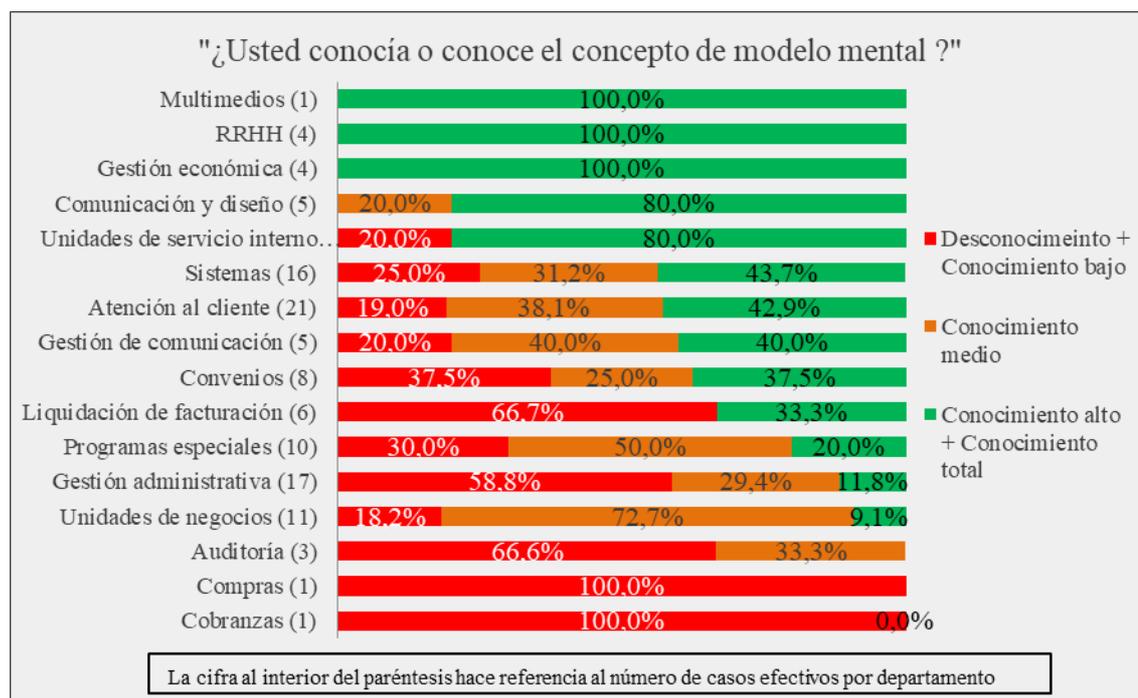
Gráfico N° 11: Conocimiento del concepto de MM al interior de JS por antigüedad



Fuente: Elaboración propia en base a 119 encuestas (2017).

Cuando se realiza la apertura por departamento, y teniendo en cuenta aquellos en los que se logró un número de contestaciones por arriba de los 10 casos, se pueden observar que los departamentos en los que sus integrantes expresan en mayor proporción tener un conocimiento alto y total acerca del concepto de MM son Sistemas (43,7%) y Atención al cliente (42,9%). Por otra parte el departamento en el que se registra la mayor proporción de integrantes con desconocimiento o conocimiento bajo de los MM es Gestión administrativa (58,8%). Le sigue programas especiales con un 30% y Sistemas con un 25%. En los departamentos de Programas especiales y Unidades de negocios prevalece un conocimiento medio acerca del concepto.

Gráfico N° 12: Conocimiento del concepto de MM al interior de JS por departamento



Fuente: Elaboración propia en base a 119 encuestas (2017).

Finalmente, al interior de esta pregunta, se les formuló una sub pregunta abierta para corroborar qué entendían por MM. Se pudo observar que si bien en buena parte de los casos el conocimiento que tenían sobre el concepto era claro, en otros no lo era tanto (para ver todas las definiciones que sobre M.M realizaron los empleados encuestados de JS ver la sección de anexos), bien porque se trataban de explicaciones genéricas o de elaboraciones que poco o nada tenían que ver con el concepto de los MM propiamente dicho. A continuación, algunos ejemplos de definiciones elaboradas por entrevistados que aseveraron tener un conocimiento alto sobre el concepto de MM:

- Ejemplo 1: *“Se intenta explicar del funcionamiento (o utilidad) de algo desde la perspectiva del que lo está observando”*
- Ejemplo 2: *“En pocas palabras, es lo que nos hace ser un SER RACIONAL”*
- Ejemplo 3: *“Conjunto de acciones que llegan a un mismo fin.”*

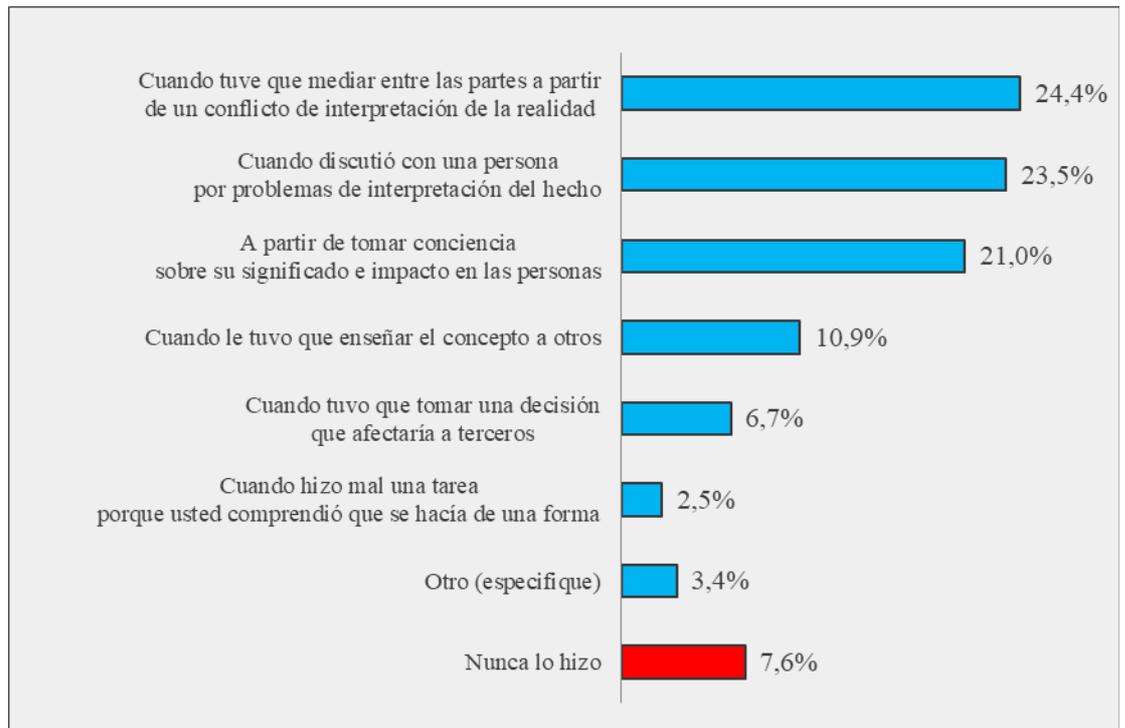
Como se puede ver, incluso entre aquellos que expresan tener un conocimiento alto sobre MM, no pareciera que en todos los casos hubiese una comprensión profunda acerca del concepto.

Pregunta N° 2: ¿En qué caso utilizó el concepto de Modelos Mentales?

Cuando se les pidió que eligieran entre un grupo de opciones específicas en qué casos tuvieron que recurrir al concepto de MM, las discusiones interpersonales y la mediación fueron las situaciones más frecuentes. Un 24% de los entrevistados eligió la opción “Cuando tuvo que mediar entre las partes a partir de un conflicto de interpretación de la realidad”, mientras que un 23% hizo otro tanto con la opción “Cuando discutió con una persona por problemas de interpretación del hecho”. Por otra parte, un 21% indicó que lo hizo “A partir de tomar conciencia sobre su significado e impacto en las personas”. Finalmente, un 8% indicó nunca haber utilizado el concepto de MM.

Se puede observar entonces, que el contacto con el concepto de los MM que expresaron tener los entrevistados está vinculado, en primer lugar con labores de mediación (“Cuando tuvo que mediar entre las partes...”) y como parte activa durante una situación conflictiva en el momento de hacer un esfuerzo interpretativo por tratar de comprender el problema de interpretación.

Gráfico N° 13: Pregunta N°2 “¿En qué caso utilizó el concepto de MM?”



Fuente: Elaboración propia en base a 119 encuestas (2017).

Cuando se analiza el cruce entre las personas que afirman tener un conocimiento de “alto” a “total” acerca de los MM y los casos en los que se utilizó el concepto al interior de JS, en ambos grupos puede observarse que la proporción más alta de respondientes corresponde a aquellos que utilizaron el concepto en situaciones de mediación. Esto quiere decir que aquellos que expresan tener mayor conocimiento de los MM, también son los que participaron como mediadores en una situación conflictiva.

Cuadro N° 14: Casos en los que utilizó el concepto de los MM de acuerdo al grado de conocimiento que tiene sobre el concepto de MM

Fuente: Elaboración propia en base a 119 encuestas (2017).

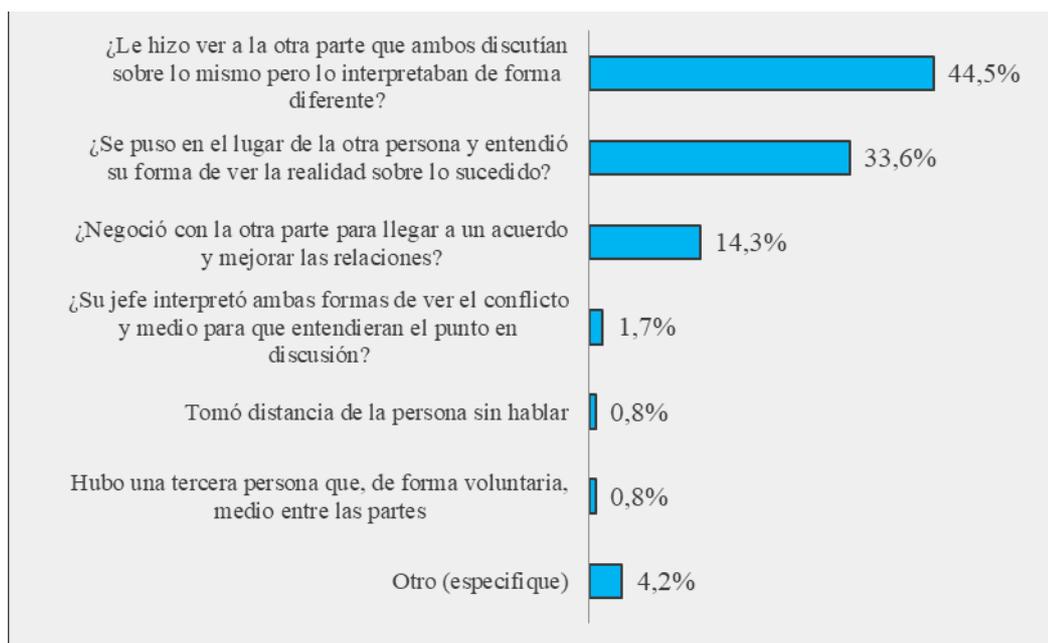
Pregunta N° 3: ¿Cómo se resolvió el conflicto interpersonal? Marque una sola opción. La que haya usado con mayor frecuencia

Puesto a elegir entre opciones, el porcentaje más alto de los entrevistados (44,5%) aseveró que resolvió el conflicto haciéndole ver a la otra parte que ambos discutían sobre lo mismo pero que lo interpretaban de forma diferente, es decir, apelando al concepto de MM. Otro grupo numeroso (33,6%) indicó que se puso en el lugar de la otra persona y entendió su forma de ver la realidad sobre lo sucedido.

Esto quiere decir, que un 78% de los entrevistados que aseveró haber tenido un conflicto interpersonal al interior de JS, de una forma u otra, con pleno conocimiento o no, tuvo en cuenta los MM al resolverlo. Por otro lado, un 14,3%, indicó que negoció con la otra parte para llegar a un acuerdo mutuo, sin especificar si en esta negociación intervino el reconocimiento de los MM de las partes en disputa. El 8% restante se dividió entre aquellos que afirman que “Hubo una tercera persona que, de

forma voluntaria, medió entre las partes” (0,8%); “Tomó distancia de la persona sin hablar” (0,8%) o indicó alguna resolución alternativa no contemplada dentro de las opciones propuestas (4,2%).

Gráfico N° 14: Pregunta N° 3 “¿Cómo se resolvió el conflicto interpersonal?”



Fuente: Elaboración propia en base a 119 encuestas (2017).

Cuando se cruza el grado de conocimiento del concepto de los MM con la manera como se resolvió el conflicto, destaca que el 4,8% de aquellos que afirmaron tener un conocimiento bajo sobre el concepto “tomó distancia de la persona sin hablar”, la proporción más alta entre los entrevistados.

Se registra, además, que a medida que se incrementa las expresiones de conocimiento sobre MM es mayor la proporción de casos de quienes indican que el conflicto se resolvió teniendo en cuenta algunas de las premisas que implica el concepto de MM (“Se puso en el lugar de la otra persona y entendió su forma de ver la realidad sobre lo sucedido”), tal como se pudo observar en el gráfico a continuación.

Cuadro N° 15: Modo en el que se resolvió el conflicto personal de acuerdo al grado de conocimiento que tiene sobre el concepto de MM

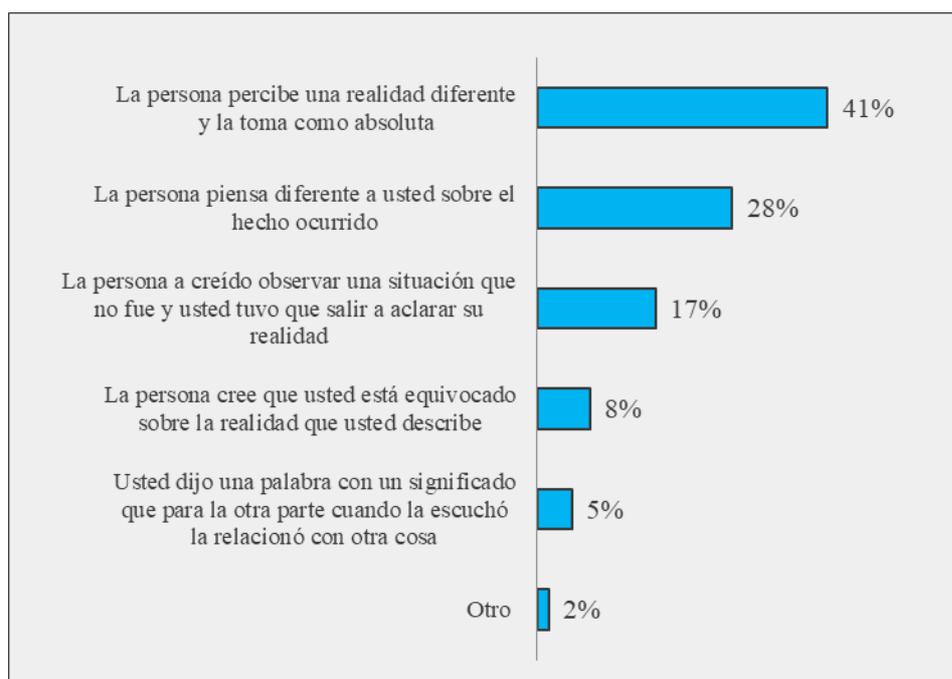
Fuente: Elaboración propia en base a 119 encuestas (2017).

Pregunta N° 4: ¿Cuál/es fueron las causas que usted cree que fueron el origen del conflicto por “Malos entendidos”? Marque una sola respuesta. La que le suele ocurrir con mayor frecuencia.

Entre las opciones presentadas, un 41% de los entrevistados indicó que como principal causa de los conflictos por “malos entendidos” se encuentra el hecho de que la persona percibe una realidad diferente y la toma como absoluta. Por lo que en este punto existe un reconocimiento de que un grueso de las disputas está relacionado al desconocimiento por ambas o algunas de las partes de los MM propios y/o del otro. Esta noción es reforzada si se mira la segunda opción que tuvo el mayor porcentaje de respuestas (28%): la persona piensa diferente a usted sobre el hecho ocurrido.

Esto quiere decir que casi un 70% de los encuestados está consciente de que los conflictos por “malos entendidos”, generalmente están vinculados al no reconocimiento de la perspectiva del otro, y a tratar de imponer la propia como la única que vale la pena ser tomada en cuenta.

Gráfico N° 15: Pregunta N° 4: “¿Cuál/es fueron las causas que usted cree que fueron el origen del conflicto por ‘Malos entendidos’?”



Fuente: Elaboración propia en base a 119 encuestas (2017).

Por otra parte, la proporción más alta de aquellos que expresan mayor conocimiento acerca de MM creen que la causa de los conflictos por malos entendidos se debe a que “la persona percibe una realidad diferente y la toma como absoluta”.

Cuadro N° 16: Causas del origen del conflicto de acuerdo al grado de conocimiento sobre MM

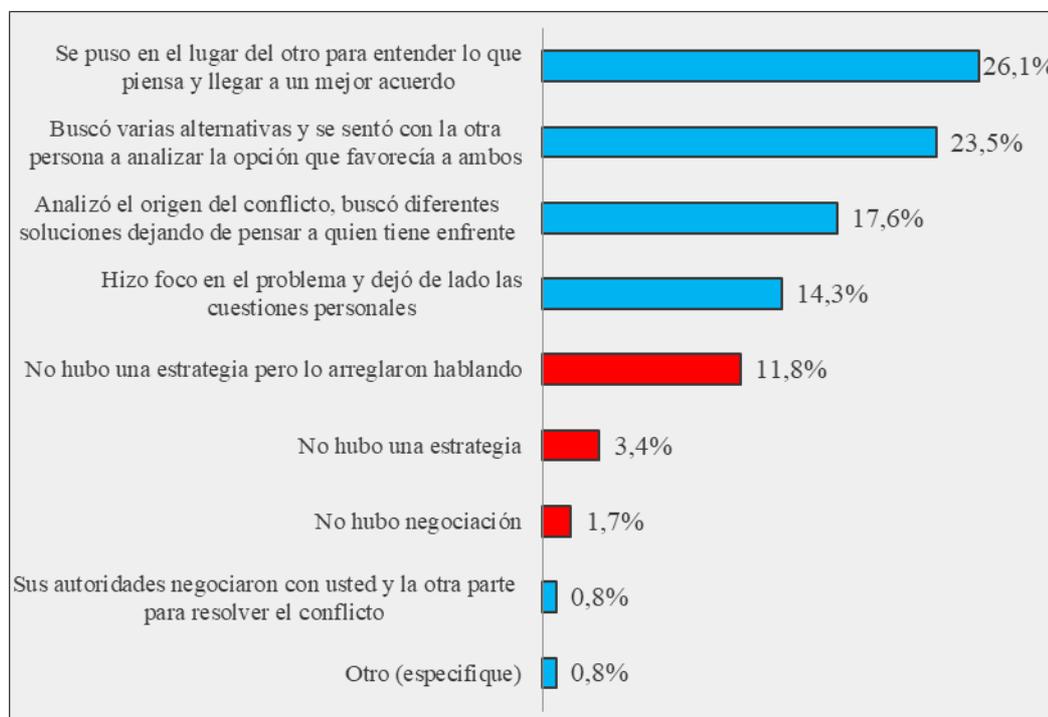
	La persona cree qu					

Fuente: Elaboración propia en base a 119 encuestas (2017).

Pregunta N° 5: ¿Recuerda si resolvió un conflicto a partir de una estrategia de negociación? Marque la opción que más se aproxima.

Un 16,9% de los entrevistados indicó que bien o no hubo negociación o no hubo una estrategia clara para resolver el conflicto. En el 31,9% de los casos se buscó una solución al conflicto pero no se tuvo en cuenta los MM propios o los de la otra parte en disputa (“...dejando de pensar a quien tiene enfrente con el objetivo de llegar a un acuerdo”; “hizo foco en el problema y dejó de lado las cuestiones personales”). Un 23, 5% indicó que buscó por su cuenta “varias alternativas” y terminó negociando con la otra parte para buscar una solución satisfactoria a ambas partes. Mientras que un 0,8% afirma que fueron las autoridades quienes negociaron entre las partes. Finalmente, un poco más de un cuarto de los entrevistados (26,1%) fue el que recurrió a una estrategia asociada al concepto de MM, es decir “Se puso en el lugar del otro para entender lo que piensa y llegar a un mejor acuerdo”.

Gráfico N° 16: Pregunta N° 5: ¿Recuerda si resolvió un conflicto a partir de una estrategia de negociación?

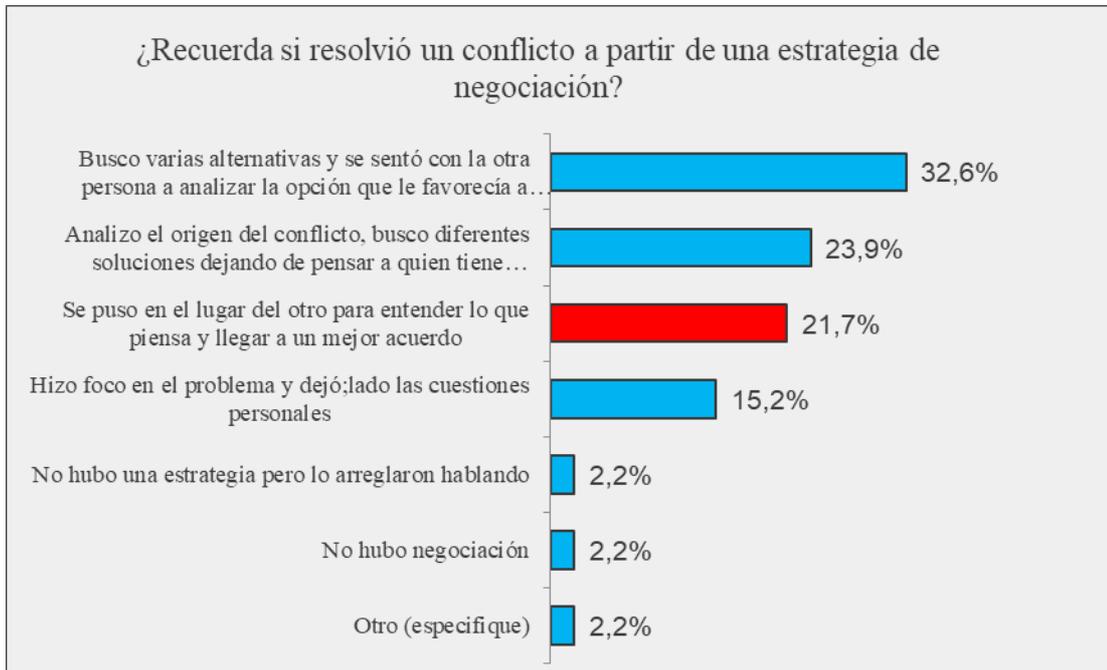


Fuente: Elaboración propia en base a 119 encuestas (2017).

Esto quiere decir que en casi tres cuartos de los casos en los que se presentó conflictos al interior de JS se manifestó uno de los siguientes escenarios: carecieron de algún proceso de negociación, se planteó una negociación pero no hubo estrategia aparente o se realizó la negociación sin tomar en consideración los MM.

Cuando se indaga únicamente entre aquellos que afirman tener un grado de conocimiento entre “alto” y “total” de los MM llama la atención que un 79,3% de los entrevistados no recurrió a mecanismos de resolución asociados al concepto de MM (“Se puso en el lugar del otro para entender lo que piensa y llegar a un mejor acuerdo”).

Gráfico N° 17: Estrategia de negociación usada para resolver el conflicto entre aquellos que afirman “conocimiento alto” o “total” del concepto de MM



Fuente: Elaboración propia en base a 119 encuestas (2017).

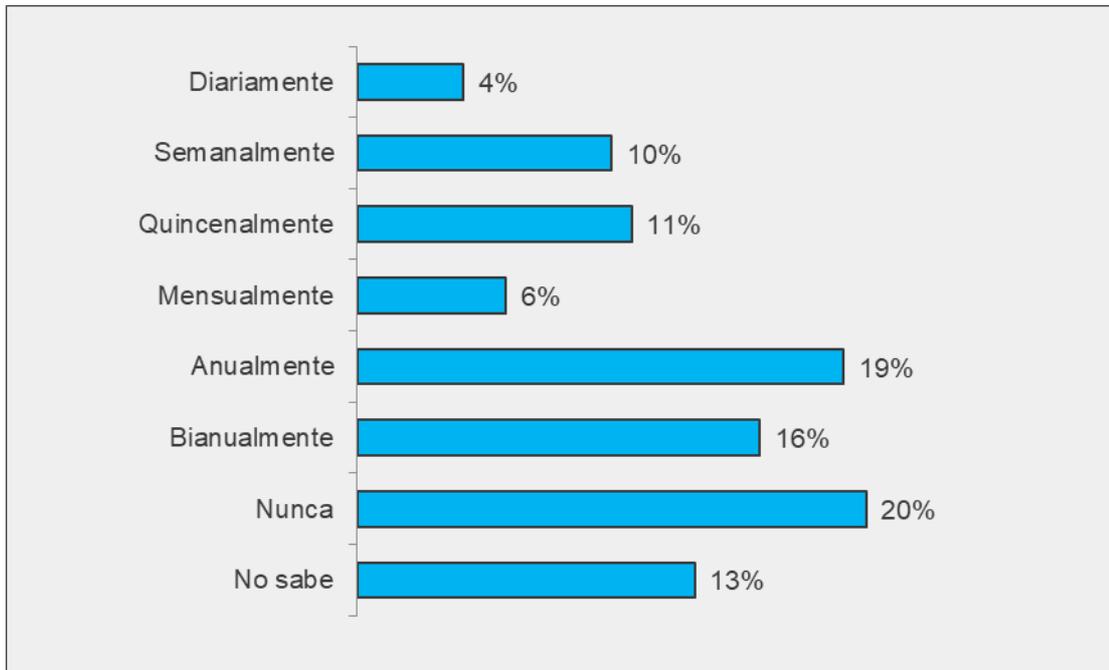
Pregunta N° 6: Entendemos a los conflictos laborales de distintas naturalezas en función de las condiciones laborales que se hayan deteriorado, es pues, la disputa de derecho o de interés que se suscita entre empleadores y empleados. Teniendo en cuenta lo anterior ¿Con que frecuencia usted tiene conflictos dentro de su ámbito laboral?

De acuerdo a lo registrado a través de la encuesta, se puede observar que más de la mitad de los entrevistados (56%) expresa haberse visto involucrado en alguna situación de conflictividad con poca asiduidad (una vez al año, una vez cada dos años) o nunca. Aquellos que dicen estar involucrados en situaciones conflictivas diariamente representan la minoría de los entrevistados (4%), junto con los que afirman que lo han hecho mensualmente (6%). Les siguen aquellos que dicen

atravesar situaciones conflictivas semanalmente (10%) y quincenalmente (11%). Un 13% no pudo definir con qué frecuencia debe afrontar situaciones conflictivas al interior de la organización.

En este punto es importante aclarar una aparente inconsistencia: hubo un 20% de respondientes que indicó que “nunca” tuvo un conflicto laboral al interior de JS, pero que de todas formas contestó el resto de las preguntas referidas a conflictividad dentro de la organización. Esto se debe a dos razones. En primer lugar, porque, como se vio en la pregunta N° 2 (“¿con qué frecuencia Ud. tiene conflictos dentro del ámbito laboral?”), un porcentaje numeroso (24,4%) indicó haber estado en situaciones de conflicto como mediador y no como una de las partes involucradas, que es en realidad la cuestión evaluada en la presente pregunta. Es decir, estas personas pueden hablar de conflictos al interior de JS, sin haber sido alguna de las partes en disputa en el tiempo que se encuentra trabajando en la organización. En segundo lugar, algunos de los que responden las preguntas sobre conflictos, posteriormente argumentan que no consideran las “discusiones”, “inconvenientes”, “impasses”, etc. que tienen al interior de la organización como “conflictos”, por lo que no tuvieron inconvenientes en responder las preguntas referidas a conflictividad para luego afirmar que nunca tuvieron un “conflicto propiamente dicho” dentro de la empresa (por ejemplo: “*desde mi percepción, no son conflictos*”).

Gráfico N° 18: Pregunta N° 6: ¿Con que frecuencia usted tiene conflictos dentro de su ámbito laboral?



Fuente: Elaboración propia en base a 119 encuestas (2017).

Para facilitar el análisis se agruparon los resultados en tres categorías que indiquen baja, media o alta frecuencia de conflictividad:

- Alta frecuencia de conflictividad: diariamente, semanalmente, quincenalmente.
- Media frecuencia de conflictividad: mensualmente, anualmente.
- Baja frecuencia de conflictividad: bianualmente, nunca.

Cuando se cruzan estas categorías con el grado de conocimiento expresado acerca de los MM se puede identificar que el 80% de aquellos que expresan desconocimiento acerca de los MM indican estar involucrados en situaciones de conflictividad con alta o media frecuencia. Como contraparte, aquellos que indican tener un conocimiento bajo o medio acerca de los MM fueron los que registraron la mayor proporción de baja frecuencia de conflictividad (47,6% y 45,9%, respectivamente).

Cuadro N° 17: Frecuencia de conflictividad de acuerdo al grado de conocimiento del concepto de MM

Fuente: Elaboración propia en base a 119 encuestas (2017).

Cabe destacar que los tres subsegmentos (alta, media y baja frecuencia de conflictividad) identifican como con mayor asiduidad como causa que originan los conflictos que “La persona percibe una realidad diferente y la toma como absoluta”. Esta percepción es mayor entre los subsegmentos de alta y media frecuencia de conflictividad. Dentro del subgrupo de baja frecuencia de conflictividad las causas que atribuyen al origen del conflicto están distribuidas más equitativamente entre las distintas opciones, tal como se puede observar en el cuadro siguiente.

Cuadro N° 18: Causa de origen de los conflictos por “Malos entendidos” de acuerdo a la frecuencia de conflictividad

	La persona cree				

Fuente: Elaboración propia en base a 119 encuestas (2017).

Finalmente al cruzar la frecuencia de conflictividad por departamento (y tomando en consideración los departamentos con el mayor número de casos recabados), se puede observar que en los departamentos de Convenios (50%, sobre una base de 8 casos); Gestión de Administración (41,2%, sobre una base de 17 casos) y Sistemas (25%, sobre una base de 16 casos) se registra la mayor proporción de empleados que expresan tener conflictos al interior de la empresa con alta frecuencia.

Cuadro N° 19: Frecuencia de conflictividad por departamento. Parte 1

Frecuencia de	Alta								
	Media								

Fuente: Elaboración propia en base a 119 encuestas (2017).

Cuadro N° 20: Frecuencia de conflictividad por departamento. Parte 2

Frecuencia de	Alta								
	Media								

Fuente: Elaboración propia en base a 119 encuestas (2017).

1.15. Resultados estudio cualitativo

Como se mencionó, para profundizar en los resultados obtenidos mediante el estudio cuantitativo, se realizó posteriormente un estudio cualitativo (entrevistas en profundidad a cargos medios) cuyos resultados se presentan a continuación.

Para facilitar el análisis se agruparon las preguntas en cuatro categorías: contexto laboral (caracterización del clima laboral en JS y satisfacción con el cargo), conflictividad al interior de JS, resolución de conflictos al interior de JS y conocimiento y aplicación del concepto de MM

a) Contexto laboral: por lo expresado por los entrevistados, en general prevalece una sensación de satisfacción por formar parte de JS. Entre las ventajas que señalan con más frecuencia se encuentran la “estabilidad laboral”, la posibilidad de “crecimiento personal” y ciertos beneficios como la “flexibilidad horaria”.

En unos pocos casos se indica empatía con respecto a la filosofía y a la cultura organizacional de JS (*“filosofía emprendedora” “valores de mutualismo”, “organización pensada en el bienestar de las personas”*), así como el clima laboral que prevalece (*“buenas relaciones con los compañeros”; “me gusta el equipo de trabajo”*).

Como contraparte, existe la percepción de que al interior rige una especie de “dedocracia”, en varios casos expresada bajo esos mismos términos por los propios entrevistados. Explican que muchos cargos se designan arbitrariamente o por antigüedad y no tomando en cuenta las capacidades y la idoneidad de las personas:

- *“Hay personas que ocupan puestos de jerarquía sin tener el perfil”.*
- *“El crecimiento es a dedocracia, no hay concursos. Falta de reconocimiento”.*
- *“Dedocracia”*

Con respecto al cargo que desempeñan, igualmente se registra satisfacción generalizada, aunque por motivos distintos, bien sea porque consideran “interesantes” sus funciones, por la “autonomía” con la que lo desempeña, por el “apoyo” que perciben de sus compañeros o por el “nivel de responsabilidad” (confianza) que se ha depositado en la persona, entre otros.

En cambio, los pocos casos en los que expresan insatisfacción con el cargo se hallan vinculados a dos razones principales. En primer lugar, a la consideración de que no están desempeñando un cargo acorde con sus capacidades:

- *“No me gusta mucho el puesto. Soy vendedor y mi tarea es administrativa”.*
- *“Apunto a un puesto mayor”.*
- *“Me gustaría trabajar en RRHH”.*

En segundo lugar, en un par de casos la insatisfacción está relacionada a dinámica de las comunicaciones internas:

- *“Existe una estructura y una comunicación piramidal”.*
- *“No me gusta ser sándwich entre los auxiliares y los supervisores. Los de arriba nos dicen: ‘vos tenés que transmitir esto de esta manera pero yo tengo otro pensamiento’. La jefatura, baja línea de termina sí o sí, sea como sea, sin importar la calidad del trabajo”.*

Se puede observar entonces que, a pesar de que prevalece la satisfacción con respecto a la pertenencia y cargo que desempeñan al interior de la organización, existen algunos puntos críticos que expresan los entrevistados:

1. Predominio de la “dedocracia” en la asignación de cargos
2. Desaprovechamiento de las capacidades del entrevistado en el puesto que desempeña actualmente
3. Percepción de un estilo de comunicación piramidal al interior de la organización

b) Conflictividad al interior de JS: en general, evalúan que prevalece un clima armonioso en la organización. En su mayoría describen las relaciones con sus compañeros de trabajo como “amables”, “cordiales”, “respetuosas”. Sólo en unos pocos casos se afirma que el clima predominante es de conflictividad.

Aunque el conflicto no sea la regla en JS, según lo descrito por la mayor parte de los entrevistados, existe cierta coincidencia al momento de señalar cuáles son las causas de conflictos más recurrentes en la organización (siguiendo la clasificación expuesta por Redorta en el apartado 1.3.5). A continuación algunas citas textuales recabadas en las entrevistas en las que los entrevistados indican las principales causas de conflicto y categorizadas de acuerdo a la tipología presentada por Redorta:

Cuadro N° 21: Principales fuentes de conflicto al interior de JS (de acuerdo a los entrevistados) clasificados por la tipología de Joseph Redorta

Tipo de conflicto	Causa de la disputa (de acuerdo a Joseph Redorta)	Principales fuentes de conflicto al interior de JS (de acuerdo a los entrevistados)
-------------------	---	---

Intereses	Mis deseos e intereses son abiertamente contrapuestos a los suyos	<p>-“Las personas son individualistas, se plantan en una posición”.</p> <p>-“El egoísmo es una característica que se ve en los niveles jerárquicos (jefes, subgerentes)”.</p> <p>-“Lucha de intereses”.</p> <p>- “Lucha de egos, intereses, oportunidades”.</p> <p>-“Egos, ninguna parte cede”</p> <p>-“Hay gente que quiere quedar bien con todo el mundo y hay gente que trabaja por sus objetivos”.</p>
Información	Algo que se dijo o no se dijo o que se entendió de forma distinta	<p>-“Mucho radio pasillo”</p> <p>-“Comunicación interna”</p> <p>- “Comunicación interna. Explicación de las decisiones”.</p> <p>- “No hay coincidencia entre lo que se dice y lo que se hace”</p>
Legitimación	El otro no está autorizado a actuar como lo hace, lo ha hecho o pretende hacerlo	<p>-“Tengo malas relaciones con mis jefes, porque no tienen capacidad para el puesto”.</p> <p>- “Mal uso del cargo que ocupa el jefe en el puesto de trabajo.”</p>
Poder	Alguien quiere dirigir o controlar más al otro	-“Me llevo mal con los egoístas y con los que se imponen por jerarquía”.
Inequidad	La acción o conducta del otro u otros las sentimos enormemente injustas	<p>-“Muchos cargos se designan por antigüedad y no por capacidad.</p> <p>-“La designación de cargos a dedocracia”.</p> <p>-“Mi jefe no me deja crecer, me pone obstáculos”.</p>
Incompatibilidad personal persistente	Habitualmente no nos entendemos como personas	<p>-“Personalidades”</p> <p>-“Las relaciones interpersonales”</p> <p>- “El problema más frecuente es interpersonal por empatía”.</p> <p>- “No había empatía con una persona con la que formaba parte del equipo de trabajo”.</p>
Inhibición	Claramente le corresponde al otro aportar la solución	-“El no llevarse bien se manifiesta agachando la cabeza, omitiendo pensamientos o puntos de vista”.

Fuente: elaboración propia a partir de las entrevistas en profundidad a empleados de JS sobre el conocimiento que tienen del concepto de MM, orígenes de sus conflictos y estilos de negociación e Redorta, J. (2012, p.72). *No más conflictos: cómo resolver tensiones, diferencias y problemas en las organizaciones*. Buenos Aires: Paidós.

Se puede observar entonces que entre las fuentes de conflictos que con mayor frecuencia logran identificar los entrevistados al interior de JS se encuentran los intereses contrapuestos, aquellos relacionados con el manejo de la información y aquellos relacionados con las relaciones de poder al interior de la organización (Poder, Legitimación e Inequidad), específicamente en la selección de los cargos.

Llama la atención que cuando los entrevistados mencionan los “intereses contrapuestos” como uno de los principales causantes de conflictos, lo asocian espontáneamente con la insistencia de las partes en sostener sus posiciones con “tozudez”, descartando de entrada cualquier intento por negociar sobre la base a “principios” (al estilo ganar – ganar). En otros casos directamente no reconocen que haya la intención siquiera de establecer alguna dinámica de negociación.

En segundo lugar, llama la atención que las causas de conflictos que mencionen con mayor reiteración sean aquellos relacionados a la comunicación interna y a la relaciones de poder. En el primer caso, por la propia descripción que hace Redorta (2012, p.72) de los conflictos por comunicación (“*Algo que se dijo o no se dijo o que se entendió de forma distinta*”) la evidencia apunta a que es frecuente que existan disonancias en la interpretación de la información que hacen las distintas partes implicadas en el proceso comunicacional durante una situación específica. En el segundo caso, el de los conflictos ligados a las relaciones de poder (Legitimación, Poder, Inequidad), también pueden verse a la luz de los MM en tanto que se interpretan como “injustas” ciertas decisiones tomadas desde los rangos superiores que pueden que no sean informadas tomando en cuenta las formas de ver realidad de las partes afectadas por dichas decisiones.

c) Resolución de conflictos al interior de JS: Cuando se indaga acerca de la resolución de los conflictos dentro de la organización, de acuerdo a lo expresado por los entrevistados, no pareciera existir consenso con respecto a si existe alguna modalidad predominante para hallar una solución del problema. Tampoco hay claridad con respecto a quiénes son los actores encargados de buscar y encontrar dicha solución (las partes en disputa, algún mediador, RRHH o los superiores jerárquicos). E incluso, en algunos casos, se manifiesta que los conflictos nunca llegan a resolverse. A continuación, se reproducen varias de las respuestas a la pregunta de seguimiento ¿“En JS los conflictos se resuelven de esa forma o ese caso fue una excepción”?:

- *“Los conflictos son resueltos entre los auxiliares y sus líderes”.*
- *“Tardan en resolverse, insistiendo en la posición, tratando de convencer a la otra parte”.*
- *“Nadie interviene en busca de una solución”*
- *“Media RRHH”.*
- *“Individualmente se basa en el diálogo. En general, JS es el mediador”.*
- *“Se resuelven entre el gerente general y la subgerente de RRHH”.*
- *“RRHH no resuelve los conflictos”.*
- *“Con el diálogo”.*
- *“Depende de los perfiles”.*
- *“Hablando o dejando pasar”.*
- *“Lo resuelven entre las partes”.*

Al analizar las respuestas recabadas se puede observar que no existe claridad entre el grupo de los entrevistados con respecto a si existe una estrategia de negociación en JS para la resolución de conflicto o si existe del todo una estrategia propiamente dicha. Si bien en algunos casos se habla de diálogo de manera genérica, no se detallan las características de este diálogo. En los pocos casos que sí se hace, se reitera que prevalece el estilo de negociación por posiciones, es decir, se le da prominencia a intentar convencer a la otra parte, a través de la argumentación, para que cambie su posición. Si a esto se suma lo visto en el punto anterior, cuando se indagaban las

causas principales que originan los conflictos en JS (*“se plantan en una posición”, “ninguna parte cede”*), se puede observar no sólo que hay una falencia en el conocimiento y empleo de la negociación por principios, sino que de entrada resalta la ausencia de intencionalidad por reconocer los MM propios y de la otra parte en disputa a la hora de entablar el diálogo. Tal como indicó uno de los entrevistados al hablar de un conflicto en el que el principal problema era el temor al cambio ante una propuesta innovadora afirma: *“la idea era que el socio pudiera consumir la información sin tantos filtros pero había resistencia de la subgerencia y de la administración de base de datos. Las discusiones no estaban basadas en indicadores sino en creencias”*.

La dificultad radica entonces, como se detalló en el desarrollo conceptual sobre MM, no en que existan creencias (propias y ajenas), sino que no esté presente la capacidad de reflexión para identificarlas, sopesarlas, evaluarlas y, posteriormente, encarar el conflicto teniendo en cuenta los marcos preestablecido con los cuales las personas se aproximan a la realidad exterior a través de la forma en la que representa los hechos. Esta cuestión es demostrada cuando se indaga acerca del conocimiento específico que tienen acerca de los MM y si los aplican o no en la resolución de conflictos en el ámbito laboral.

d) Conocimiento y aplicación del concepto de MM: Cuando se le pregunta a los entrevistados si en general existe facilidad para “comprender la perspectiva del otro” (es decir, uno de los preceptos básicos del estilo de negociación por principios que toman en cuenta el concepto de MM) en general, la respuesta negativa:

- *“Las personas defienden su posición”.*
- *“No, lo resuelve el superior de las partes”.*
- *“Depende de la voluntad de las partes”.*
- *“A cada uno le interesa defender su posición”.*
- *“A veces la posición pesa más, para resolver tiene que ceder.”*
- *“Depende de quién sea.”*
- *“No hay facilidad para comprender la perspectiva del otro.”*
- *“No siempre. No es algo consciente”.*
- *“Ahora sí, a partir de la nueva estructura organizacional con la incorporación de los nuevos subgerentes”.*
- *“Sí, porque hay compromiso. La mayoría de los conflictos los resuelven los auxiliares”.*

De acuerdo a lo que afirman los entrevistados, al momento del conflicto, se refuerzan las posiciones propias, es decir que, aunque en algunos casos digan conocer el concepto de los MM no se reflexiona sobre ellos cuando se presenta una situación de conflictividad. Recuérdese la cita ya plasmada en esta tesis correspondiente a Peter Senge: (2006, p.248): “los individuos que no se han disciplinado en pensamiento reflexivo tienen dificultades para oír lo que dicen los demás. Tienen poca tolerancia para las interpretaciones porque solo ven su propia interpretación.”

Es por ello que, aunque algunos de los entrevistados afirman conocer el concepto de MM, debido a la información extraída en las entrevistas, se pone en duda que sea un concepto que tenga verdadera resonancia y consecuencias en la práctica en la dinámica de resolución de conflictos al interior de JS.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

A la luz de los resultados arrojados por la investigación llevada cabo en JS, y tomando en cuenta los elementos teóricos desarrollados en capítulos anteriores se llegó a las siguientes conclusiones:

- Los empleados de JS desconocen el impacto que los MM pueden tener en sus relaciones interpersonales en general, y en situaciones de conflicto al interior de la organización en particular.

- El grado de conocimiento que existe acerca del concepto de MM al interior de JS es de bajo a medio, tal como se pudo registrar en el estudio cuantitativo. Incluso entre aquellos que afirman tener un conocimiento alto o total sobre el concepto, cuando se les pide una definición con sus propias palabras sobre aquél, éstas, en algunos casos, poco o nada tienen que ver el concepto de MM.

- Los segmentos que tienen mayor familiaridad con el concepto de MM al interior de JS son aquellos de mayor edad, antigüedad dentro de la organización y pertenecientes al sexo femenino. El desconocimiento es mayor entre los más jóvenes, los empleados con menor antigüedad en la organización y dentro del segmento masculino. Asimismo, los departamentos en el que se reconoce, por parte de los propios empleados, el grado más bajo de

conocimiento acerca de los MM son Gestión administrativa, Programas especiales y Sistemas.

- En general se registra un clima de conflictividad bajo al interior de JS, si se toma en cuenta la frecuencia con la que se generan los conflictos en la organización.
- En los casos en los que se sí se identifica conflictividad, los tipos más frecuentes de acuerdo a lo expresado por los entrevistados, están relacionadas a conflictos por intereses contrapuestos; al estilo (“piramidal”), los canales y la manera como se maneja la información al interior de la organización y, por último, las relaciones de poder, específicamente al cuestionamiento de la legitimidad y la percepción de inequidad con respecto a ciertas decisiones que se toman con respecto a la asignación de cargos.
- Entre las causas que originan estos conflictos, aseveran que la más común, sobre todo entre aquellos que expresan mayor conocimiento sobre los MM es que “la persona percibe una realidad como diferente y la toma como absoluta”. En las entrevistas en profundidad se ratifica como principal causante de los conflictos en JS esta insistencia de las partes en conflicto de sostener sus posiciones, sin cuestionar los propios MM ni esforzarse por comprender los MM de la contraparte.

- Entre aquellos que expresan mayor desconocimiento acerca de los MM existe la proporción más alta de respondientes que aseveran involucrarse en situaciones de conflictividad con mayor asiduidad.
- Se advierte un desconocimiento generalizado con respecto a la existencia de líneas estratégicas al interior de la organización para la resolución de conflictos. No existe claridad con respecto a si existen modalidades o mecanismos específicos de negociación que la organización tenga previstos para resolver los problemas interpersonales en el ámbito laboral e, igualmente, tienen dificultades en identificar quiénes serían los actores responsables en buscar y encontrar soluciones.
- El reconocimiento de los MM y el estilo de negociación asociado con el concepto (ganar-ganar), según indican, tampoco es la regla en la dinámica de resolución de conflictos. En cambio, tal como se indicó en punto referente a “conflictividad”, se impone el estilo de negociación por posiciones, es decir, las partes reafirman las posiciones propias e intentan convencer a la otra de que cambien las suyas.

5.2. Recomendaciones

Para afrontar estas deficiencias en las dinámicas de conflictividad y negociación en JS se hacen las siguientes recomendaciones:

- Realizar un diagnóstico permanente y sistemático al interior de JS para poder establecer indicadores que permitan medir la conflictividad a través del tiempo a fin de poder identificar regularidades en los mismos (causas, sectores más problemáticos, frecuencia) y como una manera de evaluar los costos económicos que tienen dichos conflictos en la organización.
- Establecer desde la organización lineamientos claros y compartidos con respecto a los mecanismos de resolución de conflictos al interior de la organización (instancias a las que se debe recurrir, personas a cargo).
- Capacitar al personal de JS en educación en MM como herramienta para la resolución de conflictos desde el estilo de negociación ganar-ganar.
- Capacitar a los mandos medios de la organización en mediación y resolución de conflictos para que, siguiendo siempre las premisas de los M.M, puedan guiar a las partes durante las situaciones conflictivas.
- Plantearse introducir dentro la cultura organizacional de JS un cambio en cuanto al modelo predominante (Modelo de control unilateral) por otro que tome en consideración los MM (Modelo de aprendizaje mutuo).

Una propuesta para dar inicio a este viraje es presentada en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO VI

PLAN DE MEJORA Y ACCIONES A SEGUIR

1.16. Introducción

Una vez analizados el marco teórico precedente y los resultados arrojados por la investigación se hacen a continuación algunas propuestas de mejora con la finalidad de proveer a JS de las herramientas necesarias para abordar de manera profesional la problemática referida a MM, conflictos y negociación. Se parte de la premisa de que la organización debe pasar de un Modelo de control unilateral a un Modelo de aprendizaje mutuo, que necesariamente incluye el esfuerzo por parte de todos los integrantes de la organización en reconocer los MM propios y ajenos.

Como se vio en el apartado 1.2.4. dentro del Modelo de control unilateral planteado por Kofman (2008, p.295), se supone que “las opiniones de los demás son inmodificables”; la estrategia dominante es la de “ganar a toda costa” y las tácticas más comunes al encarar un proceso de resolución de conflictos es “reafirmar el propio punto de vista dando por sentada la verdad del razonamiento que lo sustenta”, “no indagar en los puntos de vista de los demás” y “argumentar a favor de la posición propia para ganar la discusión sin tomar en cuenta el mérito de las mismas”. Estas características pudieron detectarse, a través de la investigación realizada, en la mayor parte de las situaciones específicas de conflictividad al interior de JS.

Se trata entonces de pasar a un modelo en el que se pueda reconocer que los pensamientos de los demás tienen una lógica intrínseca, donde prevalezca el interés por aprender antes que ganar, en el que se haga explícito el razonamiento que da

sustento a la perspectiva propia y se indague sobre la perspectiva del otro, y finalmente, exponer la posición propia con el objetivo de presentar el razonamiento y someterlo a la verificación de los demás.

Se entiende que intentar transformar MM arraigados no es un proceso mecánico, sencillo o inmune al fracaso, pero se considera que el sólo dar un primer paso en esa dirección se traducirá en una mejora en las relaciones dentro de la organización, haciendo énfasis en las dinámicas de conflictividad y negociación al interior de la misma. A continuación, algunos lineamientos para empezar a transitar este camino.

1.17. Proyecto de mejora situacional

1.17.1 Diagnóstico de la situación de conflictividad

La primera etapa implica la realización de un diagnóstico anual sobre la situación de conflictividad que surge de los trabajadores de JS. En esta instancia se sugiere trabajar con una muestra similar en cuanto a tamaño y composición a la que se usó en esta tesis con la finalidad obtener un comparativo situacional. Cabe destacar y recordar lo mencionado en el prólogo de la presente investigación en el cual se aclara que JS no cuenta con herramientas de medición que permitan cuantificar, monetizar y clasificar los diferentes tipos de conflictos. Para ello, son necesarias herramientas que permitan analizar a lo largo del tiempo las características de los conflictos que se generan al interior de JS a fin de identificar las siguientes variables:

- Número de los conflictos
- Frecuencia de los conflictos

- Causales de los conflictos
- Tipos de conflictos
- Sectores en los que se desarrollan los conflictos
- Actores involucrados en los conflictos
- Status de resolución de los conflictos
- Formas de resolución de conflictos
- Impacto económico de los conflictos

Para tal fin se propone la construcción de indicadores y la realización de encuestas:

Encuestas:

- **Clima laboral:** elaborar una encuesta de clima laboral a medida, en la cual se permita incluir una pregunta sobre la interpretación de los conflictos y negociación.
- **Encuesta de diagnóstico de conflictos:** darle continuidad a encuestas como la desarrollada en la presente investigación para indagar periódicamente las variables expuestas con anterioridad.

Para profundizar la información cuantitativa se recomienda complementar con una investigación cualitativa que comprenda:

- **Entrevistas en profundidad liderada por un investigador externo:** con la finalidad de profundizar en las interpretaciones que tienen los integrantes de JS ante las situaciones conflictivas y su posible resolución.

- **Observación directa:** de las dinámicas en las relaciones interpersonales al interior de la organización a fin de verificar in situ las pautas de interacción en las situaciones de conflictividad al interior de la organización.

Cuadro N° 22: Detalle y costos de la fase de diagnóstico de conflictividad en JS

Herramienta de diagnóstico	Target	Fecha	Cantidad	Costo Unitario (\$)	Costo total (\$)
Encuesta Online de diagnóstico de conflictos (método CAWI)	Operativos y mandos medios (muestra aleatoria)	1/10/2018	120	170	20400
Entrevistas en profundidad para evaluación de conflictividad en JS	Mandos medios	15/10/2018	20	3750	75000
					95400

Fuente: elaboración propia (2017).

Obtener información fidedigna permitirá focalizar los esfuerzos en los sectores y actores críticos, ahorrando esfuerzos y recursos, y mejorando la probabilidad de éxito de la acción concreta.

1.17.2 Análisis de las evaluaciones de diagnóstico

Una vez realizado el diagnóstico acerca de la situación de conflictividad al interior de JS se poseerán datos cuantitativos y cualitativos que permitirán identificar cuáles son las áreas que requieren de una mayor intervención. Una vez que se posean estos datos se podrán calendarizar un conjunto de acciones (que se detallarán a continuación) y que tendrán como finalidad última disminuir el porcentaje de conflictos dentro de la organización.

Cabe destacar que entre esta instancia y la de implementación se recomienda un plan de comunicaciones internas que permita informar a toda la organización y actores involucrados acerca de la acción propuesta.

Gráfico N° 19: Fases del plan de comunicación para implementar el proyecto de mejora situacional al interior de JS



Fuente: elaboración propia (2017)

Los canales se segmentarán de acuerdo al público objetivo al que estarán dirigidas las comunicaciones (gerentes, mandos medios, operativos), e incluirán medios electrónicos (correos electrónicos, intranet), encuentros presenciales y cartelera. Los detalles de cada una de las fases del plan de comunicación se muestran en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 23: Detalle de las fases del plan de comunicación para implementar el proyecto de mejora situacional al interior de JS

Instancia	Público ot			
	Gerent			

Fuente: elaboración propia (2017).

Hay que aclarar que los recursos que se usarán para el plan de comunicación son de origen interno por lo cual no tendrán un costo adicional para JS.

Se tiene siempre en cuenta que la educación en MM implica un cambio no sólo en las dinámicas específicas de la organización, sino también en creencias individuales profundamente arraigadas, por lo que es lógico que se hallen resistencias hacia la misma. En este sentido es vital la tarea de comunicación que lleve adelante JS para que todos los sectores estén al tanto de lo que involucra el cambio que se pretende.

1.17.3 Capacitaciones sobre el impacto de los MM al interior de JS

Se trata de implementar capacitaciones para formar y concientizar a los integrantes de JS sobre el impacto de los MM dentro de la organización como ejes de prevención y resolución de conflictos, además de la estrategia de negociación.

Se recomienda organizar capacitaciones poniendo énfasis en las áreas de la organización en las que, a través del diagnóstico, demuestre tener un menor conocimiento acerca de los MM. De igual manera, se sugiere que en dicha capacitación participen, por una parte, los mandos altos de la organización con la finalidad de obtener el apoyo político necesario para enfrentar un cambio de modelo como el que se propone y, por la otra, los mandos medios para que posteriormente puedan formar al resto de los integrantes de JS en el conocimiento sobre los MM, resolución de conflictos, mediación y negociación.

La planificación de la misma contemplará los períodos a realizar, los contenidos, lugar de dictado, costos de implementación (salas de capacitación, *break*, logísticos, honorarios profesionales, entre otros). Los grupos serán conformados por JS. En los siguientes cuadros se muestran el detalle, los costos y la temática de la acción:

Cuadro N° 24: Detalle y costos de la instancia de la actividad de capacitación como parte del proyecto de mejora situacional al interior de JS

Nivel	Actividad	D						
1. Gerentes y mandos	Capacitación en comunicación y resolución de							

Fuente: elaboración propia (2017).

Cuadro N° 25: Temática que se abordará durante la instancia de capacitación como parte del proyecto de mejora situacional al interior de JS

Nivel		
1. Gerentes y mandos	Capac	

Fuente: elaboración propia (2017).

1.17.4 Acciones de *coaching*

Teniendo en cuenta que el proceso propuesto toca tanto a las creencias individuales como a las prácticas arraigadas al interior de la organización, se debe contemplar no

sólo el aprendizaje sobre los MM, sino también el trabajo interno de cada persona sobre su propio MM

Dentro de esta instancia se sugiere trabajar primero con las líneas gerenciales en sesiones individuales o cápsulas, como se lo denomina en la jerga del *coaching*, ya que son el epicentro del cambio de estructura organizacional y, además de ser los mediadores actuales en la resolución de conflictos. Luego se trabajará con la población restante en sesiones de coaching grupal de dos horas por grupos de 30 personas, tal como se ilustra en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 26: Detalle y costos de la instancia de la actividad de *coaching* como parte del proyecto de mejora situacional al interior de JS

Nivel	Actividad	Temática							
1.	Coaching	Problemas							

Fuente: elaboración propia (2017).

*Nota: el valor total del *coaching* ejecutivo se calcula en base a horas, mientras que para el *coaching* grupal se emplea como unidad de medida los grupos o cápsulas.

1.17.5 Seguimiento de la conflictividad en JS y medición del impacto de la propuesta.

Además de llevar un registro cuantitativo y cualitativo de las características de los conflictos en JS, se recomienda analizar en períodos anuales la efectividad de la iniciativa. Esto puede lograrse mediante la evaluación sistemática de las variables e indicadores mencionados para la fase de diagnóstico (número y frecuencia de conflictos, causales y estatus de resolución), e implementar las mismas herramientas de análisis con la finalidad de hacer un seguimiento comparativo, identificar posibles variaciones y poder medir el impacto de la medida.

Por otra parte, cabe resaltar que al tratarse de una acción que atraviesa transversalmente a la organización es necesario contar con el apoyo de los departamentos de RRHH, Contabilidad, los distintos cargos y actores que se desempeñan en JS. Es necesario, sobre todo, el involucramiento de los líderes de JS para que sean los intermediarios, en una instancia y luego, principales destinatarios.

Finalmente, la ejecución de la presente debe concebirse como una inversión para el cliente (JS) y no como un costo, en tanto que, una vez obtenidas las herramientas de medición sugeridas en el plan de acción, los estudios podrán replicarse de manera interna. Asimismo, los datos comparativos entre la presente investigación y el diagnóstico que la organización realizará de manera interanual permitirán recabar los

indicadores de conflictividad dentro de JS, necesarios para poder estimar los costos económicos que actualmente puedan estarle generando sus conflictos internos.

Cuadro N° 27: Costo total del plan de mejora*

Fase de la acción	Costo (\$)
Diagnóstico	95400
Capacitación	220000
Coaching	180000
	495400

Fuente: elaboración propia (2017).

Nota: Los recursos que se usarán para el plan de comunicación son de origen interno por lo cual no tendrán un costo adicional para JS.

1.18. Acciones a seguir

Se considera como una oportunidad de investigación para aquellas personas o instituciones que deseen seguir analizando al sector de salud, la recopilación de manera sistemática y pormenorizada de información sobre el *marketshare* del sector tanto a nivel nacional como provincial y municipal.

Cuando se mencionaron algunas de las limitaciones por las que atravesó la presente investigación se señaló la dificultad en obtener datos públicos, actuales y específicos sobre el mercado del cual forma parte JS (específicamente en la ciudad de Santa Fe), es decir, el de las obras sociales y medicina prepaga.

Se tiene la certeza de que estos datos existen en la actualidad, pero las empresas de medicina prepaga la estiman como una información confidencial, en tanto consideran que puede darle “munición” a los competidores para el desarrollo de sus propias acciones de marketing. Desde la óptica del investigador, en cambio, son datos útiles para poder conocer de manera más profunda a un mercado del que es parte más de la mitad de la población argentina.

Por otra parte y a nivel interno, se recomienda profundizar la presente investigación para llegar a un nivel de investigación más profundo orientado de la medición de ausentismo, productividad y conflictos a partir de las discrepancias de M.M que puedan tener los trabajadores de JS al momento de comenzar la próxima investigación.

ANEXOS

Anexo N° 1: Cuestionario de investigación sobre el concepto de MM y el conocimiento que los empleados de Jerárquicos Salud tienen sobre él.

El presente cuestionario es de gran valor por que permite comprender las diferentes formas de ver o interpretar una realidad a partir de una misma consigna. Su respuesta ayudará a su empresa a generar acciones que mejoren las relaciones entre usted y sus compañeros de trabajo. La duración de llenado del presente formulario no le llevará más de diez minutos.

DATOS PERSONALES

- **Sexo:**
a) Masculino ___ b) Femenino ___

- **Edad:**
a) 18 a 25 años ___ b) 26 a 35 años ___ c) 36 hasta 45 años ___
d) 46 a 55 años ___ e) 56 a 65 años ___ f) 66 años o más ___

- **Máximo nivel de estudios alcanzados:**
a) Secundario incompleto ___ b) Secundario completo ___
c) Terciario incompleto d) ___ Terciario completo ___
e) Universitario incompleto f) ___ Universitario completo ___

- **Antigüedad en Jerárquicos Salud:**
a) Menos de 1 año ___ b) Entre 1 año y 5 años ___
c) Entre 6 años y 10 años ___ d) Entre 11 años y 20 años ___

- **Cargo en el que se desempeña:** _____
- **Ciudad:** _____

CUESTIONARIO

P.1.: "Un modelo mental es un mecanismo del pensamiento mediante el cual un ser humano intenta explicar cómo funciona el mundo real. Es un tipo de símbolo

interno o representación de la realidad externa, hipotética que juega un papel importante en la cognición."

Teniendo en cuenta lo anterior, ¿usted conocía o conoce el concepto de modelo mental? Según su nivel de conocimiento marque el porcentaje que considera que corresponde.

0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

P.1.1.: ¿Podría explicar que son los Modelos Mentales?

Rta.: _____

P.2: ¿En qué caso utilizó el concepto de Modelos Mentales? (Marque una sola

opción. La que haya usado con mayor frecuencia)

- a) Cuando tuvo que tomar una decisión que afectaría a terceros
- b) Cuando le tuvo que enseñar el concepto a otros
- c) Cuando discutió con una persona por problemas de interpretación del hecho
- d) A partir de tomar conciencia sobre su significado e impacto en las personas
- e) Cuando hizo mal una tarea porque usted comprendió que se hacía de una forma
- f) Cuando tuve que mediar entre las partes a partir de un conflicto de interpretación de

la realidad"

g) Nunca lo hizo

h)

Otro

(especifique) _____

P3: ¿Cómo se resolvió el conflicto interpersonal? (Marque una sola opción. La

que haya usado con mayor frecuencia)

a) ¿Se puso en el lugar de la otra persona y entendió su forma de ver la realidad sobre

lo sucedido?

b) ¿Le hizo ver a la otra parte que ambos discutían sobre lo mismo pero lo

interpretaban de forma diferente?

c) ¿Negocio con la otra parte para llegar a un acuerdo y mejorar las relaciones?

d) ¿Su jefe interpreto ambas formas de ver el conflicto y medio para que entendieran

el punto en discusión?

e) Hubo una tercera persona que, de forma voluntaria, medio entre las partes

f) Tomó distancia de la persona sin hablar

Otro

(especifique)_____

P4: ¿Cuál/es fueron las causas que usted cree que fueron el origen del conflicto

por “Malos entendidos”? (Marque una sola opción)

- a) La persona cree que usted está equivocado sobre la realidad que usted describe
- b) La persona piensa diferente a usted sobre el hecho ocurrido
- c) La persona percibe una realidad diferente y la toma como absoluta
- d) La persona ha creído observar una situación que no fue y usted tuvo que salir a

aclarar su realidad

- e) Usted dijo una palabra con un significado que para la otra parte cuando la escucho

la relaciono con otra cosa. Por ejemplo: Jerárquicos Salud es una mutual para quienes

la conocen pero una jerarquía de salud para quienes la desconocen.

- f) Otro

(especifique)_____

P5: ¿Recuerda si resolvió un conflicto a partir de una estrategia de negociación?

(Marque la opción que más se aproxima)

- a) No hubo una estrategia
- b) No hubo una estrategia pero lo arreglaron hablando
- c) Hizo foco en el problema y dejó de lado las cuestiones personales
- d) Se puso en el lugar del otro para entender lo que piensa y llegar a un mejor acuerdo
- e) Buscó varias alternativas y se sentó con la otra persona a analizar la opción que le

favorecía a ambas partes.

- f) Analizó el origen del conflicto, busco diferentes soluciones dejando de pensar a

quien tiene enfrente con el objetivo de llegar a un acuerdo

- g) No hubo negociación

- h) Sus autoridades negociaron con usted y la otra parte para resolver el conflicto a

partir de una mejor opción para ambas personas

- i) Otro

(especifique)_____

P6: Entendemos a los conflictos laborales de distintas naturalezas en función de

las condiciones laborales que se hayan deteriorado, es pues, la disputa de

derecho o de interés que se suscita entre empleadores y empleados. Teniendo en

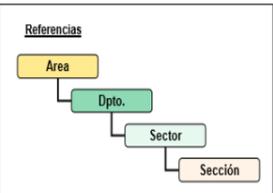
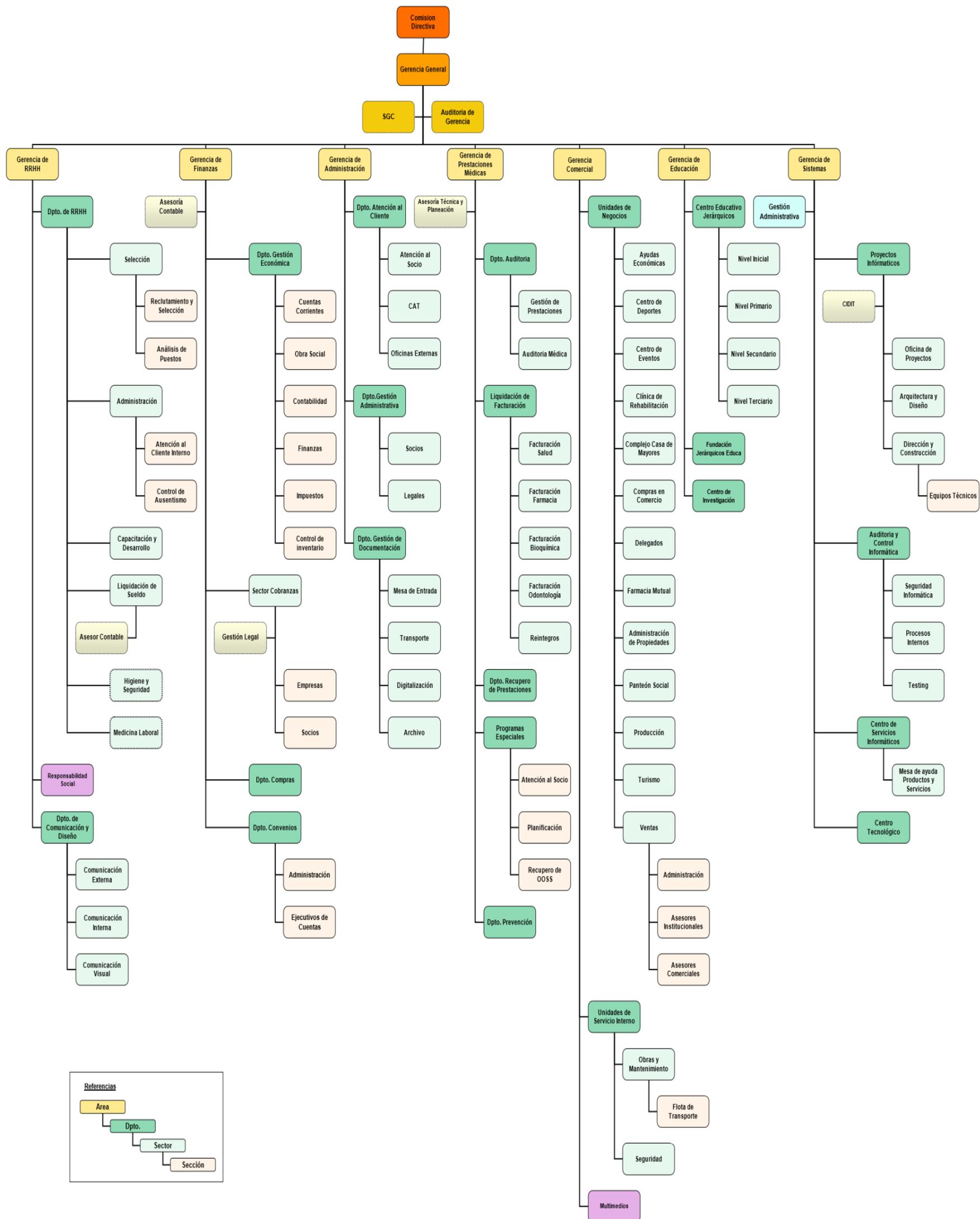
cuenta lo anterior ¿Con que frecuencia usted tiene conflictos dentro de su ámbito

laboral?

a) Diariamente ____ b) Semanalmente ____ c) Quincenalmente ____ d) Mensualmente
e) Anualmente ____ f) Bianualmente ____ g) Nunca ____ h) No sabe

¡Muchas gracias por su participación!

Anexo N° 2: Organigrama JS



Anexo N° 3: Definiciones de MM según el grado de conocimiento que expresan tener los empleados de JS sobre el concepto – Segmento que expresa desconocimiento.

Definición de MM entre aquellos que expresan DESCONOCER el concepto
Modelo Mental: Por modelo entiendo que es una persona física o alguna cosa concreta a la cual admiramos alguna cualidad, característica y uno se mentaliza en llegar a ser como ella o tener la meta de superar lo que tanto admiramos. La referencia que se puede hacer en mental es que nos mentalizamos con objetivos y metas para llegar a lo que nos proponemos.
A mi entender un modelo mental puede ser algo que piensa cada uno de una manera diferente a lo que puede pensar el otro. Por ejemplo en base a sus vivencias y demás situaciones de la vida
Estructuras que formamos desde pequeños, el molde que forma nuestro entorno.
los modelos mentales son los que generamos o formamos a través de nuestros conocimientos, vivencias, experiencia, etc.
No tengo conocimiento
es una metodología de pensamiento que utilizamos para interpretar el funcionamiento de la realidad
Un modelo mental -desde mi ignorancia hacia el tema- creo que es la primer etapa de cualquier modelo/emprendimiento dado que es el primer paso a sortear
Teniendo en cuenta la explicación que se incluye en este cuestionario, se podría definir un Modelo Mental como un PREJUICIO que tenemos sobre algo, y que no realmente es así.
Para mí, antes de leer la definición del punto 8, lo hubiera descripto como lo que cada uno piensa o percibe en función de un tema planteado.
Es una estructura de pensamiento y percepción que tiene el individuo producto de sus vivencias, experiencias y creencias
Entiendo que se trata de preconceptos o distintas formas de ver las cosas que tienen las personas. Condicionados por sus vivencias, creencias y diferentes factores por los que atraviesa.
PUNTOS DE VISTA INTERNOS Y PERSONALES DE LA PERSONA CON LA QUE SE EXPLICA SITUACIONES O CONFLICTOS REALES
Desconozco del tema pero por lo que se visualiza en el punto nro. 8 y por lo que entiende uno se refiere a cómo ve mundo según su vivencia en distinto momento de la vida.
A mi parecer, modelos mentales serían puntos de vista, perspectivas y formas de resolver.

Fuente: Encuesta de investigación sobre el concepto de MM y el conocimiento que los empleados de Jerárquicos Salud tienen sobre él. Realizada del 2 al 15 de diciembre de 2015. Base: 119 casos.

Anexo N° 4: Definiciones de MM según el grado de conocimiento que expresan tener los empleados de JS sobre el concepto – Segmento que expresa conocimiento bajo

Definición de MM entre aquellos que expresan tener un CONOCIMIENTO BAJO sobre el concepto
Son estándares que tenemos cada uno de nosotros interiormente.
Un modelo mental es el pensamiento de la persona que utiliza para expresar lo real, lo vivido.
Es la forma de percibir una determina cosa, siendo que su hipótesis va estar ligada al sexo de la persona, su cultura, educación, nivel social en el que se encuentra, etc. Específicamente ante la presencia de una problemática no todos podemos coincidir en la deducción por más que sea algo visible por cada uno.
Son los modelos que tenemos cada uno de nosotros interiormente, en base a la crianza de cada uno.
Son las distintas perspectivas de la realidad que tiene cada persona.
no, no podría explicarlo.-
Es una forma de pensar o imaginar una situación, suceso, problema o solución utilizando otros recursos no tan explícitos.
Por lo que he escuchado el modelo mental es la forma de ver las cosas y tratar de vivenciarlas desde los lineamientos de educación de cada persona, a esto me refiero con que grado de responsabilidad, libertad, valores y moral se nos ha criado y desde esa plataforma podemos ver y evaluar distintas situaciones. Y considerar de esta manera si está acorde a nuestros lineamientos o si nos son ofensivas o van totalmente en desacuerdo con nuestros principios.
Son las formas de como el ser humano ve en forma sencilla la realidad.
Es intentar llevar a cabo lo que creamos en nuestro pensamiento.-
Entiendo por modelos mentales en la forma en que los seres humanos interpretamos de manera diferente la realidad o una situación en particular.
interpreto que es la forma de ver las cosas bajo distintos puntos de vistas, dependiendo de la persona.-
Forma de ver las distintas situaciones que se nos presentan a diario
En mi entender el modelo mental es una imagen o representación asociada que el cerebro relaciona con algún hecho exterior
Un modelo mental sería un mecanismo que actúa de manera inconsciente sobre determinadas situaciones o percepciones de la realidad.
Lo modelos mentales son diferentes percepciones que tenemos sobre el contexto en el cual nos encontramos o no. La misma puede variar de acuerdo a las distintas variables que se presentan y según la información que receptionemos de dicho contexto.
Es una forma de ver la realidad, teniendo en cuenta todo el ambiente en que uno vive
Un modelo mental es un mecanismo del pensamiento mediante el cual un ser humano intenta explicar cómo funciona el mundo real
Un modelo mental es la forma en la que se entienden las cosas, y cómo se analizan y priorizan sus cualidades/características.
Desconozco los modelos.

Fuente: Encuesta de investigación sobre el concepto de MM y el conocimiento que los empleados de Jerárquicos Salud tienen sobre él. Realizada del 2 al 15 de diciembre de 2015. Base: 119 casos.

Anexo N° 5: Definiciones de MM según el grado de conocimiento que expresan tener los empleados de JS sobre el concepto – Segmento que expresa conocimiento medio

Definición de M.M entre aquellos que expresan tener un CONOCIMIENTO MEDIO sobre el concepto
DIFERENTES OPINIONES SOBRE ALGUN CONCEPTO DE VIDA O INFORMACION
son pensamientos propios e internos sobre todo el medio que nos rodea y modifican nuestra existencia.-
Para mi serían las distintas formas de ver las cosas de acuerdo a la necesidad o el significado de las cosas
Los modelos mentales son pensamientos que nos creamos de la realidad que vivimos.
Un modelo mental, es el medio que tiene el ser humana de explicar su desarrollo en el mundo.
Los modelos mentales son formas de ver la realidad, es el modo en que cada uno percibe, un hecho una acción, un momento, por lo tanto es súper variado.
Si, en base a la experiencia de vida/empiria.
Es la forma en la cual nosotros interiorizamos de forma inconsciente algún objeto, persona, animal, etc. Lo relacionamos directamente con experiencias vividas o contadas.
Un modelo mental es el conjunto de significados que forma una persona, lo que constituye su visión particular del mundo.
Es una interpretación que cada persona realiza del exterior o mundo que nos rodea, que entiendo es percibida por todas las personas de maneras distintas, según su historia, vida, conocimientos.
Interpreto que es la manera inconsciente y a veces consiente que tiene cada persona de ver el mundo y a las personas con las que se relaciona para entenderse lo mejor posible.
distintas formas de expresarse sobre un tema.- cada persona describe o explica diferente una misma cosa.-
Es la forma en la cual pensamos, entendemos y nos representamos las cosas que nos pasan en lo cotidiano.
Son lo que uno piensa de cada cosa en particular que puede variar de lo que opina el otro sobre lo mismo. Por ejemplo dos personas mirando el número 6 o 9, varía desde donde se lo mira. Para uno es un 6 y para el otro mirándolo desde el otro lado es un 9
conocimientos en base a la crianza cultura y creencias
Lo entiendo como lo que Saussure llama la imagen mental de la realidad. Es decir, un concepto o imagen mental que asociamos a un signo específico y que está condicionado por nuestra propia cultura y forma de vida. En la imagen de ejemplo tenemos un mismo signo (el gato) y diferentes formas de percibir el mismo signo y atribuirle un significado.
FORMAS DE PENSAR SOBRE UN TEMA.
La visión de una persona sobre el mundo, lo vemos reflejado en cada situación y en cómo toma cada uno las mismas.
Tengo entendido que un modelo mental es lo que cada uno va formando de acuerdo a sus vivencias, creencias, la información que obtenemos (o no tenemos), etc., que hace que por ejemplo, ante una misma situación, dos personas la interpreten o actúen de diferentes maneras.
un pensamiento que intenta demostrar el mundo real
Para vi es la forma que uno tiene de ver las cosas en cierta situaciones.
Es la manera personal de ver la realidad según el contexto y mediante nuestra subjetividad.

Creo que un modelo mental es el claro ejemplo de cómo vive el ser humano, que es lo que piensa y en base a eso actúa.
entiendo como modelo mental los paradigmas que tenemos las personas para pensar y/o actuar
Los modelos mentales son los diferentes puntos de vista de cada persona. Son muy particulares. Cada individuo pensante tiene uno propio. Pueden o no, coincidir entre sí.
Modelos mentales hacen referencia a un punto de vista de la realidad en torno al contexto al cual se atribuye, y a las proyecciones que un ser humano puede realizar en el entorno en el que convive.
Los Modelos Mentales responden a las percepciones que tenemos de acuerdo a situaciones. Los diferentes puntos de vista que se ven afectados por numerosos factores.
Estimo que los modelos mentales tienen que ver con los conceptos socioculturales establecidos y consecuentemente por la subjetividad de cada persona.
Los modelos mentales son la forma en que cada ser humano capta el mundo real. Influenciado inevitablemente por su contexto histórico y cultural-
El modelo es la distinta perspectiva que tienen las personas de una misma cosa.
Es la forma en la que cada ser humano interpreta.
Metodologías que por medio de pensamientos deductivos explican realidades de la vida cotidiana
Es lo que uno cree de lo que ve.
Son los esquemas o estructuras de pensamiento que nos han transmitido en nuestra crianza y con los que interpretamos la realidad, el mundo que nos rodea.
Sin haber estudiado al respecto, diría que se trata de las conexiones/asociaciones creadas y adoptadas a través de la educación formal y las experiencias vividas para formar una idea y una conclusión para determinar una acción.
Distintos puntos de vista
Es una representación conceptual interna y particular de cada persona, es la abstracción de los elementos constitutivos que caracterizan un objeto de la realidad.

Fuente: Encuesta de investigación sobre el concepto de MM y el conocimiento que los empleados de Jerárquicos Salud tienen sobre él. Realizada del 2 al 15 de diciembre de 2015. Base: 119 casos.

Anexo N° 6: Definiciones de MM según el grado de conocimiento que expresan tener los empleados de JS sobre el concepto – Segmento que expresa conocimiento alto

Definición de MM entre aquellos que expresan tener un CONOCIMIENTO ALTO sobre el concepto
Un modelo mental es un mecanismo del pensamiento donde se intenta explicar cómo funciona el mundo real. Es un tipo de símbolo interno o representación de la realidad externa.
Las maneras o formas de pensar de un ser humano. Distintas los unos de los otros. Podría decir que hasta una cultura tiene su propio modelo mental.
Forma de ver las cosas que tiene cada uno.
Modelo Mental, a mi parecer, es en base a la creencia de cada persona, y no hay un parámetro de "normalidad" ante ello, por lo cual, es válida cualquier percepción de una situación, independientemente de lo socialmente correcto o no. En lo particular, a mí me traslada a "ver la necesidad del otro para poder ayudar con lo que necesita, y no con lo que nosotros creemos que puede necesitar".
conjunto de acciones que llegan a un mismo fin
Un modelo mental es una estructura de pensamiento que hace que una persona piense de una manera y no de otra y muchas veces impide ver las cosas de otra manera.
Se podría decir que los modelos mentales son la percepción de la realidad de cada uno. Difiere según en las personas según su cultura, su educación, ética y valores.
Son las ideas o representaciones que tenemos predeterminadas en nuestro sistema cognitivo que nos permiten tener una aproximación de la realidad sin haberla experimentado. Por ejemplo, si veo un aeropuerto, entiendo que en él hay personas apunto de abordar un avión, que es un medio de transporte aéreo. Pero nunca me subí a uno.
Los modelos mentales, tienen que ver con la idiosincrasia de cada uno, del modelo cultural y de varios factores más que inciden en la percepción particular de cada cosa o tema.
Los modelos mentales, en mi parecer, es una idea de algo o alguien subjetiva y/o colectivamente.
Es algo del cual nosotros tenemos una presunción de cómo es o tendría que ser.
es la percepción individual de la realidad
Los modelos mentales es un mecanismo del pensamiento que intenta explicar cómo funciona el mundo real.
Los modelos mentales son las distintas formas que tenemos para comprender, entender, organizar la realidad en la que vivimos. Considero que nuestros modelos mentales se pueden ir modificando en el transcurso de la vida según las experiencias vividas y/o transitadas. También creo que las experiencias de los demás contribuyen a la conformación de nuestro propio modelo mental.
Los Modelos Mentales a mi consideración son aquellos que una persona, a través de distintas formas, le da nombre o tamaño a algo. Por ejemplo, en el caso de los números, es una medición requerida por el Hombre para poder satisfacer la necesidad de explicar a través de esa forma algo, ejemplo distancia. Pero los números no existen, es un invento, creación matemática que sirve para explicar y dar satisfacción a nuestra mente. Es decir, por convenio 1 es 1 y no salimos de dicha concepción porque es lo mejor que "conocemos" aplicable a lo que creemos y hacemos cotidianamente.-
son formas que internalizamos, por educación, creencia, o cultura acerca de cómo entendemos el mundo con sus situaciones e ideologías
El modelo queda en la razón, por eso mental, la finalidad de la mutua el modelo a seguir, sin fines de lucro, servicio a la comunidad, etc., es el modelo mental

Modelo mental, es la interpretación, según nuestros valores, creencias y conocimientos adquiridos que nos permite tomar decisiones en determinadas situaciones.
Son conceptos que uno establece, a veces consiente otras de manera inconsciente, en relación a situaciones o personas.
Los modelos mentales son la percepción que cada uno tiene de la realidad, según la experiencia vivida.
Los modelos mentales forman parte del imaginario colectivo, es más nosotros trabajamos con modelos mentales todo el tiempo para realizar mi trabajo. (Comunicación y diseño)
Un modelo mental es una estructura simbólica particular de cada individuo que influye en la manera en que cada uno interpreta y reproduce su entorno y sus estímulos. Normalmente el mismo se desarrolla según las enseñanzas recibidas, las costumbres de su entorno y las experiencias de vida a las que el individuo es expuesto sobre todo a edades tempranas.
Los Modelos Mentales son historias, imágenes que llevamos dentro de nuestra mente, pensamientos acerca de nosotros, de experiencias vividas y que aprendimos de los demás, de las relaciones con nuestro entorno y de esta manera determinan nuestra manera de actuar o de pensar acerca de algo.-
Es el Punto de vista que tiene cada persona ante un conflicto o situación
Formas de interpretar de una persona lo que está percibiendo.
Son interpretaciones formadas por preconceptos a partir de las cuales las personas interpretan el mundo real.
Modelo mental, son los mecanismos y procesos que realiza nuestro cerebro para procesar la información que recibe del mundo exterior, filtrando lo que no le parece necesario o información en exceso, para poder realizar una tarea o toma de decisión, un claro ejemplo es al conducir que el cerebro filtra lo menos importante y se concentra en las señales de tránsito y las imágenes que percibe de la ruta.
En pocas palabras, es lo que nos hace ser un SER RACIONAL
Desde el punto de vista de la comunicación, los seres humanos somos construcciones lingüísticas, formadas a través de los años según nuestras vivencias, educación, cultura, región, etc. Es por esto que podemos percibir los objetos de la realidad de distintas maneras, de esta manera vamos forjando distintos modelos de pensamiento, sobre los que nos apoyamos para sacar nuestras conclusiones sobre los hechos que percibimos. Es por eso que muchos autores coinciden en que no vemos las cosas como son, las vemos como somos.
Se intenta explicar del funcionamiento (o utilidad) de algo desde la perspectiva del que lo está observando.
Los modelos mentales tienen que ver con los pensamientos, creencias, percepciones del mundo que nos rodea, de acuerdo a los valores, conocimiento y aprendizaje que adquirimos de nuestro entorno, educación, etc.-
Son formas de ver lo que nos rodea diariamente y la interacción mediante esa respuesta.
Son ideas o pensamientos que las personas asimilan en algún momento de su vida y lo toman como modelo ante situaciones o personas.
Los prejuicios implantados son un ejemplo de modelos mentales, donde se etiqueta a alguna persona, función, objeto y se lo limita a ese concepto. Los modelos mentales son distintas formas de ver la realidad. Un buen ejercicio para comprender que nuestra verdad o forma de ver la realidad no es única, es ponemos en el lugar del otro y de esa forma podremos comprender que existen otras realidades y verdades, y que cada uno de nosotros puede tener una visión parcial de la realidad.
Las entiendo como formas internas de sintetizar la realidad o patrones a partir de los cuales percibimos el mundo real.
Es la forma en que cada uno percibe una realidad

Un modelo mental es la forma que percibe el individuo del mundo (entendiéndolo como la vida en si misma) y cómo debe manejarse en él, lo componen sus ideas / ideales, pensamientos, creencias, cultura y educación.

Los modelos mentales son representaciones internas que definen el modo de percibir la realidad, de interpretar y de procesar la información.

Fuente: Encuesta de investigación sobre el concepto de MM y el conocimiento que los empleados de Jerárquicos Salud tienen sobre él. Realizada del 2 al 15 de diciembre de 2015. Base: 119 casos.

Anexo N° 7: Definiciones de MM según el grado de conocimiento que expresan tener los empleados de JS sobre el concepto – Segmento que expresa conocimiento total

Definición de MM entre aquellos que expresan tener un CONOCIMIENTO TOTAL sobre el concepto
Es una estructura de ideas, forma de pensar, que va conformando el individuo en base a los programas y conceptos que internaliza desde sus primeros días de vida , a partir de su familia y entorno inmediato, que puede ir modificando a lo largo de su vida en función de las experiencias que atraviesa
Son netamente prejuicios sociales que adoptamos y aplicamos según la conveniencia de la situación.
Son las percepciones que tenemos de las realidades, o las formas de interpretación que tenemos de las mismas.
Los modelos mentales son conceptos e ideas, internas y subjetivas que tienen las personas sobre el mundo real y todo lo que lo rodea.
Son marcos de referencia y de acción en determinados temas de nuestras vidas. *Son hipótesis, es decir supuestos.
Son representaciones internas de una realidad externa.
Los modelos mentales son la forma que tenemos de identificar la realidad, interactuando con el entorno y plasmando una serie de conceptos, herramientas y experiencias propias de cada individuo. En un marco de análisis negativo podrían llamarse PRECONCEPTO.
Lo conozco como paradigma, como lo define Steven Covey. Son maneras de percibir la realidad y depende en gran manera de las vivencias cada persona en particular. Para explicarlo de manera sencilla, supongamos que la vida te colocó lentes azules: todo lo que veas va a ser con tono tendiendo al azul. Obviamente, se puede trabajar para ver desde otra perspectiva diferente a la natural para cada individuo. Según la Biblia, la manera correcta de ver las cosas es según la Palabra de Dios: para cada área de la vida hay una verdad.

Fuente: Encuesta de investigación sobre el concepto de MM y el conocimiento que los empleados de Jerárquicos Salud tienen sobre él. Realizada del 2 al 15 de diciembre de 2015. Base: 119 casos.

Anexo N° 8: Guía de pautas para las entrevistas en profundidad realizada a los empleados de JS sobre el conocimiento que tienen del concepto de MM, orígenes de sus conflictos y estilos de negociación

Guía de pautas Jerárquicos Salud-2017 (Entrevistas en profundidad)

Presentación: nos presentaremos y les informaremos que estamos haciendo estas entrevistas para conocer cómo se sienten al interior de la organización. Insistirles que se trata de entrevistas anónimas y que no nos interesa individualizarlos. Lo que buscamos es la información, no se expondrá la fuente de la misma.

1) Para comenzar, ¿me podrías contar cómo te sentís trabajando en Jerárquicos Salud?

(Repreguntas: ¿Qué cosas te gustan de la empresa? ¿Cuáles no? ¿Preferirías trabajar en otro lugar o te gusta acá? ¿Por qué?)

2) Con respecto a tu cargo, ¿cómo te sentís?

(Repreguntas: ¿te sentís a gusto o no? ¿Es un cargo que se adapta a tus capacidades o está por encima o por debajo de las mismas? ¿Te gustaría tener otro cargo?)

3) ¿Cómo describirías que son en general las relaciones que tenés con las otras personas en Jerárquicos Salud?

(Repreguntas: ¿Te llevás bien en general con todos? ¿Te llevas mal en general con todos? ¿Con algunos sí y otros no? ¿Con quiénes te llevas bien? No hace falta decir nombres, pueden ser “superiores”, “personas a cargo”, “compañeros”, “directivos”, “personas del departamento X o Y”. ¿Por qué? ¿Con quiénes te llevás mal? No hace falta decir nombres. ¿Por qué? ¿Hay algún área o departamento dentro de Jerárquicos Salud que te parezca especialmente conflictivo? ¿Cuál?

4) ¿En general, dirías que en Jerárquicos Salud prevalece un clima de armonía o de conflictividad? ¿Por qué?

5) ¿Recordás algún conflicto en el que hayas estado involucrado desde que estás en Jerárquicos Salud, ya sea como una de las partes en disputa o como mediador? ¿Qué recordás?

(Repreguntas: ¿A qué se debió? ¿Con quién tuviste el conflicto? No hace falta decir nombres, pueden ser “superiores”, “personas a cargo”, “compañeros”, “directivos”, “personas del departamento X o Y”).

6) ¿Y recordás cómo se resolvió ese conflicto?

(Repreguntas: ¿Hubo negociación? ¿Alguno se impuso sobre el otro? ¿Tuvo que intervenir otra persona? ¿Recordás cómo te sentiste después del conflicto? ¿Sentiste que ganaste vos, que ganó la otra persona? ¿Qué ganaron o que perdieron ambos? ¿Por qué?

7) ¿Y los conflictos en Jerárquicos Salud suelen resolver de esa forma o ese caso fue una excepción?

(Repreguntas: ¿Dirías que las partes suelen negociar por cuenta propia para resolver los conflictos al interior de la organización o siempre tiene que intervenir otra persona? ¿A qué crees que se deba esto? ¿Hay algún área o persona dentro de la empresa a la que podrías acercarte para pedirle ayudar en caso de un conflicto? ¿A quién? ¿Y lo has hecho con anterioridad?

8) En general, ¿cuáles consideras que son las principales fuentes de conflicto al interior de Jerárquicos Salud?

(Repreguntas: SÓLO LEER SI LA PERSONA NO DICE NADA ¿Te parece que prevalecen los problemas por autoridad? ¿Por diferencias de opinión en cómo resolver los problemas? ¿Por incompatibilidad entre las personas? ¿Por luchas de poder? ¿Porque las personas no asumen sus responsabilidades? ¿Por temor al cambio? ¿Por incumplimiento de expectativas? ¿Porque no se informa debidamente a las personas de sus responsabilidades? ¿Por lucha de poder/intereses?)

9) ¿Cuándo hay conflictos en Jerárquicos Salud (ya sea que hayas sido parte de él o no) te parece que las partes suelen tener facilidad para comprender la perspectiva del otro o consideras que a cada uno lo que le interesa es defender su posición? ¿Por qué crees eso? ¿Recuerdas algún caso en el que algunas de estas dos cosas haya sucedido (no hace falta decir nombres)? ¿Podrías comentarme un poco al respecto?

10) ¿Dentro de Jerárquicos Salud les enseñan alguna herramienta de negociación para la resolución de conflictos? ¿Cuál? ¿Vos la empleaste en alguna ocasión? ¿Me podrías comentar más al respecto?

(Repreguntas: ¿Se la enseñan a todas las personas o a algún grupo en particular?
¿Quién las enseña? ¿Crees que son efectivas para resolver los conflictos?)

11) ¿Escuchaste hablar alguna vez sobre los modelos mentales? ¿Qué escuchaste? ¿Sabés qué son?

(Repreguntas: ¿Dónde escuchaste hablar sobre modelos mentales? ¿Lo has incorporado a tu accionar cuando has tenido algún conflicto dentro de Jerárquicos Salud? ¿Cómo? ¿Te parece que en general las personas en Jerárquicos Salud tienen conocimientos acerca de los modelos mentales? ¿Y esto a qué crees que se debe?)

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- Alles, M. (2012). *Diccionario de términos de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Craik, K. (1967). *The Nature of Explanation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ferrater Mora, J. (2009). *Diccionario de Filosofía*. Madrid: Ariel.
- Fisher R., Ury W. y Patton M. (1991). *¡Sí... de acuerdo! Cómo negociar sin ceder*. Bogotá: Norma.
- Kofman, F. (2015). *La empresa consciente: cómo construir valor a través de valores*. Buenos Aires: Aguilar.
- Kofman, F. (2008). *Metamanagement*. Buenos Aires: Grito Sagrado Editorial de Fund. De Diseño Estratégico.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pittman. Boston, MA.
- Pizzi, C. (2010). *Cómo negociar de manera eficaz*. Buenos Aires: Longseller.
- Porter, M. (1997): *Estrategia Competitiva*. México: Editorial Continental, S.A. de C.V.
- Ponti, F. (2005). *Los caminos de la negociación*. Buenos Aires: Ed. Granica.
- Redorta, J. (2014). *La comprensión del conflicto en MEDIACIÓN ES JUSTICIA*. Ortuño, P y Lauroba, M.E. (comps.) Barcelona: Huygens
- Redorta, J. (2012). *No más conflictos: cómo resolver tensiones, diferencias y problemas en las organizaciones*. Buenos Aires: Paidós.
- Senge, P. (2006). *La quinta disciplina en la práctica: estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires: Granica.
- Senge, P. (2016). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires: Granica.

Revistas

- Baixauli Gallego, E. (2010). *La mediación en entornos empresariales y organizacionales*. En: *Âmbito Jurídico*, Rio Grande, XIII, n. 83, dic. 2010.

Recuperado de : <http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?>

[n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=8621](#)

- García, J., & Espinosa, A. (2005). *El rol de las estructuras y las rutinas defensivas en el tratamiento de conflictos en las organizaciones*. Revista Universidad de los Andes. Citado en Gómez Rosso, M. y Villalba, M. (2014) *El conflicto organizacional desde una perspectiva psicológica y sociológica*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Johnson-Laird, P. (2010). *Inaugural Article: Mental models and human reasoning*. Proceedings of the National Academy of Sciences, Volume 107, Issue 43, 2010, pp.18243-18250. Recuperado de:
<http://mentalmodels.princeton.edu/papers/2010MMs%26human-reasoning.pdf>
- Mercado Maldonado A. y González Velásquez, G. (2008). *La teoría del conflicto en la sociedad contemporánea*. Espacios Públicos, vol. 11, núm. 21, febrero, 2008, pp. 196-221. México: Universidad Autónoma del Estado de México.
- Pérez-Grande, M., García de Dujo, A. y Martín García, A. (1999). *Prejuicios, estereotipos y otras profecías autocumplidoras: un reto para la educación intercultural*. Pedagogía Social: revista interuniversitaria. Segunda época (3), p. 125-146.
- Steele, C. y Aronson, J. (1995). *Stereotype Threat and the Intellectual Test Performance of African Americans*. Journal of personality and Social Psychology, 69 (5): 797-811.
- Vargas Melgarejo, L.M. (1994). *Sobre el concepto de percepción*. Alteridades. vol. 4, núm. 8, 1994, pp. 47-53

Internet

- Abeledo, A. (2010). *Salud privada: obras sociales y medicina prepaga en Argentina*. Clarín. Recuperado de: https://www.clarin.com/economia/Salud-privada-sociales-medicina-Argentina_0_SkFMjTkAw7e.html

- Barquero, B. (1995). *La representación de estados mentales en la comprensión de textos desde el enfoque teórico de los modelos mentales*. (Tesis doctoral). Madrid; Universidad Autónoma de Madrid. Recuperado de: <https://repositorio.uam.es/handle/10486/3233>
- Esquivel, M. (2016) *La discriminación, vigente en el ámbito del trabajo. La Nación*. Recuperado de: <http://www.lanacion.com.ar/1892144-la-discriminacion-vigente-en-el-ambito-del-trabajo>
- Fajardo, J. (s.f.). *Los modelos mentales, representación e interpretación*. Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de: <http://www.humanas.unal.edu.co/psicologia/files/7412/8351/3372/indag.%201.%20los%20modelos%20mentales.pdf>
- Femenia, N. (s.f.). *Costos y consecuencias de los conflictos*. Recuperado de: <http://www.ganaropciones.com/conflicto.htm>
- Himitiam, E. (2017) *Discriminación laboral: la mitad de las mujeres se sienten postergadas*. La Nación. Recuperado de: <http://www.lanacion.com.ar/1990677-discriminacion-laboral-la-mitad-de-las-mujeres-se-sienten-postergadas>
- Jara Didier, J. (2015). *Razonamiento mediante modelos mentales y creatividad científica: comparación e integración de las visiones de modelos de Nersessian y Morgan y Morrison* (Tesis de grado). Universidad de Chile, Santiago de Chile, Chile. Recuperado de: <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/136806>
- Johnson-Laird, P. (1983). *Mental models*. Cambridge: Harvard University Press. Citado en: Moreira, M., Greca, I. y Palmero, M. (2002). Conferencia dictada en los XX Encuentros de Didáctica de las Ciencias Experimentales, La Laguna, Tenerife, España.

- Latino Insurance. *Estadísticas del Mercado de Salud en América Latina. Informe preparado para ALAMI*. Agosto 25, 2016. Disponible en: <http://alami.org/assets/informe-latinoinsurance.pdf>
- López, A. (2012). *El mapa del cerebro bilingüe*. El Mundo. Recuperado de: <http://www.elmundo.es/elmundosalud/2012/03/23/neurociencia/1332521865.html>
- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. Presidencia de la Nación (2017). *La conflictividad laboral. Primer Trimestre de 2017*. Recuperado de http://www.trabajo.gov.ar/left/estadisticas/descargas/ConLab/Conflicto_Laboral_2017T1.pdf
- Ministerio Público Fiscal. *Informe Mercado de Trabajo y Derecho Laboral Anual 2016*. Programa Especializado en Derechos de Trabajo. Recuperado de: <http://www.fiscales.gob.ar/wp-content/uploads/2017/04/Informe-Mercado-de-trabajo.pdf>
- Moreira, M., Greca, I. y Palmero, M. (2002). *Conferencia dictada en los XX Encuentros de Didáctica de las Ciencias Experimentales*. La Laguna, Tenerife, España. Recuperado de: <https://www.if.ufrgs.br/~moreira/modelosmentalesymodelosconceptuales.pdf>
- Sánchez González-Dans (2017). *La mediación empresarial, su interés para la gerencia de riesgos y el seguro*. A Coruña: Fundación INADE-UDC. Recuperado de: https://fundacioninade.org/sites/inade.org/files/presentacion_rosa_sanchez.pdf
- Sereno, E. (2014). *Las ventajas de la mediación empresarial para las compañías y pymes*. El Economista. Recuperado de: <http://www.economista.es/aragon/noticias/6119670/09/14/Las-ventajas-de-la-mediacion-empresarial-para-las-companias-y-pymes.html>

- Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales del Ministerio Trabajo, Empleo y Seguridad Social (2017). *Base de datos de conflictos laborales*. Recuperado de <http://www.trabajo.gob.ar/left/estadisticas/ConLab/>
- Universidad de Concepción del Uruguay. (2012). *Informe Mercado de la salud Ciudad de Santa Fe*. Recuperado de: <http://sergioalegre.com.ar/wp-content/uploads/2016/03/INF-MDO-SALUD-SANTA-FE-CIUDAD.pdf>

CURRÍCULUM VITAE

María Juliana Gabás

Lic. Relaciones del Trabajo

Av. Córdoba 2646 6 D
(1187) Capital Federal
(011) 49632823/1561352003

Fecha de Nacimiento

15-01-1980

Ciudad de residencia:

Capital Federal

C.U.I.L/ C.U.I.T:

27-27607404-6

E mail:

jgabas@negociosymanagement.com.ar

EDUCACIÓN

MAESTRÍA: Actualidad.	MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION (MBA)	2012 –
	Universidad de Palermo (UP)	
POSTÍTULO: 2006- 2010	ESPECIALIZACIÓN EN CAPACITACIÓN DE RR. HH.	
	Centro Argentino de Educación Superior y Permanente (CAEP)	
Título de grado Obtenido: 1998- 2005	LIC. RELACIONES DEL TRABAJO	
	FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES (U B A)	
Título Intermedio Obtenido: 1998- 2004	ANALISTA DE RELACIONES DEL TRABAJO	
	CON ORIENTACIÓN EN CAPACITACIÓN. (UBA)	
Colegio Secundario: 1998	“DOMINGO F. SARMIENTO” - Paraná, Entre Ríos	1993-

ACTIVIDAD PROFESIONAL

- **Fundadora del Foro de RRHH del Litoral. Enero 2011- Actualidad.**
- Moderadora y propietaria de los grupos de Marketing, RRH y Comunicación; Negocios & Management; Foros de RRHH del Litoral; Foro de RRHH de Cuyo en LINKEDIN. 2012.
- Columnista oficial de los diarios *Montenoticias.com*, www.negociosymanagement.com.ar y colaboró con artículos en los diarios de *Semanaprofesional*, *La Gaceta de Tucumán*, entre otros. **2010 – actualidad.**
- Ex Miembro de las comisiones de *Empleo, Capacitación y Desarrollo de la Asociación de Recursos Humanos de Argentina. (ADRHA) 2005- 2007.*

ACTIVIDAD DOCENTE

FACULTAD DE ECONOMIA Y ADMINISTRACIÓN (UNM)

Carrera de Contabilidad y Administración

03-2014 al 04 - 2017

Materia:

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Cátedra:

M. MONZON

Cargos:

JEFA DE TRABAJOS PRÁCTICOS

Funciones Desempeñadas:

Elaboración conjunta del programa y planificación de la materia.

Elaboración y evaluación de los trabajos prácticos.

Soporte en los grupos de trabajos prácticos.

Dictado de las unidades.

Diseño de material teórico y práctico.

Coordinación de las diferentes logísticas llevadas a cabo en la cátedra.

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES (UBA)

Tecnicatura de Relaciones del Trabajo.

Mayo 2005- Diciembre 2007

Materia:

PROGRAMA Y CONTROL DE LA CAPACITACIÓN

Cátedra:

GOMÉZ FULAO

Cargos:

AYUDANTE DE CÁTEDRA

Funciones Desempeñadas:

Actualización de contenidos y programas de la materia.

Elaboración y evaluación de los trabajos prácticos.

Soporte en los grupos de trabajos prácticos.

Dictado de algunas unidades.

Diseño de material teórico y práctico.

Coordinación de las diferentes logísticas llevadas a cabo en la cátedra.

UTN- REGIONAL TUCUMAN- SEDE LIB. GRAL. SAN MARTÍN

Marzo-Diciembre 2009

Tecnicatura en H&S

Materias:

SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

ÉTICA Y DEONTOLOGÍA

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y CAPACITACIÓN

Cargo:

TITULAR DE CÁTEDRA

Administración de Personal y Capacitación

Funciones Desempeñadas:

Diseño de los programas de las materias. Dictado de ésta.

Elaboración de los elementos pedagógicos que se utilizan en clase y trabajos prácticos.

Elaboración de notas, apuntes y cuadernillo de apoyo.

Evaluación de los contenidos y Examen final.

ACTIVIDAD EXTRACURRICULAR Y DE FORMACIÓN UNIVERSITARIA

- **DISERTANTE DE TALLERES EXTRACURRICULAR EN:**
 - Marketing laboral: UTN FRM.
 - Taller para emprendedores y freelancer – UTN - FRSF
 - ¿De qué hablamos cuando hablamos de capacitación? UBA. FSOC.
 - La consultoría como modo de desarrollo profesional. UBA. FSOC.
 - Programa de Formador de Formadores Facultad de Ciencias Sociales (UBA).
 - Marketing profesional- CEPEC
 - Liderazgo: El desafío de Ser un Buen Jefe. Capacitarte UBA
 - Marketing en RRHH – Capacitarte UBA
 - Selección 2.0 Capacitarte UBA
 - Taller de comunicaciones internas Capacitarte UBA
 - Taller de trabajo en equipo- Capacitarte UBA

- **FORMACIÓN AL PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD**
 - Los inicios al marketing. UTN. FRT. 2010
 - La gestión del tiempo y los equipos de trabajos. UTN FRT. 2010
 - Trabajo en equipo y comunicación. UTN. FRT. 2010

EXPERIENCIA LABORAL

NEGOCIOS & MANAGEMENT

CARGOS:

Funciones Desempeñadas:

Febrero 2012 - Actualidad

FUNDADORA Y PROPIETARIA

Elaboración del plan de negocios
Definición de las políticas de funcionamiento.
Manejo de prensa y difusión
Edición de los contenidos.
Búsqueda y selección de especialistas
Diseño de la estructura de la revista
Elaboración de estrategias comerciales, búsquedas de clientes y Plan de Marketing.

Página web: www.negociosymanagement.com.ar

MJG CONSULTORES

Actualidad

CARGOS:

Funciones Desempeñadas:

Mayo 2010-

PROPIETARIA

Asesoría a empresas en materia de RRHH.
Diagnostico organizacional.
Estructura y cambio organizacional.
Diseño y elaboración de estrategias de Comunicaciones Internas
Programas de beneficios al personal.
Selección in company/ Selección 2.0.
Capacitación In company (Diseño y dictado de cursos).
Evaluación y auditoría de docentes y capacitadores
Actividad de integración y desarrollo del equipo.
Elaboración de estrategias en el uso de la red LinkedIn.

LEDESMA S.A.A.I

AREA:

CARGOS:

Funciones Desempeñadas:

Enero 2008- Mayo 2010

DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

JOVEN PROFESIONAL

Detección de necesidades.
Armado y seguimiento del cumplimiento del Plan anual de capacitación de las Fábricas de Azúcar, Jarabe y Alcohol. Empaque de frutas y planta de jugos.
Armado y seguimiento del cumplimiento del Plan anual de capacitación de la Gerencia de Logística.
Coordinación del programa de Técnicos en Higiene y Seguridad (LEDESMA- UCASAL)
Cumplimiento de los procesos vinculados a las normas ISO 9001
Búsquedas y negociación con proveedores. Logística de capacitación a nivel corporativo.
Diseño de cursos in company.
Asesoramiento a clientes internos.
Coordinación de cursos vinculados a las áreas de Higiene y Seguridad; Medicina Laboral, área de Calidad e informática a nivel corporativo interno.
Soporte en los procesos de empleos (análisis de ambientales y CV, entrevistas a puestos operativos).
Participación y/o coordinación de eventos sociales, culturales, recreativos y corporativos.
Asistencia en comunicación interna.
***Miembro Activo de la Comisión Directiva del Club Atlético Ledesma:**
-Toma de decisiones.-Análisis de propuestas y presupuestos-Organización y coordinación

de eventos.
- Otras.

CONSULTORA INDEPENDIENTE (Free lance)

ARÉA:

SELECCION / CONSULTORIA Julio 2007- Enero 2008

CARGOS:

CONSULTORA / SELECTORA (FREE LANCE)

Funciones Desempeñadas:

Reclutamiento de personal de diferentes perfiles, Publicación de Avisos, Análisis de CV, Contactos con postulantes y empresas, Entrevistas de potencial, elaboración y envíos de informes, Seguimiento de los postulantes. Contactos institucionales.

Proyecto ERP LATAM – INDRA- Telefónica Internacional.

ARÉA:

GESTIÓN DEL CAMBIO.

Marzo- Julio 2007

CARGOS:

ANALISTA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL EQUIPO (SAP) .

Funciones Desempeñadas:

Planificación, desarrollo, ejecución y evaluación de las capacitaciones de Formador a Formadores para los módulos de Logística y Financiera en SAP. Soporte en el proceso de capacitación a usuarios finales. Diseño y dictado de cursos. Puesta en marcha de actividades de integración y motivación del equipo. Participación en algunas tareas de las comunicaciones internas.

INSTITUTO DE LA VIVIENDA DE LA CIUDAD DE BS. AS

ARÉA:

RECURSOS HUMANOS.

CARGOS:

PROFESIONAL DE RR.HH. Octubre 2005 –Julio 2006

PASANTE DE RR.HH.

Junio – Octubre 2005

Funciones Desempeñadas:

Diseñar herramientas para la optimización del trabajo.
Responsable del proceso de detección de necesidades a nivel organizacional.
Búsqueda y desarrollo de contenidos de cursos de capacitación para todos los puestos.
Seguimiento del plan anual de capacitación.
Responsable del armado de programas, dictado de cursos y logísticas de capacitación in y out company. Búsqueda y preselección de proveedores.
Administración del presupuesto asignado.
Responsable del proceso de reclutamiento interno.
Recepción y clasificación de CV
Responsable de las comunicaciones internas de RR. HH.
Project leader.
Coordinadora del programa de becas de desarrollo.
Organizar eventos a nivel organizacional.
Elaborar propuestas de comunicación para optimizar los mismos y afianzar los procesos de trabajo.
Diseño e implementación del circuito y manual de inducción.
Relaciones con las universidades.
Regularizar y controlar la Pre-liquidación y la Post liquidación del pago de Asignaciones Familiares.
Armados de legajos.
Colaborar en el control de ausentismo, partes médicos.
Detectar las discrepancias del sistema de sueldos y elaborar planes de mejoras para su optimización.

Consultora KMS TRAINING - QOMG- CFI GROUP (ARGENTINA)

Capital Federal

ÁREA:

CARGOS:

CONSULTORIA

CONSULTORA JR

ASISTENTE

Agosto 2004 – Mayo 2005
Febrero 2004 a Agosto 2004

Funciones Desempeñadas:

Coordinar el *Programa de Calidad y Competitividad (Q&C)* de **MICROSOFT**.

Elaborar y presentar informes sobre determinados procedimientos. Elaborar manuales de procedimientos. Armado de Certificados. Realizar descripción de puestos para búsquedas internas. Realizar Análisis de CV e informes sobre los mismos. Asistir a Entrevistas Institucionales y elaborar las minutas sobre las mismas. Inducir, capacitar al personal interno en materia de Prospecting. Planificar estrategias para la atracción de nuevos clientes.

Diseñar, elaborar las carpetas y folletos institucionales. Manejo de Agendas de los consultores. Búsqueda y seguimiento de los clientes. Auxiliar en los armados de presupuestos. Concertación de entrevistas institucionales. Preparación de carpetas. Relevamiento de información. Atención y seguimiento de los clientes. Actualización de la base de datos. Manejo de información confidencial.

DEFENSORIA DEL PUEBLO DE BS .AS.

Capital Federal

CARGOS:

Junio -Diciembre 1999

PASANTE, AUXILIAR ADMINISTRATIVA

COMERCIO MINORISTA “DETALLES”

1998

Paraná, Entre Ríos

CARGOS:

Diciembre 1995 - Abril

(períodos discontinuos)
ADMINISTRATIVA/ VENDEDORA

OTRAS INFORMACIONES:

* ESCRITORA DE MÁS DE 35 ARTÍCULOS EN DIFERENTES DIARIOS NACIONALES. *MANEJO DE LAS REDES SOCIALES PARA FINES COMERCIALES Y LABORALES.

* CAPACIDAD DE GESTIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO. * PERFIL CREATIVO, PROACTIVO Y RESPONSABLE