

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

"LIDERAZGO Y CONFLICTOS LABORALES

(Estudio realizado en el Centro de Añejamiento, Organización y desarrollo de personal S.A.)"

TESIS DE GRADO

MARÍA CELESTE DEL CARMEN DE LEÓN LACAYO
CARNET 15264-11

QUETZALTENANGO, MARZO DE 2016
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

"LIDERAZGO Y CONFLICTOS LABORALES

(Estudio realizado en el Centro de Añejamiento, Organización y desarrollo de personal S.A.)"

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
HUMANIDADES

POR

MARÍA CELESTE DEL CARMEN DE LEÓN LACAYO

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA

QUETZALTENANGO, MARZO DE 2016
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES

DECANA: MGTR. MARIA HILDA CABALLEROS ALVARADO DE MAZARIEGOS
VICEDECANO: MGTR. HOSY BENJAMER OROZCO
SECRETARIA: MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY
DIRECTORA DE CARRERA: MGTR. GEORGINA MARIA MARISCAL CASTILLO DE JURADO

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

MGTR. STELLA DE LOS ANGELES BAUER WALTER DE MÉNDEZ

REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

DRA. ILEANA JUDITH ARMAS GORDILLO DE RONQUILLO

AUTORIDADES DEL CAMPUS DE QUETZALTENANGO

DIRECTOR DE CAMPUS: P. MYNOR RODOLFO PINTO SOLIS, S.J.

SUBDIRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JOSÉ MARÍA FERRERO MUÑIZ, S.J.

SUBDIRECTOR ACADÉMICO: ING. JORGE DERIK LIMA PAR

SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO: MGTR. ALBERTO AXT RODRÍGUEZ

SUBDIRECTOR DE GESTIÓN GENERAL: MGTR. CÉSAR RICARDO BARRERA LÓPEZ

Quetzaltenango, 20 de enero de 2016.

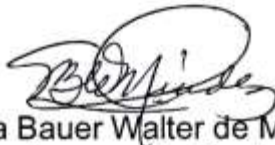
Ingeniero
Derik Lima Par
Sub Director Académico
Campus de Quezaltenango
Universidad Rafael Landívar

Estimado Ingeniero

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he concluido la asesoría de la Tesis titulada, "**Liderazgo y conflictos laborales**", (estudio realizado en el Centro de Añejamientos, organización y desarrollo de personal, S. A.) elaborada por la estudiante **María Celeste del Carmen de León Lacayo** quien se identifica con carné No. 1526411 de la carrera de Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional

He revisado con mucho interés dicho trabajo, el cual cumple con los requisitos académicos, metodológicos y científicos, establecidos en la guía de investigación de la Facultad de Humanidades, razón que me conduce a extender dictamen favorable a efecto de que la estudiante **María Celeste del Carmen de León Lacayo**, continúe con el trámite correspondiente para la Defensa Privada de Tesis.

Sin otro particular, me suscribo atentamente



Lcda. Stella Bauer Walter de Méndez. Msc.
Asesora de Tesis



Universidad
Rafael Landívar
Tradicón Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE HUMANIDADES
No. 051396-2016

Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante MARÍA CELESTE DEL CARMEN DE LEÓN LACAYO, Carnet 15264-11 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL, del Campus de Quetzaltenango, que consta en el Acta No. 05734-2016 de fecha 16 de marzo de 2016, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

**"LIDERAZGO Y CONFLICTOS LABORALES
(Estudio realizado en el Centro de Añejamiento, Organización y desarrollo de personal S.A.)"**

Previo a conferirsele el título de PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 28 días del mes de marzo del año 2016.



Universidad
Rafael Landívar
Tradicón Jesuita en Guatemala
Facultad de Humanidades
Secretaría de Facultad

Irene Ruiz Godoy

**MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY, SECRETARIA
HUMANIDADES
Universidad Rafael Landívar**

Agradecimiento

A mi Familia:

Por Acompañarme en este camino lleno de luchas para poder obtener el título de Psicóloga Industrial Organizacional y poder formarme como profesional.

A mi Abuela:

María De Los Ángeles por darme siempre su apoyo económico hacia mis estudios y ser un ejemplo para mi vida, gracias por los consejos brindados.

A mi Asesora:

Lic. Stella Bauer de Méndez por su paciencia sus conocimientos y experiencias, que fortalecieron mi formación a los largo de este tiempo.

A mi Revisora de Fondo:

Dra. Ileana Armas de Ronquillo por su orientación y ayuda constante.

A la Lic. Glenda Alonzo:

Por brindarme la confianza para poder realizar el presente Estudio en tan prestigiosa organización.

Dedicatoria

A Dios:

Por haberme dado la oportunidad de realizar este sueño y cumplir una meta más, la paciencia y sabiduría necesaria para la realización de mi tesis y de esa manera lograr graduarme.

A mi Madre:

Por el amor que siempre me ha dado y apoyo incondicional en mi vida y mi carrera, porque este ha sido uno de los logros que yo especialmente dedico a ella.

A mi Novio:

Por brindarme todo su apoyo y amor a lo largo de mi carrera dándome ánimos en los momentos difíciles, por nunca negarme su ayuda y demostrarme siempre su interés por mi superación.

A mis Amigos:

Mónica Lima, Héctor Aguilar y Hassan Romero quienes han compartido conmigo lindos momentos de mi vida y me han ayudado a salir adelante en todo sentido.

Índice

	Pág.
I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Liderazgo.....	8
1.1.1 Definición.....	8
1.1.2 Estilos de Liderazgo.....	8
1.1.3 Teorías Clásicas del Liderazgo.....	9
1.1.4 La Esencia del Liderazgo.....	12
1.1.5 El Liderazgo y la Madurez de las Personas.....	13
1.1.6 Liderazgo y Servicio.....	14
1.1.7 El Liderazgo como Cualidad Personal.....	15
1.1.8 Dirigir y Liderar.....	16
1.2 Conflictos Laborales.....	17
1.2.1 Definición.....	17
1.2.2 Proceso del Conflicto.....	18
1.2.3 Clases de Conflictos Laborales.....	20
1.2.4 Causas y Tipos de Conflictos.....	21
1.2.5 Relaciones Laborales y el Conflicto Laboral.....	22
1.2.6 La Negociación de un Conflicto Laboral.....	22
1.2.7 Métodos de Solución de Conflictos Laborales.....	24
1.3 Contextualización de la Unidad de Análisis.....	27
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	28
2.1 Objetivos.....	29
2.1.1 Objetivo General.....	29
2.1.2 Objetivos Específicos.....	29
2.2 Variables de Estudio.....	29
2.3 Definición de Variables.....	29
2.3.1 Definición Conceptual de las Variables.....	29
2.3.2 Definición Operacional de las Variables.....	30
2.4 Alcances y Límites.....	30

2.5	Aporte.....	30
III.	MÉTODO.....	31
3.1	Sujetos	31
3.2	Instrumento.....	31
3.3	Procedimiento.....	31
3.4	Tipo de Investigación, Diseño y Metodología Estadística.....	33
IV.	PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	34
V.	DISCUSIÓN.....	37
VI.	CONCLUSIONES.....	43
VII.	RECOMENDACIONES.....	44
VIII.	REFERENCIAS	45
IX.	ANEXOS	48

Resumen

En cada una de las organizaciones el liderazgo es una herramienta de importancia ya que por medio de técnicas se aprenden estrategias para que cada una de las personas que trabajan dentro de la empresa, se desarrollen y tengan habilidades para orientar al momento de solucionar conflictos laborales.

Actualmente existe alta exigencia de poseer una actitud de liderazgo y de cómo mediar conflictos; esta investigación es de tipo descriptivo y el objetivo principal es determinar la relación del liderazgo en la solución de conflictos laborales de los colaboradores de las diferentes áreas del Centro de Añejamiento, Organización y desarrollo de personal S.A., así como identificar factores y elementos importantes del por qué surgen conflictos dentro de la misma y saber cómo mediar las situaciones.

El estudio se realizó con 35 colaboradores de género masculino y femenino que son el total de la población, comprendidos entre las edades de 22 a 45 años; se utilizó como instrumento un cuestionario de si, no y por qué el cual determino que si existe relación entre liderazgo y la solución de conflictos laborales, de acuerdo con los resultados las conclusiones fueron que en cuanto a liderazgo los colaboradores no presentan ningún problema ya que desarrollan buenos hábitos y conductas, sin embargo existe un gran índice de que ocurren conflictos laborales que principalmente se originan por mala comunicación.

Por lo anterior se recomendó una serie de talleres de comunicación efectiva como propuesta al problema que se encontró y de esta manera crear un buen ambiente laboral basado en diálogos y buenas relaciones personales.

I. INTRODUCCIÓN

En el mundo hay que saber desenvolverse en diferentes áreas, poder relacionarse con toda clase de personas y tener actitudes acordes a donde se esté. Es vital saber tener un buen ambiente de trabajo ya que es una labor en la que todos se desempeñan diariamente, para el área de recursos humanos es una necesidad mediar de manera adecuada los conflictos laborales que puedan surgir por distintas causas, habría que reflexionar cual es la mejor forma de liderar en cada ocasión que se presente en la empresa, el saber cómo manejar estas situaciones ayuda a la armonía, ambiente, producción y convivencia de una empresa, para desarrollo del jefe y de todas las personas.

Un jefe es la cabeza de toda empresa el cual debe trabajar en conjunto con los colaboradores y tener liderazgo para dirigir y dar una buena orientación con la que logrará el éxito. En una organización se encuentran toda clase de personas con diferentes criterios, hay que saber manejar los caracteres y crear un buen clima dentro de la misma, evitar tener diferencias para no crear problemas y de surgir un conflicto saber cómo solucionarlo con inteligencia y liderazgo.

Tener el conocimiento suficiente para saber cómo actuar al momento de un conflicto hace que el entorno sea más factible y las relaciones personales más agradables, así mismo está ligado el liderazgo que ejerce cada persona en su área y esto ayuda a orientar ciertas circunstancias y evitar en un futuro un problema mayor, las dificultades que surgen suelen ser entre los mismos empleados, jefe con trabajador y viceversa, el corregir los malos entendidos hace que se conserven amistades y se maneje un buen ambiente en el trabajo; además todo se desarrollara de mejor manera. Existen actitudes que demuestran el grado de liderazgo que posee una persona, por medio de decisiones acertadas, buena orientación hacia los demás, actitud, fluidez al comunicarse con su grupo y principalmente saber controlar y solucionar conflictos, esto se aprende en base a estrategias del manejo del recurso humano a su cargo.

Las habilidades para ser mediador y ejercer liderazgo en estos conflictos no son sino simples formas de manejar el asunto, que dará la satisfacción a todo el grupo de haber cumplido con los objetivos que se propusieron desde un inicio, que fue trabajar juntos por un mismo fin, dejar de lado las diferencias y aceptar opiniones, puntos de vista y la manera de ser de cada persona.

La importancia de esta investigación radica en ayudar a la institución en la mediación de conflictos que puedan surgir en todo momento y saber de qué manera el liderazgo contribuye a la misma, con la finalidad de evitar toda clase de confrontación ya que en cada organización trabaja un conjunto de personas con la misma meta pero distintos caracteres y surgen ciertos roces.

Lo anterior explicado es de importancia por eso se cita a diversos autores que hablan del tema para fundamentar el estudio.

Alamilla (2011) en el artículo, Conflictos laborales que se encuentra en la sección de opiniones de Prensa libre, explica que hay numerosos casos de conflictos laborales que tienen como consecuencia desempleo y demandas para mejorar condiciones laborales, comenta que existe ya el tercer sindicato que constituye el Ministerio Público y exigen que les otorguen vacaciones y que se han adeudado por más de 8 años; además piden uniformes, capacitaciones, pago de horas extras entre otros, sin embargo ya hay soluciones para darles lo que solicitan y tratar de negociar salarios, vacaciones y demás prestaciones.

El Tribunal Supremo Electoral cuenta con muchos trabajadores y la mayoría pertenece al sindicato, este es el principal problema de la escasez y que les afecte en lo que exigen, la mejor manera de solucionarlo es tratar de mediarlo con todos los trabajadores, llegar a un acuerdo con ellos para mejorar sus condiciones de trabajo y que de esta manera todos salgan beneficiados.

Rodríguez (2010) en el artículo, Estilos de liderazgo, cultura organizativa y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas, que se encuentra en la Revista de Ciencias Sociales, disponible en internet, explica que el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida por un líder frente a sus seguidores ante una situación y se distinguen tres estilos de liderazgo que son el transformacional, el transaccional y el laissez faire. El primero guía a sus seguidores, los inspira a hacer las cosas, es una motivación basada en el desarrollo personal, requiere estándares de excelencia a través de una visión y una misión compartidas. El liderazgo transaccional es donde se motivan en base a logros y metas, hay un proceso de negociación entre el líder y los que lo siguen. Y por último el estilo laissez faire es donde el líder no tiene el control de las cosas, lo cual permite que sus seguidores sean quienes vayan a tomar la decisión de las situaciones que pasen.

Alonso (2015) en el artículo, Ahora es posible aprender a resolver conflictos laborales con videojuegos, que se encuentra en la sección de noticias del periódico El diario, comenta que aunque los videojuegos son para entretenimiento, muchos profesionales con el tiempo le dan buen uso a la tecnología, este fue el caso de una profesora que creó uno en especial para poder solucionar conflictos; el juego trata de que al jugador se le pone en distintos problemas y así mismo se le presentan soluciones de las cuales tiene que escoger una, además de la actitud que se tenga al momento de actuar en el problema que le plantea. Se encuentra en diferentes idiomas y estará disponible para todas las personas, varios opinan que es de gran ayuda ya que los conflictos laborales reducen productividad dentro de las organizaciones y crean absentismos, es mejor prevenir toda clase de problemas en las empresas. Próximamente la herramienta estará a disposición de los usuarios y podrán adquirirla en páginas web o mediante cursos de formación.

Gálvez (2014) en la tesis, Relación entre inteligencia emocional y manejo de conflictos laborales, expone que la investigación es de tipo descriptivo, su objetivo general es determinar la relación entre inteligencia emocional y el manejo de los conflictos en el puesto de trabajo de la mencionada empresa, el estudio se realizó con un grupo de 17 colaboradores de género masculino en edades de 18 a 40 años; para este estudio se aplicaron dos instrumentos con los cuales se logró medir la inteligencia emocional y las estrategias que más usan los colaboradores para manejar sus conflictos, de acuerdo con los resultados las conclusiones fueron que no existe correlación significativa entre las dos variables y que 8 de los 17 colaboradores prefieren utilizar la estrategia para mediar un conflicto; por lo anterior recomienda programas de capacitación para fomentar y fortalecer el uso adecuado de las estrategias de resolución de conflictos, también programas para controlar sus impulsos y solucionar sus problemas.

Espina (2015) en el artículo, Liderazgo es fomentar valores, que se encuentra en las noticias nacionales del periódico Prensa Libre, comenta que se realizó una encuesta a 12 mil líderes nacionales donde se reflejó que los guatemaltecos tienen valores pero deben hacer uso de la inteligencia moral, el presidente de la organización Guatemala prospera, expresó la situación del país y que el objetivo es fomentar más líderes con valores para convertirlo en un país con metas y principios. Se lanzó principalmente a personas influyentes para que de ellas se expandiera la idea; comenta que en la inteligencia moral se desarrolla un líder con principios y valores que sabe tomar decisiones y llevarlas a cabo, creen que si comienzan por los sujetos más influyentes todas

las personas que los sigan también tendrán un gran cambio. Para que alguien sea catalogado como buen ciudadano no solo debe pagar impuestos, sino apoyar en otras áreas para transformar el país, el cambio más importante en estos tiempos es la constante capacitación que reciben los trabajadores en su área de trabajo, ya que esto ha aumentado la producción. Uno de los elementos claves dentro de una empresa es contar con personas soñadoras, porque se trazan metas y objetivos para cumplirlos, no solo la actitud con la que hacen todo sino como alcanzar el éxito.

Luer (2012) en el artículo, Como proyectar liderazgo e influenciar a los demás, que se encuentra en las columnas de la revista Merca2.0 disponible en internet, expone que el liderazgo no es una actitud, sino un comportamiento de alguien que sabe lo que quiere y puede mantenerse atento a sus objetivos; es indispensable que cada quien cultive su liderazgo personal, para así poder influir en el entorno; que sepan a dónde quiere llegar, las cualidades que tienen para hacerlo, trazarse metas y buscar con más claridad lo que se quiere lograr. El ejemplo será la manera más rápida para que los demás imiten lo que observan y sigan a la persona líder.

Relata que un gran dirigente a seguir podría ser Esteve Jobs, quien ha logrado cambiar industrias con el hecho de proponerse objetivos y tenerlos claros, de esa manera se pudo rodear de gente valiosa que junto a él lucharon por un mismo fin, el menciona 4 principios que considera importantes para ejercer un buen liderazgo, el primero es conocer el objetivo a fondo para saber con claridad a donde se quiere llegar, segundo determinar la causa de porque se escogió ese objetivo, tercero contagiar a las personas que están en el entorno y por ultimo delegar tareas y ocupaciones a todo el equipo de trabajo; un buen líder no es aquel que hace todo el trabajo ni el que delega todo sino aquel que lo hace en conjunto con los demás.

Fernández (2015) en el artículo, Demasiado buen rollo es un infierno, que aparece en la sección de Emprendedores & Empleo del Diario Expansión.com, comenta que muchas veces las personas piensan que porque no existe un conflicto grande dentro de la empresa quiere decir que todo está bien y es un pensamiento erróneo; muchas veces nadie le da la importancia a las decisiones que se toman dentro de la empresa y aceptan lo que dice alguien sin emitir una opinión al respecto, principalmente ese es el desencadenante de los conflictos laborales. En la mayoría de casos no es que el problema no exista sino que es tapado o rechazado.

En una organización donde hay comunicación se pueden compartir opiniones, propuestas y las personas pueden desenvolverse profesionalmente, donde también surgen conflictos por no estar de acuerdo con opiniones de alguien más y eso es algo positivo ya que se puede enriquecer el proyecto para dar a conocer las ideas de todos. Para construir un buen proyecto es importante que haya estímulo, el autor comenta también que es bueno saber gestionar un conflicto ya que se puede salir de la zona de confort y la comunicación que se tenga permite tomar buenas decisiones, cuando se soluciona un conflicto se desarrollan habilidades de negociar y llegar a ciertos acuerdos, para dominar la situación es de importancia tener carácter y posición al momento de arreglar las cosas.

Mercedes (2015) en el artículo, Una Dominicana con éxito, inteligencia de gran trabajo y gran liderazgo a imitar de Nueva York, que aparece en noticias Mundo del periódico El Jaya, explica como una mujer sencilla de origen dominicano es el ejemplo de muchas personas convirtiéndose en empresaria; se graduó en la universidad Rhode Island y es licenciada en psicología, siempre ha velado por brindar productos de calidad, un buen servicio y dar apoyo a las personas que siempre creyeron en ella, ha luchado por ser la empresa líder en los Estados Unidos. El comienzo de su vida fue prepararse, poner en práctica lo aprendido y servir a las personas eficientemente, trató de aprender mucho de los trabajos en el tiempo que fue adolescente, laboró en todos los departamentos como solo una empleada más.

Su padre le dejó conocimiento y una gran ambición para cumplir sus metas y objetivos, comenta que la mujer ha dejado atrás el ser solo madre para convertirse también en amiga, esposa, empresaria, mujer y ama de casa, además ha innovado con más de 25 productos diferentes que han estado a la venta.

Martínez (2015) en el artículo, La queja o el conformismo a un cambio no llevan al éxito, que se encuentra en la sección vida del periódico La Vanguardia, entrevista a la consultora Begoña Vázquez, expone que las empresas deberían tener líderes más emocionales, colaborativos y menos jerárquicos; la consultora Begoña es especializada en desarrollo directivo, una herramienta de ayuda para recursos humanos, en el cual se implementa un estilo de liderazgo diferente, donde las personas tienen la amplia oportunidad de explicar su manera de liderazgo y un propio análisis

para describirse personalmente, esto va relacionado con solucionar un conflicto y tener estrategias de afrontamiento. Al momento de estar en algún problema usar las tácticas que crea convenientes; existen situaciones complicadas y difíciles que para algunas personas son un reto, mientras que otras son capaces de resolverlas sin necesidad de mezclarlas con otros ámbitos de su vida. Para muchos es difícil separar lo que se vive a nivel personal de lo profesional.

Puede ser perjudicial en ocasiones no salir de la zona de confort, ya que si no se enfrentan los retos que pone la vida nunca se podrá avanzar, hay que confiar en sí mismos y en las capacidades que se tienen, saber que muchas veces se corre el riesgo de perder, asumir las consecuencias y salir adelante, de esta manera se pondrán a prueba las capacidades para aprender cosas nuevas y serán de ayuda para el resto de la vida.

De Sa (2014) en el artículo, Cómo resolver conflictos laborales, que aparece en la revista UnComo sección de negocios/recursos humanos, disponible en internet, explica claves importantes para poder solucionar un problema dentro de una organización. En el trabajo es donde se pasa gran parte del día y por la misma razón de estar tanto tiempo en el mismo lugar puede surgir algo incómodo con los demás colaboradores. Se puede perder la razón al momento de confrontarse y reaccionar de una manera negativa, el solucionar conflictos requiere de estrategias y herramientas. Las causas de los conflictos pueden ser salarios, falta de comprensión, roces entre empleados, mala comunicación entre otros. Es necesario como mediador estar al margen de la situación porque eso solo hará el problema más grande.

El haber solucionado un problema con una salida efectiva entre dos o más partes da ventaja a que en próximas oportunidades se pueda evitar una situación similar; tener un plan aclara y agiliza un conflicto, saber con detalle que se hará, como se llevara a cabo y que herramientas son importantes, así el mediador ya estará preparado para dar soluciones efectivas. No hay que hacer el problema más grande, sino ser objetivos con las soluciones que se van a dar y principalmente hablar con las dos partes afectadas personalmente, es necesario dialogar sobre el conflicto y sus causas, cuáles son las salidas y que tiene que cambiar cada uno para que esto no vuelva a suceder. Conocer a las dos personas implicadas es de gran ayuda, ya que si se sabe más de ellos y sus

formas de reaccionar, se conoce como es cada uno. Al momento de mediar la situación hay que hablarles con respeto y objetividad para poder tomar la decisión que beneficie a ambos.

Escobar (2014) en la tesis, Estilos de liderazgo en directores de colegios de nivel medio diversificado, investigación de tipo descriptivo que busca especificar características y elementos sobre el nivel de liderazgo que manejan personas, grupos o fenómenos para el análisis, el objetivo de esta investigación es establecer que estilo de liderazgo se manifiesta en directores de colegios de nivel medio diversificado, para recopilar los datos se conformó una muestra no probabilística a convivencia sujetos que laboren en el sector educativo, la muestra fue de 4 instituciones como objeto de estudio de los cuales 64 personas en total 5 directores y 59 catedráticos.

Para medir la variable de liderazgo se utilizó un cuestionario que fue elaborado por el Instituto Centroamericano de Administración de empresas, el instrumento mide la tendencia a inclinarse hacia un estilo de liderazgo. Al culminar la investigación se pudo concluir que el estilo de liderazgo que se manifiesta en los directores de colegios del nivel medio diversificado es el autocrático; que es el que impone y espera cumplimiento, es dogmático y seguro, conduce por medio de la capacidad de negar u otorgar premios y castigos. Por lo anterior se recomienda que se trate de equilibrar la balanza, para que se promueva la participación de los niveles de autonomía para que mejore el clima organizacional.

Maldonado (2015) en el artículo, El equipo se fortalece a la hora de delegar, que aparece en la revista de Lideres.ec, comenta que aunque se piense que se tienen las habilidades para realizar cualquier tipo de tarea se sabe con justa razón que no se es capaz de hacerlo todo al mismo tiempo, se necesita de un grupo de personas que puedan aportar a la tarea y delegarles obligaciones. Los beneficios que se obtienen al comisionar trabajos son muchos, como el tiempo que se puede ahorrar para realizar algunas tácticas para rentabilidad de la organización, además de un gran crecimiento y desarrollo de las habilidades para los trabajadores. No se puede decir que un grupo es grandioso si solo una persona aporta a las tareas, mientras que si es algo colectivo pueden surgir inconvenientes al momento de distribuir funciones.

El pensar en perder el liderazgo es uno de los obstáculos, ya que al delegar otros harán el trabajo y no es así, al momento de encomendar alguna función hay que tomarse un tiempo para explicar que es lo que hay que hacer y de qué manera hay que realizarlo; el líder estará presente siempre en el proceso y sabrá a quien encomendar ciertas tareas ya que debe conocer su equipo de trabajo, se comienza por tareas pequeñas hasta grandes proyectos y será más la capacidad y experiencia del grupo.

1.1 Liderazgo

1.1.1 Definición

Yarce (2013) afirma que el liderazgo es el talento de predominar, promover, establecer y llevar a la culminación de logros, metas y propósitos a las personas, en un ambiente donde se manejen principios y valores. El liderazgo se expresa y se observa de muchas formas como el de poner el ejemplo en ciertas situaciones, motivar constantemente al grupo, seguir adelante pase lo que pase y ser innovador siempre; lo que busca es transformar personas y grupos, se aplica de diferentes formas ya sea a nivel educativo, profesional, familiar, personal. La persona que es líder siempre busca lo mejor para ella y su grupo, ya que motiva a todos y los impulsa mediante su ejemplo; en este tiempo muchas personas muestran un liderazgo equivocado ya que se rigen por intereses personales y no para todo el grupo, de esta manera no crece todo el círculo sino solo la persona.

Por su parte Araujo y Brunet (2012) establecen que el liderazgo es un compuesto de talentos que una persona posee para influenciar a un conjunto de colaboradores en concreto. La persona que sea líder tiene que motivar a los demás para que trabajen con entusiasmo, para lograr los objetivos que se propongan y de esta manera generar en los empleados un sentido de pertenencia hacia la organización, para que se sientan parte importante de ella y puedan por si mismos tener la capacidad de tomar decisiones, asumir responsabilidades, motivarse y evaluarse.

1.1.2 Estilos de Liderazgo

León (2013) explica como son los estilos de liderazgo al momento de actuar frente a un grupo, ya que cada persona tiene su manera de hacer las cosas y esto crea diferentes tipos de líderes. Existen tres estilos básicos de liderazgo que son: autócrata, participativo y el de rienda suelta.

A) Líder autócrata:

Es el que fija su autoridad y asume las consecuencias de las decisiones que toma, desde un inicio marca lo que quiere y lo que desea, crea objetivos para las personas, dándoles un procedimiento de cómo se realizan las cosas. Al momento de tomar sus decisiones limita un poco la participación de las personas.

Espera que sus subordinados le obedezcan en el momento que él da una orden, normalmente esta clase de líderes cree que solo ellos son capaces de tomar las decisiones más importantes y solo buscan quien haga de sus órdenes un hecho, le gusta el control y que se cumpla lo que dicen, al momento que alguien no realiza la tarea como ellos lo desean, corrigen y guían nuevamente, a la hora de culminar una tarea otorgan castigos o dan recompensas según cual sea el resultado.

B) Líder participativo o democrático:

Todo líder tiene el compromiso de ejercer tareas y tomar decisiones, pero este tipo en específico cuenta con sus subordinados para practicar el liderazgo, los involucra a la hora de tomar alguna decisión. Las ideas y opiniones son tomadas en cuenta, ya que son contribuciones importantes y promueven la participación de todos. Motiva a sus subordinados a seguir con el proyecto dándoles tareas y responsabilidades. Apoya a sus seguidores a que se esfuercen y luchen por sus metas y a la hora de dar indicaciones no asume una postura autoritaria o de jefe, sino de apoyo.

C) Líder de rienda suelta o líder liberal:

Esta clase de líder delega toda autoridad a sus subordinados, plantea el trabajo en sí pero sus seguidores deciden como llevarlo a cabo; el liderazgo que se maneja en este estilo da libertad absoluta a todos de realizar las cosas a su manera, únicamente les provee información y medios para realizarlos. Este líder espera que los subordinados realicen las actividades por motivación propia, esto depende de la madurez y la experiencia que se tenga para que este sistema funcione como debería, él espera la mayor entrega de ellos y que cada quien realice la actividad como mejor le parezca.

1.1.3 Teorías Clásicas del Liderazgo

Palomo (2011) expone las teorías clásicas más relevantes sobre el liderazgo e investigaciones que se han realizado en diferentes universidades, sobre cómo manejarlo y aplicarlo.

A) El liderazgo como rasgo de personalidad:

Desde que una persona nace puede tener ciertas actitudes y formas de carácter que le permitirán ser un líder a futuro, esto se comienza a notar desde el momento en que en un grupo de amigos, familia o trabajo alguien destaca entre todos y demuestra muchas cualidades de dominio en las situaciones que ha pasado. En estudios que se han realizado, muchas de las cualidades natas que se pueden evidenciar en una persona que ejerce liderazgo son de seguridad en sí mismo, buen nivel de inteligencia, extrovertidos y empáticos.

Los resultados obtenidos durante investigaciones, han demostrado que el conjunto de cualidades del que han hablado no existe, sino que alguien sea líder depende mucho de la situación en que se encuentra, pero cabe mencionar que si podría llevar ventaja alguien posea actitudes natas de ser un líder, pero no es del todo, tiene que adquirir habilidades diferentes conforme a la experiencia.

B) El liderazgo como conducta:

Este tipo de liderazgo está en función de lo que hace el líder y cómo se comporta en todo momento. La universidad de Ohio realizó una investigación donde intentó descubrir factores los cuales pudieran caracterizar a las personas y su estilo de liderazgo, se determinaron dos dimensiones; la primera es la consideración, que es un factor que hace referencia y toma en cuenta los sentimientos, problemas y situaciones difíciles de un subordinado, favorece la amistad y trata de mediar con los demás de una manera pacífica, hace la relación de trabajo más armoniosa y a la hora de la toma de decisiones habrá mayor participación. Se ayuda al subordinado con problemas personales, la comunicación es mejor y la iniciación de la estructura. La otra dimensión es la iniciación de estructura, que mejora las interacciones que se dan en el grupo y de esta manera hacer que los subordinados alcancen sus metas, desde el principio se les trazan objetivos, se les asignan tareas y se resuelve alguna duda que puedan tener, para que estén orientados a lo que quieren lograr. Se ha demostrado que el reunir aspectos de las dos dimensiones tiene beneficios, como la satisfacción de los subordinados, un menor número de quejas y buen rendimiento.

De la misma manera la universidad de Michigan realizó una investigación con el objetivo de saber en qué consistía el liderazgo como conducta y pudieron establecer dos dimensiones sobre éste, que fue los líderes centrados en personas y los centrados en producción.

- Líderes centrados en personas:

En este se resaltan las relaciones personales y lo que puedan necesitar los subordinados, indica que para ser líderes una de sus prioridades es la persona con quien trabaja y las diferencias de opiniones que puedan tener.

- Líderes centrados en producción:

Son los que priorizan los aspectos de trabajo, ya que lo que más importa son las tareas que fueron asignadas a los grupos o subordinados.

C) La aproximación humanista de McGregor:

En esta teoría se demuestra que existen dos estilos de cómo puede ser un líder, un estilo autoritario y un estilo más igualitario, se les denominó teoría X y teoría Y.

- El estilo autoritario Teoría X:

El punto de vista que se demuestra aquí, es que las personas miran el trabajo como obligación y como algo que no les agrada hacer, donde prefieren que les den órdenes y tareas; se considera que los subordinados tienen que ser obligados a trabajar hasta el punto de llegar a un castigo de no hacerlo, el directivo que es el responsable de ellos tendrá que ser duro para dirigir, organizar a las personas para culminar la tarea que les asignó.

- El estilo más igualitario Teoría Y:

El enfoque que maneja esta teoría, es que el subordinado al igual que sus opiniones, son importantes a la hora de tomar alguna decisión, aquí se trata de integrar a todos los participantes y cada uno de ellos también tendrá responsabilidades, ya que este estilo expone que cada persona tiene gran capacidad de auto dirigirse y controlarse sin que nadie lo dirija, al momento de que se alcance una meta será con ayuda no solo de los directivos sino de los subordinados. Cuando a un

empleado se le otorga alguna responsabilidad es capaz de imaginar más, poder desarrollar actitudes y capacidades como potenciar el intelecto, creatividad y solución de conflictos.

1.1.4 La Esencia del Liderazgo

Havard (2010) explica cómo es que las personas perciben muchas veces el liderazgo, con tan solo escuchar la palabra vienen a sus mentes personas serias, con actitud de orden, jefes de estado o generales de un ejército, no se piensa que sean cualidades malas pero ninguna de estas describe lo que es el liderazgo en sí; algo que si marca mucho lo que es ser líder, es la personalidad, aunque no se trae al nacer muchas de sus características se pueden construir, el carácter que tenga alguien se relaciona mucho con su temperamento y la experiencia que ha adquirido, pero realmente cada quien en su ámbito puede llegar a ser un gran líder, no es algo que solo sea reservado para unos y para otros no, por ejemplo una ama de casa es líder en el hogar; los maestros que ejercen liderazgo en sus alumnos y otros.

Estas personas son líderes en su contexto, hombres y mujeres, cada uno con características diferentes para lograr sus objetivos, el carácter también está compuesto por virtudes como el ser objetivos, analistas y positivos. Un líder cada día se esfuerza por ser mejor y aumentar la capacidad para dirigir, cada uno de los líderes tienen que fundamentar la confianza entre ellos y sus subordinados ya que también mejorara la comunicación.

Al momento que se practica el liderazgo se expresa el equilibrio que se tiene, tanto en el trabajo como en la vida personal, el esfuerzo que se ejerce para hacer lo que se propone es un acto que demuestra que esa persona es líder; el temperamento de una persona puede ser por naturaleza pero el carácter se forma y de esto se deriva si se sabe dirigir o no, pero aun así la personalidad se puede moldear y reforzar, de esta manera conseguir el equilibrio. Las virtudes que posee una persona que sabe ser líder son inteligencia, saber tomar decisiones, tener voluntad y fuerza para realizar sus proyectos, las cuatro principales virtudes humanas que Platón definió son:

- La prudencia. Tener la habilidad en todo momento y situación de tomar buenas decisiones,
- La justicia. Dar a cada quien lo que merece y ser equitativo en todo momento,

- La fortaleza. Poder seguir adelante sin perder el rumbo de lo que se hace, resistir las presiones y problemas que se puedan presentar,
- La templanza. Para poder realizar los objetivos de la misión que se tiene.

Estas son las virtudes más provechosas para el ser humano, ya que también son mencionadas en el antiguo testamento, al momento que se practica cada una de ellas crece la capacidad de controlar todo mucho mejor. Es de mucha importancia poner todas en práctica, si se carece de alguna no se tiene el equilibrio, al momento que se quiere tener orden o poder de manera obsesiva, no se puede ser líder, ya que hay un exceso de algo y todas las actitudes tienen que ser niveladas. Una persona llega a ser líder por medio de práctica, es un hábito que se realiza hasta alcanzar lo que se quiere.

1.1.5 El Liderazgo y la Madurez de las Personas

Arroyo (2012) explica como varía el tipo de liderazgo según la madurez. La capacidad que tenga alguien en asumir responsabilidad de lo que pase en alguna situación, confirma que tanta sabiduría tiene, además del conocimiento para desempeñar sus funciones y adquirir experiencia; la motivación que se ejerce en un grupo es un estímulo para que los sujetos tengan la voluntad de hacer su tarea, existen tipos de líderes que no tienen la madurez de asumir el papel de ser el encargado de todo, son las personas que no pueden, no saben ni quieren hacerse cargo de nada, mucho menos ser la cabeza de todos, también existen aquellas que si quieren hacer las cosas y cuentan con toda motivación para realizarlas pero no consiguen asumir el papel de ser el responsable de lo que pase y el sujeto que sabe cómo dirigir a los demás tiene el conocimiento para hacerlo pero aun así no quiere asumir el papel para evitar complicarse la vida.

La madurez que se maneja se puede mostrar en el talento para cumplir con los objetivos que se han propuesto, establecer metas y motivarse no solo ellos sino a los demás para conseguir el logro que se propongan, otra de las características también es tener la capacidad de cambiar actitudes y así tener una mejor relación personal con cada uno de sus subordinados, adaptándose a cada situación que se le presente.

1.1.6 Liderazgo y Servicio

Bahamondes (2010) explica como el liderazgo no es un orden de jerarquía, ni es quien manda en el grupo, sino va enfocado a la persona que lo ejerce, es quien se centra en servir; al momento de que alguien sea líder tiene que tener una alta sensibilidad por el prójimo y quienes lo rodean; cuando una persona dirige y pierde el objetivo de trabajar por los demás, empieza hacer mal uso de su puesto dándoles un mal trato a sus subordinados, como alguien que solo acata órdenes y esto en lugar de llevar al grupo a sus metas solo crea divisiones, problemas, discusiones y por obvias razones el desprestigio del líder y la duda sobre los intereses que realmente tiene.

Muchas de las personas buscan ocupar un lugar, solo por llamar la atención de los demás y es en ese momento en que se pierde el sentido de lo que se hace, un individuo con una actitud infantil va a querer dar las órdenes, estar por encima de todos y buscar ser el protagonista, un sujeto con poca madurez nunca llegará a ser líder ya que solo piensan en el beneficio propio y ellos mismo obstruyen el desarrollo que puedan alcanzar.

El prototipo ideal de un líder es Jesús, al leer el evangelio se demuestra que era un hombre correcto que siempre tuvo visión e inspiraba a sus seguidores de una gran manera para que logran grandes desafíos juntos, algo que notó el autor en Él es que fue alguien que supo manejar estrategias, que trabajó en equipo con sus seguidores y que a través del tiempo dejó una huella muy grande por su integridad. También menciona un libro llamado Jesús ejecutivo donde se muestra como los rasgos y formas de ser lo llevaron tan lejos, la característica más grande en Él siempre fue el servicio, ya que constantemente estaba dispuesto a ver que necesitaban los demás en una actitud de ayuda sin pedir nada a cambio.

En la actualidad los líderes no tienen un pensamiento así, sino el liderazgo es utilizado para tener fama, poder y usar a los demás a beneficio del mismo. Jesús expresó que si alguien quería hacerse grande debería ser servidor y agregó -No vine para que me sirvan sino para servir- es así como enseñó a sus discípulos e hizo cosa que jamás nadie ha hecho, un gran ejemplo de lo que se habla es al momento que lavó los pies a cada uno de sus discípulos, una gran lección sobre servir a los demás, se piensa que ese tipo de liderazgo es el que se necesita en cada organización, donde

la persona se gane la admiración y el respeto de aquellos a quien dirige. En las situaciones que no hay liderazgo y falta de actitud las personas empiezan a dudar sobre la persona que los guía.

1.1.7 El Liderazgo como Cualidad Personal

Arroyo (2012) expone que al pasar el tiempo y recorrer la historia un líder era destacado como alguien especial, diferente a los demás, un sujeto superior al resto por su forma de ser y pensar; se creía que estaba rodeado por magia y que gozaba de atributos que los demás no poseían. Al momento que uno de todos mostraba que tenía superioridad, se suponía que eso era biológico que se transmitía en generaciones de padres a hijos y así sucesivamente, otras personas comentaban que era un regalo de dioses que tenían desde el momento de nacer, aun al ver esto se buscó la manera de crear líderes por medio de enseñanzas y transmitir ideas. El vínculo que se crea entre un líder y su grupo, psicológicamente se fundamenta en la figura de un padre, el enlace que se crea desde que es pequeño y alguien que dirige, dice que hacer, guía y es como un respaldo que se tiene a lo largo de la vida, ya que un padre da seguridad y eso se busca en un líder.

No se puede idealizar a un líder como ingenioso e ilustrado, pues existen muchas clasificaciones de rasgos y definiciones. Las investigaciones que han hecho son muy diversas, ya que algunos tienen características similares pero no del todo, aun así la sociedad ha marcado límites y clasificaciones de cómo ser un líder ideal, en los años actuales se sabe que no pueden ser naturales las características de una persona que ejerce liderazgo, sino es alguien de carácter fuerte, no precisamente dominante pero si cabecilla, ya que se va dirigir a un grupo de personas que en conjunto lograrán muchas cosas; menciona 9 prácticas básicas para hacer efectivo el liderazgo en una persona.

- Quieren saber porque debe ser hecho,
- Si es lo mejor para la compañía,
- Desarrollan planes para llevar a cabo,
- Tener la responsabilidad a la hora de los resultados,
- Comunicar a todos el resultado,
- Se concentran en las oportunidades que tienen más que en los problemas que puedan aparecer,

- Piden que primero se les escuche para que después hablen los demás,
- Sus reuniones son muy productivas,
- Dicen -nosotros- en lugar de decir -yo-.

Las primeras consisten en buscar información para seguir con el plan de acción que va a realizar, la persona que ejerce el liderazgo sabe de la autoridad que al paso del tiempo ha podido ganar y es su obligación pensar antes en el bienestar de la organización y de sus subordinados que en un beneficio propio, de esta manera se crea un mejor ambiente, comunicación y tratos entre el líder y el grupo; a esto hace referencia las dos últimas prácticas que son de tener reuniones productivas y de hablar con el grupo no solo con una persona .

Las características que tenga un líder también va a influir en el lugar y el grupo con el que trabaje, al momento que se elige a una persona para que dirija a una organización tiene que buscar los medios para tener habilidades de liderazgo, tendrá que mostrar a los demás que tiene el orden y control sobre la situación, que es seguro de sí mismo, creatividad para interactuar con su grupo y acompañarlos, enseñarles más que todo con su ejemplo y no solo con palabras.

1.1.8 Dirigir y Liderar

Palomo (2011) comenta las diferencias que se encuentran entre una persona que solo dirige y una persona que ejerce liderazgo, debido a que se ha visto desde la época contemporánea la confusión que hay entre el significado de ambas, existen discusiones que dicen que un dirigente es tenso, reactivo y las respuestas que usa son más focalizadas y un líder es una persona motivadora, activa y creativa. A lo largo de los años han explicado cuales son las diferencias que existen entre uno y otro, como que un directivo es copia y un líder es original, el primero se basa en control y en mantener lo que se ha hecho, el segundo en confianza y en desarrollar más elementos, esas son algunas de las diferencias que se han debatido desde siempre.

El objetivo de un líder es buscar oportunidades para él y su grupo, para inspirar y motivar con mucha energía a los demás, generalmente tiene buena relación con todos los que lo rodean, en cambio un dirigente le surge más la necesidad que el deseo de realizar bien las tareas, trata de

Llevar bien las cosas mientras consigue lo que quiere, en una simple conclusión los directivos que evolucionan pueden llegar a convertirse en un buen líder.

El ser líder o directivo no quiere decir que alguno de los dos sea injusto sino son conceptos que tienen un rumbo diferente y establecen distintas cosas desde el punto de vista de cada persona, lo ideal en muchas ocasiones es tener actitudes de ambas y depende de la situación poder llevar al grupo y la organización a una buena meta.

Se puede creer que una persona que dirige no es la indicada ya que expone como figura de autoridad de mandato y en algunas circunstancias es importante marcar poder, que también en cierto modo pueda ser líder y alguien que sabe combinar estas dos competencias puede llegar muy lejos.

1.2 Conflictos Laborales

1.2.1 Definición

Gonzales (2006) define conflictos laborales como una anomalía que sucede en el medio, donde existen dos factores opuestos, por una parte están los jefes y altos puestos, por otro lado los colaboradores, donde la inclinación a lo que quieren es opuesta. Al momento que los miembros de una empresa no llegan a un acuerdo sobre un tema, puede surgir lo que es un conflicto laboral y en este mismo existen clasificaciones que son, los conflictos individuales y colectivos, son los que afectan al trabajador o varios de ellos y los conflictos jurídicos y económicos, en que interviene una norma legal o en el momento que se pretende crear una norma. La cantidad de conflictos que tenga, una organización dependerá de que tan buena calidad de vida y clima haya dentro de ella y en sus relaciones de trabajo, siempre es importante buscar una solución a la dificultad que se tenga, conocer todos los detalles y agilizar la situación para tomar una decisión acertada.

Por su parte Escudero (2011) define conflictos laborales como el origen de puntos de vista de dos personas totalmente diferentes, que surgen en el ámbito y forman tensiones que saltan a la

superficie. En la totalidad de las veces el problema es mucho más pequeño de lo que se llega a observar en la realidad, alguna de las partes tiende a evitar detalles que surgieron y la persona que habitualmente es el mediador en estas situaciones es el jefe, ya que conoce ciertas causas, temperamentos, relaciones y formas de ser de los empleados; entre más rápido se detecte un conflicto dentro de una organización puede ser más factible encontrarle una solución al tratar el problema, ya que entre más pasa el tiempo la dificultad será más complicada, se pueden descubrir ciertas diferencias entre colaboradores con preguntas y actividades. Al momento de saber que existe un problema hay que abordarlo y dar soluciones concretas y firmes.

López (2013) afirma que el conflicto es como un enfrentamiento que hay entre dos o más personas, las cuales tienen distintas inclinaciones que defienden con solidez y determinación. Al momento que alguien impone su posición y vela porque sus intereses sean los beneficiados, hay posibilidades de que comience un conflicto laboral, surgen un conjunto de elementos que forman la estructura de este problema, como lo es los actores principales que son las partes implicadas en el problema, los secundarios que tuvieron algún tipo de participación en lo que sucedió y los intermediarios que pudieron tener participación en el aspecto de buscar alguna solución; otro de los elementos es el problema, la razón de la disputa y los objetivos que es a donde se quiere llegar, los intereses que son los que manifiestan cada una de las partes donde exponen la necesidad de defender lo que plantean, las conductas que es la forma de responder a la situación y la estrategia que es como se afronta el conflicto, para encontrar la solución más eficaz ya sea por medio de una negociación, a fuerza o recurrir a la autoridad.

1.2.2 Proceso del Conflicto

Robbins y Judge (2013) expone el proceso del conflicto, que consta de cinco etapas que son:

- Etapa de oposición:

Que no necesariamente es un detonante para crear un conflicto directo sino una causa que surge y lo puede ocasionar, se dividen en tres clases

A) Comunicación: Esta puede ser una gran fuente de lo que es un problema ya que las partes no están en sintonía y se pueden dar malos entendidos si el mensaje no llega correctamente, al

momento de una conversación se tiene que brindar una información completa, otro de los factores es el tecnicismo con el que se le hable a otra persona ya que no puede ser el mismo para todos porque podría frenar el mensaje que se desea transferir, al mismo tiempo un aumento de comunicación también puede perjudicar la misma.

B) Estructura: Este conflicto surge por el tamaño del grupo, si el conjunto es grande se tendrá que repartir cierta cantidad de tareas entre todos y habrá más posibilidad de que se creen más problemas, las metas y objetivos que le fueron impuestos a los colaboradores por el puesto que tengan también tiende a traer conflictos. La madurez que tengan los integrantes y el estilo de liderazgo que pueda ejercer cada uno por su orden jerárquico será vital para la empresa.

C) Variables personales: Esto engloba lo que es la personalidad, los valores y las emociones, cada quien es diferente y único, al momento de relacionarse en el ámbito laboral se unen muchos tipos de personas, que por trabajar para una misma organización tienen que tener empatía y la capacidad de poder trabajar en grupo, pero a veces se conocen a personas que con el simple hecho de verlas puede ser que no les agraden y ese es el comienzo de un conflicto, ya que todo lo que tenga que ver con ellas les puede disgustar; las emociones e impresiones que cada uno experimenta también pueden reforzar un problema, por ejemplo si se ha tenido un día difícil, enojos o tristezas.

- Etapa de cognición:

En esta etapa del conflicto es donde se determinan aspectos importantes del problema, es el momento en que las partes exponen realmente el origen de lo que pasa, si una de estas quiere un aumento, la otra puede perder esa entrada y es menos probable que acepte esa solución, en cambio sí una de ellas propone un aumento pero de un fondo de salario esto no se convierte en pérdida y los dos saldrían beneficiados, de esta manera es posible que acepte la solución, otra de las partes de esta etapa son las emociones negativas, que producen problemas al tener actitud hostil y minimizar la confianza entre dos o más personas. Al tener una buena actitud las relaciones laborales mejoran y se puede llegar a una solución de una manera más rápida.

- Etapa de intenciones:

Existen cinco intenciones a la hora de manejar un conflicto que son competir para buscar el propio interés, colaborar a la hora que se quiere una solución que beneficie a ambas partes, evitar

hacer el conflicto más grande, buscar alejarse e ignorar lo que pase, ceder para que la otra persona pueda calmarse, incluso poner inclinación al otro más que a lo propio y llegar a un acuerdo de la partes; se benefician a ambas donde cada una desiste de la lucha y llegan a un acuerdo. Las emociones pasan a ser decisiones, de esta manera se puede saber que ambiciona la otra persona y como va a reaccionar al momento de las resoluciones, en esta etapa existe un conflicto de intensidad de emociones y alteración de caracteres.

- Etapa de comportamiento:

Son reacciones y acciones de las partes implicadas, al momento de exponer el motivo del conflicto, las faltas de respeto o querer imponer sus intereses sin pensar nada más, esto puede desorientar el verdadero punto del conflicto y llegar más allá de lo que realmente pasa, en el momento que una de las partes falta el respeto, se pierde el sentido a la mediación.

- Etapa de resultados:

Este proceso puede cambiar de acuerdo a la manera como se realiza la solución de conflictos, si se tiene resultados funcionales cada una de las partes será beneficiada, esto ocurre cuando hay orden, respeto y flexibilidad; en otras ocasiones donde los resultados son disfuncionales durante el proceso y no se pudo llevar de una manera positiva la mediación, posiblemente la partes no llegaron a un acuerdo y se rompió la relación laboral.

1.2.3 Clases de Conflictos Laborales

Gonzales (2006) menciona dos clases de conflictos que pueden surgir en una organización que son, el individual y el colectivo. Se puede determinar el conflicto individual como el desacuerdo que puede llegar a tener un trabajador y el jefe de la organización, son dificultades que nacen en decisiones que pudo haber tomado alguna de las partes. Existen algunas características notables de que ocurren conflictos laborales como que alguna de las partes tenga algún tipo de mala actitud en específico y que el conflicto que se pueda presentar sea únicamente del ámbito laboral. El conflicto colectivo se define como aquel que tiene inicio en alguna estipulación de trabajo ya acordada y en esta situación puede perjudicar no solo a un trabajador sino a varios.

En el conflicto laboral colectivo tiene que haber una disconformidad de un grupo de personas por alguna cuestión y en el individual surge alguna diferencia de parte de algún trabajador en sí, muchas veces se puede confundir los conceptos de lo que es cada uno de éstos, ya que pueden llegar un punto donde se sobreponen, existe un tercero que puede ser de beneficio para distinguir cada uno de ellos y es el conflicto plural donde pueden ser afectados muchos trabajadores.

El tomar una solución en un conflicto colectivo afectara a todos lo que están implicados en el momento y en el futuro, ya que se fija algo de manera total, por el contrario en el individual la decisión afectara únicamente a las partes que formaron este problema. Al momento de resolver un inconveniente colectivo no se acuden a los métodos arbitrales, mediadores o conciliadores, en cambio al tener un conflicto individual se optan por estos métodos para resolverlo o por la solución que pueda dar una tercera persona implicada que es el mediador.

1.2.4 Causas y Tipos de Conflictos

Vásquez (2006) expone los tipos y causas de los conflictos laborales. En varias ocasiones un problema que pueda surgir en una organización es de ayuda para la comunicación, para la agilidad de soluciones y para cambiar el manejo de las cosas; hay situaciones que pueden desencadenar un inconveniente dentro de la empresa y estas causas son:

- Los distintos caracteres que se pueden encontrar en la organización,
- Cambios dentro de la empresa, ya sea de ascenso para alguien o de alguna rotación de personal,
- Confrontaciones de distintas culturas y valores que algunos posean y otros no,
- Status por la posición social y económica que pueda tener dentro del grupo.

Así mismo existen tipos de conflictos y estos son:

A) Conflictos de papel: Son desacuerdos que tienen los colaboradores refiriéndose al cargo o papel que desempeñan dentro de la empresa, tienen dos papeles, uno como trabajadores y otro en su vida personal, este problema aparece cuando el colaborador no está de acuerdo con lo que se le pide y esto puede pasar por cambios en la empresa.

B) Conflicto interpersonal: Surge entre individuos por algún recurso que alguien recibe y que posiblemente no hay para otro colaborador y éste no se puede compartir, cuando no se está de acuerdo sobre los objetivos que se plantearon y hubo poca comunicación.

C) Conflicto entre unidades: Se da entre áreas o grupos de trabajo de una misma organización o puede aparecer por alguna amenaza de status.

1.2.5 Relaciones Laborales y el Conflicto Laboral

López (2013) explica cómo es que los conflictos surgen, no solo en un entorno sino que pueden presentarse en muchas circunstancias y lugares. Por una parte al solucionar una dificultad laboral existe lo social y jurídico, pero por otro lado las relaciones de trabajo, a lo largo de los años se ha generado un sinnúmero de percances entre jefes y subordinados por intereses propios de cada parte pero muy opuestos, las empresas no habían podido solucionar esto y lo dejaban en manos de personas especialistas en ese tema, en el tiempo actual las organizaciones ya no pretenden evitar estos, ya que se ha demostrado tener aspectos positivos dentro de una empresa, como lo es el desarrollo e innovación en muchos aspectos y el avance de la población, seguidamente se negocia y se trata de buscar una solución de manera tranquila.

El propósito de las organizaciones es que los conflictos tengan una negociación colectiva y que cada una de las partes pueda defender sus intereses, otro de los objetivos de las relaciones laborales es que todo sea democrático, ya que para los representantes de las relaciones laborales sus prioridades son esas.

1.2.6 La Negociación de un Conflicto Laboral

De la Cruz (2014) comenta que la negociación es una de las técnicas que se utilizan para la solución de conflictos laborales, donde se realiza una plática con las partes afectadas para encontrar una solución al problema, en el momento en el que no llegan a un acuerdo de cómo solucionar las cosas, una persona trata de ser el mediador en esta situación, se busca tener respeto entre ellos hablar de una forma pacífica para conseguir la solución donde las partes sean

beneficiadas por igual, lo que desea la negociación es un incremento de beneficios y una disminución de lo que pierden, al momento de mediar con las partes se trata de un intercambio de propuestas, donde se puedan poner de acuerdo en alguna para solucionar el altercado.

A) Principios básicos en la negociación:

Al comenzar una negociación con las partes, es necesario que se realice no solo en orden sino de manera acertada, para que sea funcional, se plantean cuatro principios elementales que son:

- Centrar la negociación en los intereses. Cada una de las partes menciona el origen del problema, la solución que plantea y que es lo que exige, lo que permite que sea mucho más sencillo terminar el conflicto, ya que las partes tienen claro que es lo que piden y las razones de porque lo quieren,
- No confundir la situación con alguna de las partes. Al momento de iniciar la mediación no hay que olvidar cual es la razón del conflicto y no mezclar a las personas dentro de la situación ya que se podría confundir y tener sensaciones que solo una persona es la culpable de todo el problema,
- Proponer soluciones que sean de beneficio para las dos partes. Las soluciones que puedan plantear las partes no siempre serán similares, así que la decisión final tendrá que ser un balance que el mediador debe considerar y verificar donde las partes salgan beneficiadas por igual,
- Utilizar normas imparciales. Se basa en lo que se observa, en sentimientos o pensamientos. El criterio que se pueda tener no será acertado, ni orientado y la decisión que se tome será errónea, al no solucionar nada.

B) Fases de la negociación:

Existen muchos procesos a la hora de un convenio, en primer lugar al momento de que las partes están con actitud defensiva, se fijan límites ya que se desea que se establezca una plática amena y con respeto, también se establece la negociación. Se realiza un sondeo de las partes y se toman posturas, para seguidamente exponer las propuestas que se creen convenientes. La negociación consta de cinco fases que son:

- Preparatoria. Es la primera fase donde se establece cual fue el origen del conflicto, quienes son las partes afectadas y cuál es el punto realmente importante, se analiza cual será la estrategia que se aplicará y las actitudes de cada una de las partes,

- Antagónica. En esta fase es donde se fijan los límites y metas de la negociación, se verifica cual es en si el problema, se investiga si la realidad es como la cuentan y se determina toda la negociación, se verán actitudes de hostilidad al momento de que cada uno exponga su versión de los hechos,
- Cooperativa. Se empiezan a disminuir las críticas y las dos partes pueden dar su opinión sin alterarse, en este punto se establecen las coincidencias en algunas partes de la solución,
- Presentación de propuestas. Las dos partes exponen cual es la solución de su parte y como se realizaría, el mediador analiza las propuestas y si tienen elementos en común son tomados en cuenta para la decisión final,
- Cierre e implementación. Se llega a un acuerdo sobre lo hablado y se pide a las partes que asuman el compromiso de estar en el proceso de la solución y de esta manera queda por terminado el conflicto.

1.2.7 Métodos de Solución de Conflictos Laborales

Gonzáles (2006) comenta acerca de los tipos de métodos que se pueden utilizar a la hora de resolver un conflicto, hay que tener en cuenta por qué inicio el conflicto y que lo provocó. Algo que tiene relevancia en lo que es una buena organización, es el clima laboral y personal, no quiere decir que porque no surjan problemas la organización está en buenas condiciones, cuando se tiene buen clima laboral en una empresa es gracias a que los métodos que se utilizan son los adecuados para solucionar un conflicto laboral, se clasifican en dos grupos que son:

Primero tomar la mejor solución determinará y dará fin a los conflictos, algunos utilizan sistemas por obligación, es una decisión que se toma sin negociación de las partes, sino solo se impone. El segundo método que se toma es en base a derechos colectivos que se tienen, la conciliadora, donde lo que más importa es cada uno de los derechos de las partes afectadas y la facilitadora, donde hay negociación entre las partes hasta que se llega a un acuerdo.

No todos los métodos para la solución de conflictos consisten en medidas para llegar a un acuerdo, en algunas organizaciones se usa medidas de presión, que consisten en la manera de forzar a las empresas a una determinada situación, los conflictos que pueden ocasionar los colaboradores serán; huelgas, cierre de empresas o demandas, al momento que se aplica un método

no se tiene que realizar de forma individual sino es un proceso de varias partes, en toda solución existe un orden el cual se lleva a aplicar un método tras otro para ver el resultado; el primer método que se desarrolla es la negociación, al momento que se le pide a ambas partes ayuda para resolver de buena manera lo que sucede, incluso en conflictos que hayan llegado a lo jurídico se puede hacer negociación.

Si este primero no da resultado tiene que participar una tercera persona que trata de dar más opiniones y soluciones a este método, al cual se le llama negociación asistida, la tercera persona trata de mediar entre las partes, investigar más allá de los datos que se proporcionaron, actuar siempre imparcial en las decisiones. En el momento que ninguno de estos métodos funciona se puede utilizar el arbitraje de uno o varios árbitros, pero en esta ocasión si tienen la disposición de tomar una decisión.

El arbitraje también se divide en; voluntario, donde las partes permiten que él intervenga en el problema y el árbitro impuesto, donde es una obligación que él intervenga en el problema sin la opinión de las partes, todos los métodos sirven en algún momento de la solución, influye mucho el origen, el más desarrollado y usado es la negociación, ya que es la forma más pacífica de solucionarlo y hacer respetar sus derechos.

Vásquez (2006) explica desde otro punto la resolución de un conflicto, al momento de tratar de solucionar un inconveniente surgen consecuencias, muchas veces malas y otras buenas dentro de la organización, una de las secuelas de un mal manejo de problemas laborales es la pérdida de tiempo que se tiene en mediar la situación y muchas veces ninguna de las partes ayuda de forma condescendiente y esto crea atraso sin tener ninguna solución; otra consecuencia que trae problemas a la organización es el sabotaje de equipo o procesos que pueda tener algún empleado por la simple razón de alguna represalia que pueda tener.

El mal manejo que se tenga un conflicto puede empeorarlo, pero si al tomar alguna decisión se estudia minuciosamente el caso donde las dos partes salgan beneficiadas se puede reforzar y hacer crecer la organización, al momento que la calidad de lo que se decide en la empresa va de

mejor manera, también repercute en los demás porque se fomentan las relaciones, comunicación y la creatividad, de esta manera es beneficioso un percance laboral.

Al tratar de resolver un conflicto cada una de las personas tiene que estar involucrada en el proceso, de esta manera no se dejarán malos entendidos a ninguno, el resolver el problema no solo implica al mediador sino las partes son fundamentales a la hora de negociar la solución, si en dado caso ninguno cediera, se puede llegar a otras instancias como lo es a la ley, el arbitraje y la mediación. En el momento que se es un mediador o arbitro dentro de un conflicto hay que tener la capacidad de analizar, escuchar y buscar una solución, a la hora de proporcionar una opinión se debe ser neutral y no dar preferencia a alguna de las partes para mantenerse al margen de presiones, si no se cuenta con mucha información tratar de trabajar lo más puntual con lo que se obtenga, mantener a los implicados en compromiso con el acuerdo al cual se llegó y que durante el proceso se hagan responsables de cumplir con el convenio.

- El manejo asertivo de los conflictos laborales:

Al momento que se presenta un conflicto dentro de una organización muchas personas no saben como manejarlo, ya que algunas se alteran suben su tono de voz o usan vocabulario agresivo. El ser asertivo es tomar una buena conducta como, dar el punto de opinión y hacer valer los derechos, decir lo que se piensa de forma clara directa y firme pero sin ofender a nadie y siempre respetar a los demás. Al hacer uso de una conducta donde se es asertivo, honesto, claro y limpio, es un gran comienzo para la solución del conflicto, de esta manera sin insultos y otras cosas se puede llegar a un acuerdo donde se expresaran de una mejor forma, al momento que alguien es asertivo ofrece mejores acuerdos, soluciones siempre con respeto y destacar lo importante del conflicto.

López (2013) aporta algunos instrumentos para llegar a una solución dentro de todo este proceso los cuales son de uso por una de las partes o por las dos, estas pueden ser:

- Por presión. Ejercer fuerza sobre la situación o sobre alguna de las partes para llegar a un acuerdo,
- Negociación. Es el acuerdo al que llegan las partes y encuentran una solución que beneficia a ambos.

Los instrumentos de presión pueden ser huelgas, paros, cierres de empresas y demandas, no es lo más aconsejable pero toman esta medida en dado caso la negociación o todas las demás técnicas ya explicadas anteriormente no funcionaran, el solucionarlo a la fuerza muchas veces no resuelve el conflicto pacíficamente sino solo lo agrava, al establecer el medio para solucionar el conflicto de una manera apacible se da por hecho que ya se sabe todos los demás detalles como el origen del conflicto, los intereses y mecanismos positivos que faciliten la solución de la dificultad tratar de aumentar lo positivo y disminuir lo negativo.

1.3 Contextualización de la Unidad de Análisis

El Centro de Añejamiento, Organización y desarrollo de personal S.A. Está ubicado en la Esperanza, Quetzaltenango; es una institución con muchos años de exitosa trayectoria en la producción y desarrollo de marcas de licores, es una industria orgullosamente guatemalteca, que elabora productos con altos estándares, tanto para el mercado local como para el internacional. Sus principales objetivos son promover el desarrollo y crear condiciones adecuadas en todo el contexto del lugar para vivir mejor, están enfocados en el desarrollo personal y profesional de sus trabajadores además de ser la organización líder en la elaboración y comercialización de los más finos rones añejos y otros productos.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El liderazgo es un conjunto de habilidades directivas que tiene un individuo para estar como autoridad de algún área, donde tiene la capacidad de dirigir e influir en un grupo de personas para que trabajen con propósitos y metas para un fin en común, una persona líder tiene la capacidad de tener iniciativa, poder de motivación, realizar gestiones, toma de decisiones y resolver conflictos de la mejor manera.

El liderazgo no quiere decir poseer todo el poder sobre un conjunto de personas o en alguna tarea en específico, sino que los miembros del grupo se sientan parte de la gestión, aunque el dirigente tenga la última palabra dentro de la actividad; una persona líder no manda sino dirige. Un líder principalmente es de importancia en las organizaciones, ya que es la figura o modelo que se sigue e inspira al grupo u organización. Al momento de que alguien se pone a la cabeza de una empresa, todos intentaran imitar sus pasos y podrá ser de apoyo a la hora de mediar un conflicto que surja entre ellos mismos o hacia su jefe.

En una empresa muchas veces es difícil solucionar conflictos entre trabajadores o de empleados hacia jefes, por esto es importante saber cómo llevar un problema y como solucionarlo de una forma que beneficie a las partes sin crear rivalidades o dificultades mayores. Cada organización es un mundo con distintos temperamentos y a la empresa no le conviene que haya disturbios dentro de la misma.

Cada organización tiene problemas con sus empleados y jefes principalmente si cada una de las personas no practica la empatía hacia sus compañeros para esto necesitan un buen líder o varios para que sean una figura de respeto y orientación dentro de sus áreas, que gracias a su labor puedan solucionar muchas veces los inconvenientes que surgen dentro de la empresa, los inconvenientes pueden darse por varias razones, es importante identificarlas a tiempo y darles una solución. Por lo anterior se cuestiona

¿Cuál es la relación del liderazgo y la solución de conflictos laborales en el Centro de Añejamiento, Organización y desarrollo de personal S.A.?

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo General

- Determinar la relación del liderazgo y la solución de conflictos laborales en los colaboradores del Centro de Añejamiento, Organización y desarrollo de personal S.A.

2.1.2 Objetivos Específicos

- Verificar los factores que intervienen en el liderazgo de los colaboradores del Centro de Añejamiento,
- Identificar los elementos que provocan los conflictos laborales entre los empleados,
- Detectar de qué manera los empleados resuelven los conflictos laborales en base al liderazgo,
- Determinar los problemas que se presentan en la empresa en base al liderazgo manifestado.

2.2 Variables de Estudio

- Liderazgo.
- Conflictos laborales.

2.3 Definición de Variables

2.3.1 Definición Conceptual de Variables

Liderazgo:

Yarce (2013) afirma que el liderazgo es el talento de predominar, promover, establecer y llevar a la culminación del logro de sus metas y propósitos a las personas, en un ambiente donde se manejen principios y valores.

Conflictos laborales:

Gonzales (2006) define conflictos laborales como una anomalía que sucede en el medio, donde existen dos factores opuestos, por una parte están los jefes y altos puestos, por otro lado los colaboradores, donde la inclinación a lo que quieren es opuesta.

2.3.2 Definición Operacional de Variables

Las variables de estudio se operacionalizarán a través de un cuestionario creado por el investigador para poder comprobar la relación que hay entre liderazgo y conflictos laborales dentro del Centro De Añejamiento, Organización y desarrollo de personal. S.A.

2.4 Alcances y Límites

El presente estudio se realizara con los colaboradores del Centro de Añejamiento, Organización y desarrollo de personal. S.A del departamento de Quetzaltenango.

Uno de los límites fue el poco tiempo con el que cuentan los colaboradores para brindar la información y los horarios muy diversos de los diferentes puestos.

2.5 Aporte

La presente investigación será de apoyo al Centro de Añejamiento ya que se han detectado ciertos problemas de esta índole, principalmente para poder identificar conflictos laborales que surjan y cómo manejarlos de una manera pacífica así como motivar a sus colaboradores para manejar clases de liderazgo para un mejor desarrollo.

A la sociedad para dar a conocer la importancia que tiene el liderazgo en las empresas y organizaciones ya que los colaboradores desarrollan nuevas actitudes y son de aporte a su trabajo, del mismo modo aprender sobre procesos de mediación para resolver un conflicto laboral y saber de qué manera pueden poner en práctica los mismos.

A la carrera de Psicología Industrial / Organizacional de la facultad de humanidades ya que será de ayuda para futuros investigadores y colegas para ampliar el conocimiento sobre este tema tan importante y servir de guía en la realización de tesis explicando un poco más sobre antecedentes, libros, referencias y métodos estadísticos.

III. MÉTODO

3.1 Sujetos

El estudio se realizó en el Centro de Añejamiento, Organización y desarrollo de personal S. A. ubicado en la Esperanza Quetzaltenango; la población de este estudio está conformada por el total de trabajadores de la empresa que son 35; 26 personas de género masculino y 9 personas de género femenino; comprendidos en las edades de 22 a 45 años de edad; 13 personas de estado civil casadas y 22 solteras; de distinto grado académico.

3.2 Instrumento

Para efectuar la presente investigación se utilizó un cuestionario de si, no y por qué, el cual determinará la influencia del liderazgo en la solución de conflictos laborales. El cuestionario es un instrumento que permite realizar una serie de preguntas para que se pueda obtener la información que se necesita, al momento de redactar las preguntas del cuestionario estas deben tener una idea lógica y coherente.

Achaerandio (2010) explica que un cuestionario es una técnica de investigación por observación, cuya ventaja principal es que, en poco tiempo, se puede obtener la reacción de numerosos individuos. Como todos reciben las mismas preguntas o cuestiones, es más fácil ordenar los datos de las respuestas conseguidas; el tipo de interrogantes deben ser relacionadas con las variables, preguntas claras directas y fáciles para que las personas puedan contestar sin ninguna dificultad. Un cuestionario mixto es aquél que considera en su construcción tanto preguntas cerradas como abiertas para la obtención de datos en la población a estudiar.

3.3 Procedimiento

- Elaboración de tres sumarios de distintos temas. Se investigó el contenido de cada uno ya que iba ser aprobado solo un tema,

- Presentación de los tres sumarios a coordinación para su revisión y de esta manera fuera entregada la aprobación de un solo tema al alumno,
- Aprobación del sumario para empezar a trabajar sobre el tema autorizado,
- Se recolectó información de distintas investigaciones anteriores para la realización de antecedentes, revistas, entrevistas, periódicos, tesis, para fundamentar la investigación,
- Se realizó la introducción sobre el tema de investigación, se habla sobre los temas en general y la importancia que tienen,
- Se elaboró el marco teórico basándose en información encontrada en enciclopedias y libros donde se eligieron temas y contenido de importancia para la elaboración de la tesis,
- Se realizaron ciertas correcciones de antecedentes, que ya se habían presentado con anterioridad,
- Se elaboró el planteamiento del problema donde se presentaron las dos variables, se expresó lo que ocurre a nivel general, específico y donde se presenta la pregunta de investigación,
- Se concretó la unidad de análisis donde se llevó a cabo la investigación y los sujetos que serán la muestra,
- Se estableció el tipo de diseño estadístico a utilizar,
- Se realizó el instrumento el cual fue un cuestionario para la comprobación de la investigación que se ejecutó,
- Se administró el instrumento entre los colaboradores para que de esta manera pudieran emitir sus opiniones a las interrogantes,
- Se procedió a realizar el trabajo de campo con colaboradores y de esta forma recaudar la mayor cantidad de información,
- Se realizó la tabulación de los datos obtenidos por cada sujeto al momento de realizar cuadros estadísticos se procesaron y clasificaron los resultados adquiridos,
- Se elaboró la presentación y análisis de resultados donde se muestran graficas de los resultados de los resultados de cada pregunta del cuestionario,
- Se efectuó la discusión de resultados donde se comparan citas de autores del marco teórico con los resultados obtenidos, además de los porcentajes que se tuvieron al terminar la investigación,
- Elaboración de conclusiones donde se puede saber la relación que tenían las dos variables y que clase de problemas surgían en la empresa,
- Se realizaron recomendaciones en base a las conclusiones a las que se llegaron,

- Se brindó una propuesta a la empresa, que consiste en talleres de comunicación efectiva para poder crear una mejor fluidez entre colaboradores y jefes.

3.4 Tipo de Investigación, Diseño y Metodología Estadística

La presente investigación es de tipo descriptivo, Achaerandio (2010) la define como aquella que estudia, interpreta y refiere lo que aparece, abarca todo tipo de recolección científica de datos, con el ordenamiento, tabulación, interpretación, y evaluación. La descripción de -lo que es- se entiende en un sentido mucho más complejo que una simple descripción ingenua de los datos que aparecen.

La investigación descriptiva es típica de las ciencias sociales, examina y estudia la conducta humana, no se acorta a la recaudación de datos, sino a la relación que existen entre dos variables. La metodología estadística a utilizar es la significación y fiabilidad de proporciones propuesta por Blaxter, Lugues y Tight (2008) los cuales explican que la significación estadística se refiere a la probabilidad de que un resultado derivado de una muestra pueda deberse a la casualidad, entre más significativo es el resultado más probable es que represente algo genuino y la significación tiene que ver con la importancia que se atribuye a un resultado.

El concepto de fiabilidad se refiere a que tan bien se realizó el proyecto de investigación, de manera que si alguien más investigara sobre lo mismo tendría la misma credibilidad y resultados, si esto es así el trabajo tendrá una elevada fiabilidad.

La fiabilidad es una de las cualidades que debe poseer cualquier instrumento, el cual trata de proporciones y estabilidad en la obtención de resultados, las formulas son las siguientes:

- Intervalo de confianza 95% y $Z= 1.96$
- Porcentaje $P= f/n \times 100$
- Proporción $p = P/100$
- Diferencia de la proporción $p= 1 - p$
- Error de la proporción $p = (p \times q) / n$
- Error muestral $E = p \times 1.96$ El valor Z corresponde al 95% de nivel de confianza
Implica $Z=1.96$
- Intervalo de confianza $+IC = (p + E)$ - $IC = (p - E)$
- Razón critica $R_c = p / p$
- La R_c si es $> a 1.96$ es significativa. La R_c si es $< a 1.96$ no es significativa.

IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el siguiente cuadro se presentan los resultados obtenidos en el trabajo de campo realizado en el Centro de Añejamiento, Organización y desarrollo de personal S. A., Se obtuvieron los siguientes resultados.

Pregunta 1	f	%	p	Q	σp	ϵ	L-I	L-S	RC	Sig	Fiab
Autócrata	1	4	0,04	0,96	0,03	0,05	0,01	0,09	1,33	No	Si
Democrático	29	82	0,82	0,18	0,06	0,11	0,71	0,93	13,66	Si	Si
Liberal	5	14	0,14	0,86	0,06	0,11	0,03	0,25	2,33	Si	Si
Pregunta 2											
Si	35	100	1,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,00	1,00	No	Si
No	0	0	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	No	Si
Pregunta 3											
Si	35	100	1,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,00	1,00	No	Si
No	0	0	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	No	Si
Pregunta 4											
Si	32	91	0,91	0,09	0,05	0,10	0,81	1,01	18,20	Si	Si
No	1	4	0,04	0,96	0,03	0,06	-0,02	0,10	1,33	No	Si
Nulo	2	5	0,05	0,95	0,04	0,08	-0,03	0,13	1,25	No	Si
Pregunta 5											
Si	32	91	0,91	0,09	0,05	0,10	0,81	1,01	18,20	Si	Si
No	1	4	0,04	0,96	0,03	0,06	-0,02	0,10	1,33	No	Si
Nulo	2	5	0,05	0,95	0,04	0,08	-0,03	0,13	1,25	No	Si
Pregunta 6											
Si	33	94	0,94	0,06	0,04	0,08	0,86	1,02	23,50	Si	Si
No	0	0	0,0	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	No	Si
Nulo	2	6	0,06	0,94	0,04	0,08	-0,02	0,14	1,50	No	Si
Pregunta 8											
Jefe inmediato	29	82	0,82	0,18	0,06	0,12	0,70	0,94	13,67	Si	Si
RRHH	3	9	0,09	0,91	0,04	0,07	0,02	0,16	2,25	Si	Si
Compañeros de t.	3	9	0,09	0,91	0,04	0,07	0,02	0,16	2,25	Si	Si
Pregunta 9											
Si	32	91	0,91	0,09	0,05	0,1	0,81	1,01	18,20	Si	Si
No	3	9	0,09	0,91	0,04	0,07	0,02	0,16	2,25	Si	Si
Pregunta 10											
Si	35	100	1,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,00	1,00	No	Si
No	0	0	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	No	Si
Pregunta 11											
Si	29	82	0,82	0,18	0,06	0,12	0,70	0,94	13,67	Si	Si

No	5	14	0,14	0,86	0,06	0,12	0,02	0,26	2,33	Si	Si
Nulo	1	4	0,04	0,96	0,03	0,06	-0,02	0,10	1,33	No	Si
Pregunta 12											
Si	30	85	0,85	0,15	0,06	0,12	0,73	0,97	14,17	Si	Si
No	4	11	0,11	0,89	0,05	0,10	0,01	0,21	2,20	Si	Si
Nulo	1	4	0,04	0,96	0,03	0,06	-0,02	0,10	1,33	No	Si
Pregunta 13											
Si	28	80	0,80	0,20	0,07	0,13	0,67	0,93	11,43	Si	Si
No	5	14	0,14	0,86	0,05	0,09	0,05	0,23	2,80	Si	Si
Nulo	2	6	0,06	0,94	0,04	0,08	-0,02	0,14	1,50	No	Si
Pregunta 14											
Si	29	83	0,83	0,17	0,06	0,12	0,71	0,95	13,83	Si	Si
No	6	17	0,17	0,83	0,06	0,12	0,05	0,29	2,83	Si	Si
Pregunta 15											
Si	17	49	0,49	0,51	0,08	0,16	0,33	0,65	6,12	Si	Si
No	18	51	0,51	0,49	0,08	0,16	0,35	0,67	6,38	Si	Si
Pregunta 16											
Si	33	94	0,94	0,06	0,04	0,08	0,86	1,02	23,50	Si	Si
No	1	3	0,03	0,97	0,03	0,06	-0,03	0,09	1,00	No	Si
Nulo	1	3	0,03	0,97	0,03	0,06	-0,03	0,09	1,00	No	Si
Pregunta 17											
Si	35	100	1,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,00	1,00	No	Si
No	0	0	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	No	Si
Pregunta 18											
Mediador	32	91	0,91	0,09	0,05	0,10	0,81	1,01	18,20	Si	Si
Agresividad	0	0	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	No	Si
Indiferente	3	9	0,09	0,91	0,04	0,07	0,02	0,16	2,25	Si	Si
Pregunta 19											
Salario	3	9	0,09	0,91	0,04	0,07	0,02	0,16	2,25	Si	Si
F. Motivación	0	0	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	No	Si
Mala comunicación	23	65	0,65	0,35	0,08	0,16	0,49	0,81	8,13	Si	Si
Otro	9	26	0,26	0,74	0,07	0,14	0,12	0,40	3,71	Si	Si
Pregunta 20											
Si	30	86	0,86	0,14	0,05	0,09	0,77	0,95	17,20	Si	Si
No	5	14	0,14	0,86	0,06	0,12	0,02	0,26	2,33	Si	Si

Interpretación:

Los colaboradores han manifestado poseer un buen liderazgo frente a situaciones que se les han presentado además de tener un comportamiento adecuado y buena actitud al momento de realizar su trabajo.

En cuanto a su capacidad para manejar conflictos laborales la mayoría afirma poder controlar algún problema que se presente y consideran que la mejor alternativa es conservar la calma y poder analizar las soluciones.

Manifiestan que al momento de surgir algún conflicto se dirigen principalmente al jefe inmediato. Los colaboradores comentan que se les da la oportunidad de exponer sus ideas y comentarlas en reuniones directivas. Se pudieron identificar algunos de los elementos que provocan conflictos laborales uno de ellos es la mala comunicación que existe entre jefes y colaboradores que suele ser la causa más comunes y otro sería carácter fuerte de parte de alguno de ellos.

La manera en que los colaboradores resuelven los conflictos en base al liderazgo es trabajar en equipo, tomar en cuenta a todos para la toma de decisiones, ser responsables y serviciales en su puesto, tener buena relación con sus compañeros de trabajo, ya que entre ellos se animan y apoyan en los proyectos. Asisten motivados y con optimismo día a día a su trabajo transmitiéndolo a todos dentro de su área.

V. DISCUSIÓN

Se presentan a continuación los resultados obtenidos en la investigación, liderazgo y conflictos laborales el cual se ejecutó con los colaboradores del Centro de Añejamiento, Organización y desarrollo de personal S.A. Se compararon los resultados con bases teóricas realizadas anteriormente.

Cuando una persona influye positivamente en un grupo se le llama líder y es lo que buscan las empresas, alguien que pueda orientar y dirigir a todos para cumplir metas además de poseer actitudes para crear buen ambiente laboral, reforzar relaciones entre compañeros y de esta manera evitar conflictos en el trabajo.

Yarce (2013) afirma que el liderazgo es el talento de predominar, promover, establecer y llevar a la culminación del logro de sus metas y propósitos a las personas, en un ambiente donde se manejen principios y valores.

Ejercer el liderazgo en una institución es de vital importancia ya que se necesita una figura que pueda motivar y fijar metas para todos, aunque muchos no desarrollen el mismo tipo de liderazgo, el 4% de los colaboradores se rige por el estilo autócrata y este estilo puede crear ciertos conflictos dentro de la empresa ya que se rige por mandatos órdenes y malos tratos, el 14% estilo liberal donde muestran a los colaboradores a trabajar con total libertad de tomar decisiones y el 82% de la población se considera como una persona democrática al momento de ser líder, este estilo es el más recomendable ya que ayuda a que trabajen todos como equipo. León (2013) define los tres estilos básicos de liderazgo que son: el líder autócrata quien es el que fija su autoridad y asume las consecuencias, marca lo que quiere y lo que desea, el líder democrático quien ejercer tareas y toma decisiones con sus subordinados, los involucra a la hora de tomar alguna decisión y el líder liberal quien delega toda autoridad a sus subordinados sus seguidores deciden como llevarlo a cabo da libertad absoluta a todos de realizar las cosas a su manera.

En opinión de los colaboradores el 91% no son indiferentes a los problemas de los demás, les gusta trabajar en grupo y ayudarse en ciertas tareas, escuchar propuestas e ideas de todos para poder enriquecerse al momento de realizarlas.

Cuando una persona posee cualidades como el servicio y la responsabilidad, sus actividades dentro de un puesto siempre serán en beneficio de sus trabajadores y la empresa, en este caso el 100% de los trabajadores del centro de Añejamiento se hacen responsables del trabajo que realizan ya que cumplen con sus tareas y se comprometen con lo que hacen, cumplen objetivos, ya que es su carta de presentación a los demás, aparte de cumplir sus metas mensuales puestas por la empresa, además son conscientes que muchas de sus tareas son riesgosas no solo para ellos sino para los demás y por esto tienen la responsabilidad de evitar causar lesiones.

De la misma manera el 100% de colaboradores presta un buen servicio a los demás no importa su puesto, ya que no piensan en el beneficio propio sino en el del grupo. Esto fundamenta la opinión de Bahamondes (2010) quien explica que el liderazgo no es un orden de jerarquía, ni es quien manda en el grupo, sino va enfocado a la persona que lo ejerce, es quien se centra en servir. El líder tiene que tener una alta sensibilidad por el prójimo y quienes lo rodean.

A lo largo del crecimiento laboral de un colaborador en su puesto tiende a desarrollar actitudes y comportamientos, una persona que es líder tiene cierta personalidad y comportamiento diferente a otros como el saber que no será el que ejerza su fuerza y mandato en el área sino el que trabaja en conjunto con los demás, no es indiferente al ambiente, problemas y actividades que se llevan a cabo en el lugar.

El 91% de las personas cuestionadas indicó que es importante ser empático y optimista dentro de su puesto y un 94% de colaboradores posee un comportamiento adecuado ya que argumentan que brindan apoyo y comprensión a los demás en cuanto a conflictos que tengan en su área o fuera de ella, les gusta ayudar en todo momento y socializar, poseen una buena relación entre ellos, comparten propuestas y puntos de vista, manejan armonía y buen ambiente laboral. El comportamiento de cada uno se rige a las normas que existen dentro de la empresa, muchos lo tienen como prioridad ya que creen que es la base de ser una persona integra dentro de cada área,

también exponen que son modales que tuvieron desde pequeños y que la formación a lo largo de su vida ha hecho que quieran ser modelo de buen ejemplo ante los demás.

El anterior resultado lo fundamenta Luer (2012) cuando expone que el liderazgo no es una actitud, sino el comportamiento de alguien que sabe lo que quiere y puede mantenerse atento a sus objetivos; es indispensable que cada quien cultive su liderazgo personal y control de sus actitudes, para así poder influir en el entorno; es importante que cada uno sepa a dónde quiere llegar, las cualidades que tiene para hacerlo y así poder trazarse metas y buscar con más claridad lo que se quiere lograr.

Son muchos los factores que intervienen en una persona es líder, como características, valores, experiencia y formas de actuar. Tener en cuenta las cualidades de un líder y como desarrollarlas puede ser un principio para poder ser la cabeza del grupo.

Arroyo (2012) explica como varía el tipo de liderazgo según la madurez. La capacidad que tenga alguien en asumir responsabilidad de lo que pase en alguna situación, confirma que tanta sabiduría tiene, además del conocimiento para desempeñar sus funciones y adquirir experiencia, la motivación que se ejerce en un grupo es un estímulo para que los sujetos tengan la voluntad de hacer su tarea, existen tipos de líderes que no tienen la madurez de asumir el papel de ser el encargado.

La inspiración y motivación son estímulos que se pueden transferir y el 91% de los colaboradores respalda la teoría del autor siendo empáticos y optimistas, ya que cada uno transmite su grupo actitudes positivas, para trabajar de forma responsable y dar el ejemplo de cómo realizar las tareas con entusiasmo y motivación, cuando se habla de inspiración hacia los demás es la capacidad de que otros miren una persona que sabe cómo manejar situaciones. De la misma manera los colaboradores se sienten motivados para desarrollar su trabajo, argumentan que les gusta su empleo y se sienten productivos en su área porque se sienten bien con nuevos retos y cumplen sus objetivos con los cuales cada día aprenden cosas nuevas.

Un líder es capaz de manejar conflictos y cómo reaccionar al momento de que surja uno en el lugar de trabajo, Gonzales (2006) define conflictos laborales como una anomalía que sucede en el medio, donde existen dos factores opuestos, por una parte están los jefes y altos puestos, por otro lado los colaboradores, donde la inclinación a lo que quieren es opuesta en todo sentido.

De Sa (2014) explica claves importantes para poder solucionar un problema dentro de una organización. En el trabajo es donde se pasa gran parte del día y por la misma razón de estar tanto tiempo en el mismo lugar puede surgir algo incómodo con los demás colaboradores. Se puede perder la razón al momento de confrontarse y reaccionar de una manera negativa, el solucionar conflictos requiere de estrategias y herramientas. Las causas de estos pueden ser salarios, falta de comprensión, roces entre empleados, mala comunicación entre otros. Es necesario como mediador estar al margen de la situación porque eso solo hará el problema más grande.

Las respuestas de los colaboradores sobre su reacción de ante un conflicto laboral fueron, tratar de resolverlos de la mejor manera, con calma, paciencia, y escuchar a las dos partes, otros lo verían como una oportunidad de aprendizaje, en algunos casos de forma indiferente para que eso no interfiera en su trabajo y si en dado caso el problema los implicara asumirían su responsabilidad. El 80% de la población de trabajadores confirmó saber solucionar un conflicto laboral, algunos basándose en normas de la empresa para ser mediadores, dialogar de manera pacífica y algo que creen es fundamental para solucionarlo es la comunicación.

El 91% de los colaboradores expresó que al momento de surgir un conflicto su manera de actuar sería de mediador, ya que es lo más adecuado, así como lo argumenta De la Cruz (2014) donde comenta que la negociación es una de las técnicas donde se realiza una plática con las partes afectadas para encontrar una solución al problema, una persona trata de ser el mediador en esta situación, se busca tener respeto entre ellos hablar de una forma pacífica para conseguir la solución donde las partes sean beneficiadas por igual, se busca un incremento de beneficios y una disminución de lo que pierden, se busca un acuerdo para solucionar el altercado.

El 82% de los colaboradores manifestó que recurren a su jefe inmediato en caso de que haya conflictos dentro de su área de trabajo el 9% a RRHH y el 9% acude a sus compañeros, esto

demuestra la variedad en cuanto quien resuelve los conflictos de la empresa y esto dependerá de las causas del problema. El autor Vásquez (2006) expone los tipos y causas de los conflictos laborales. En varias ocasiones un conflicto que pueda surgir en una organización es ayuda para la comunicación, para la agilidad de soluciones y para cambiar un poco el manejo de las cosas, hay tipos de situaciones que pueden desencadenar un problema dentro de la empresa y algunos de estos pueden ser, caracteres, cambios de puestos, culturas, salarios bajos entre otros.

El 65% de las personas opinan que si surgiera un problema con su jefe inmediato seria por mala comunicación o falta de ella, Robbins y Judge (2013) confirman que una de las causas para un conflicto laboral es la comunicación y exponen que las partes no están en sintonía y se pueden dar malos entendidos si el mensaje no llega correctamente; al momento de una conversación se tiene que brindar la información completa para evitar infamias, otro de los factores es el tecnicismo con el que se le hable a otra persona ya que no puede ser el mismo para todos porque podría frenar el mensaje que se desea transferir.

Como ya se había mencionado la comunicación es un enlace que puede solucionar problemas así como también crearlos, entre las interrogantes se quiso saber si los colaboradores tenían la oportunidad de ser escuchados para dar sus ideas y conocimientos dentro de su área y el 94% afirmo que en dadas ocasiones eran escuchados en actividades que las gerencias realizaban, tienen la libertad de expresarse y que su jefe los escuche, de esa manera mejorar continuamente los procesos y el crecimiento laboral.

Robbins y Judge (2013) comentan sobre las variables personales, esto engloba lo que es el temperamento, valores y las emociones, cada quien es diferente y único, al momento de relacionarse en el ámbito laboral se unen muchos tipos de personas, que al trabajar para una misma organización tienen que tener empatía, buena conducta y capacidad de trabajar en grupo, así como el 83% de los colaboradores se consideran personas tranquilas ya que tratan de evitar los problemas con los demás, son pacientes y no tienden a reaccionar agresivamente, mantienen la calma y prefieren dialogar para solucionar las cosas.

López (2013) explica cómo es que los conflictos surgen, no solo en un entorno sino que pueden presentarse en muchas circunstancias y lugares. Existe lo social, jurídico y las relaciones laborales, conflictos entre jefes y subordinados por intereses propios de cada parte pero muy opuestos. Al momento de cuestionar a los colaboradores el 49% manifestó que surgen conflictos laborales dentro de su área de trabajo y con una pequeña diferencia del 51% dijo que no, es un resultado bastante significativo y se cuestionaron las razones que son, por mala comunicación entre jefes y subalternos, malas interpretaciones, diferencias personales, falta de comprensión, comportamientos inadecuados, falta al reglamento, ofensas y exigencias.

El 100% de los colaboradores afirma que la relación que existe entre compañeros es provechosa, ya que manejan un buen clima laboral, se consideran un equipo de trabajo, comparten bastante entre compañeros; han cosechado una buena amistad apoyándose y motivándose en todo momento precisamente López (2013) expone que el propósito de las organizaciones es que los conflictos tengan una negociación colectiva y que cada una de las partes pueda defender sus intereses, otro de los objetivos de las relaciones laborales es que todo sea democrático, ya que para los representantes de las relaciones laborales sus prioridades son esas.

VI. CONCLUSIONES

- Existe relación entre el liderazgo y los conflictos laborales a partir de que una persona ejerce orientación la cual no es un mandato sino una sugerencia y presta un buen servicio en su puesto, de esta manera difícilmente se pueden generar conflictos laborales entre compañeros.
- Los factores que influyen en el liderazgo de los colaboradores son la alta motivación que tienen al realizar sus tareas y así mismo la inspiración que se provocan unos a otros para cumplir metas y objetivos, además de la formación personal que adquirieron con el tiempo y la experiencia que les brinda su trabajo.
- Entre los elementos que provocan los conflictos laborales en el Centro de Añejamiento el principal es la mala comunicación que existe entre colaborador y jefe, ya que aunque se les brinda la oportunidad de dar a conocer sus puntos de vista determinan que no son escuchados y surgen los malos entendidos y la falta de comprensión. En lo que se refiere a la actitud, la mayoría no le gusta estar implicado en problemas y evitar tenerlos.
- Los conflictos labores se solucionan por medio del dialogo, la orientación y la mediación, buscar soluciones que beneficien a las dos partes para exponer las causas y mas que todo basándose en el código de ética, además de recurrir a su jefe inmediato para informarle lo que sucede en la institución.
- Los colaboradores del Centro de Añejamiento no presentan problema en base al liderazgo ya que se desarrollan con buenas conductas, sin embargo se comprobó que existe un gran índice de conflictos laborales que se originan principalmente por mala comunicación.

VII. RECOMENDACIONES

- Fortalecer los aspectos positivos que poseen los colaboradores del Centro de Añejamiento como lo es la empatía, el optimismo, la responsabilidad y la buena conducta, incentivándolos para que eso no cambie.
- Se recomienda a los jefes de cada área estimular a sus colaboradores semanalmente para que no pierdan la motivación de cumplir metas y objetivos, además de explotar sus habilidades permitiéndoles desarrollar otros trabajos para enriquecer su experiencia.
- Elaborar un plan para evaluar el tipo de comunicación que se maneja internamente, así mismo emplear diferentes herramientas que puedan beneficiar el diálogo entre jefes y colaboradores, como podría ser, reuniones, correo electrónico, memorandos y platicas personales para que lo colaboradores se sientan parte de todo.
- Fortalecer el conocimiento que los colaboradores poseen en cuanto a cómo solucionar un conflicto laboral, enriquecer aún más lo que ellos ya saben y desarrollar nuevas técnicas para mediar un problema de diferentes maneras.
- Se recomienda en general fortalecer lo positivo que poseen, reducir el índice de mala comunicación que se tiene y detectar cual es el origen de los malos entendidos que surgen entre colaboradores y jefes.

VIII. REFERENCIAS

Achaerandio, L. (2010). Iniciación a la práctica de la investigación. (7^a ed.). Guatemala: Universidad Rafael Landívar. Instituto de investigaciones jurídicas (III)

Alamilla, I. (2011, 3 de Agosto). Conflictos laborales. Prensa Libre.

Alonso, A. (2015, 15 de Enero). Ahora es posible aprender a resolver conflictos laborales con un videojuego Eldiario.es. Recuperado de http://www.eldiario.es/juegoreviews/noticias/Ahora-resolver-conflictos-laborales-videojuego_0_346116133.html.

Araujo, J. y Brunet, I. (2013). Compromiso y competitividad en las organizaciones. (1^a ed.) San Francisco, California: URV

Arroyo, R. (2012). Habilidades Gerenciales. (1^a ed.). Bogotá Colombia: Ecoe

Bahamondes, J. (2010). El perfil de un líder. (2^a ed.). Chile: Editing Inc.

Blaxter, L., Lugues, C. y Tight, M. (2008) Como se investiga (1^a ed.). España: GRAÓ, de IRIF, S.L.

López, V. (2013) Mediación Laboral. Madrid: DYKINSON, S.L.

De la Cruz, I. (2014). Comunicación efectiva y trabajo en equipo. España: Secretaria General técnica.

De Sa, D. (2014, 10 de Noviembre). Cómo resolver conflictos laborales, revista UnComo. Recuperado de <http://negocios.uncomo.com/articulo/como-resolver-conflictos-laborales-5036.html>.

Escobar, G. (2014). Estilos de liderazgo en directores de colegios de nivel medio diversificado. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Escudero, J. (2011). Gestión comercial y servicio de atención al cliente. (2011 ed.). Madrid, España: Paraninfo S.A.

Espina, M. (2015, 15 de febrero). Liderazgo es fomentar valores. Prensa Libre.

Fernández, T. (2015, 20 de Febrero). Demasiado 'buen rollo' es un infierno laboral, revista Expansión.com. Recuperado de <http://www.expansion.com/2015/02/20/emprendedores-empleo/desarrollo-de-carrera/1424449296.html>.

Gálvez, H. (2014). Relación entre inteligencia emocional y manejo de conflictos laborales. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Gonzales, M. (2006). Gestión de conflictos laborales. España: INNOVAY CUALIFICACION. S. L.

Havard, A. (2010). Perfil del líder: Hacia un liderazgo virtuoso. Madrid España. Palabra S.A.

León, M. (2013). Recursos humanos y dirección de equipos en restauración. (1^a ed.) Madrid España: Paraninfo, SA

Luer, C. (2012, 20 de diciembre). Como proyectar liderazgo e influenciar a los demás. Merca2.0, <http://www.merca20.com/como-proyectar-liderazgo-e-influenciar-a-los-demas/>

Maldonado, M. (2015, 27 de Enero). El equipo se fortalece a la hora de delegar. Lideres.ec

Martínez, J. (2015, 23 de Febrero). La queja o el conformismo a un cambio no llevan al éxito. Periódico La Vanguardia

Mercedes, R. (2015, 20 de febrero). Una dominicana con éxito, inteligencia de gran trabajo y gran liderazgo a imitar de NY. Periódico El Jaya.

Palomo, T. (2011). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. (7^a ed.) México. DF: ALFAOMEGA

Robbins, S. y Judge, T. (2013). Comportamiento organizacional. México: PEARSON.

Rodríguez, E. (2010). Estilos de liderazgo, cultura organizativa y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. Revista Ciencias sociales 16, 4. Recuperado de http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000400006

Vásquez, R. (2006). Habilidades directivas y técnicas de liderazgo: Su aplicación en la gestión de equipos de trabajo. (1^a ed.). España: Ideaspropias.

Yarce, J. (2013) Liderazgo. (1^a ed.). México, Naucalpan: Ediciones Ruz

IX. ANEXOS

Anexo I

Propuesta

Talleres de comunicación efectiva dirigidos a los colaboradores del Centro de Añejamiento,
Organización y desarrollo de personal S.A

I. Introducción:

El liderazgo y los conflictos laborales son un tema que en este momento surge en cada una de las empresas que se conocen, al momento que se ejerce un buen liderazgo se evitan muchas circunstancias incómodas con todos los compañeros de trabajo ya que alguien que es líder tiene buenas actitudes.

Muchas veces el problema no radica en esto sino en otras áreas que son importantes como lo es el diálogo que es una de las causas más recientes que hay, ya sea por el medio en el que se comunican o las palabras que usan al hacerlo, lo que se busca con una buena práctica es crear un ambiente agradable y mantener buenas relaciones, es la manera de poder solucionar cualquier inconveniente que se pueda tener.

La mayor debilidad que se presentó en la actual investigación fue la poca comunicación que existe entre colaboradores y jefes ya que no hay el vínculo que es necesario para poder dialogar y expresar sus ideas y ser escuchados.

La mala comunicación no solo afecta en las relaciones sino crea un bajo rendimiento en la organización por ello se debe tomar en cuenta realizar una serie de talleres que serán en beneficio no solo de los colaboradores y jefes sino de toda la empresa ya que se manejarán técnicas para poder tener buenas relaciones laborales.

La propuesta que se presenta tiene como propósito mejorar la comunicación de los colaboradores del Centro de Añejamiento y hacerla efectiva para un beneficio de todos.

II. Justificación:

Al conocer los resultados de la investigación se considera necesario impartir ciertos talleres que ayudaran a los colaboradores a manejar diferentes medios y formas de comunicación ya que se pudo conocer que ese es el problema con el cual pueden surgir conflictos laborales a largo plazo y para evitarlos es importante reforzar el conocimiento y técnicas para poder crear un buen ambiente entre colaboradores y jefes de la empresa.

Dentro de la organización, existen medios por los cuales se comunican pero es necesario implementar otros tales como resaltar el tono de voz, en el que se dicen las cosas, la forma en que pueden dar a conocer sus ideas y opiniones a los procesos.

El diálogo que se forma entre jefes y colaboradores hace que la relación de confianza que ya existe sea mejor, otro aspecto importante es que al tener mejor comunicación entre jefes y colaboradores pueden compartir ideas y los proyectos pueden ser más enriquecedores, de manera que todos puedan sentirse como un equipo de trabajo.

III. Objetivos

Objetivo General:

- Mejorar la comunicación entre jefes y colaboradores para crear una buena relación laboral en beneficio de toda la organización

Objetivos Específicos:

- Dar a conocer la importancia de tener una comunicación efectiva entre áreas y sus beneficios.
- Crear un ambiente agradable de comunicación entre jefes y colaboradores del Centro de Añejamiento.
- Brindarles información sobre herramientas que ayudaran a fortalecer una mejor comunicación.

IV. Tema

1. Comunicación efectiva:

El taller sobre comunicación efectiva lo que busca es brindarles información sobre como poder intercambiar ideas y dar opiniones, principalmente el interactuar en la empresa con los jefes o demás colaboradores, la manera en que se habla, con qué tipo de personas se puede usar distintos pronombres depende de la jerarquización de los trabajadores de la empresa.

La escucha activa es otro de los factores que integra la comunicación efectiva ya que si alguien no denota interés en una plática se sabe que no está atento a la conversación, esto aparte de crear confusiones en un diálogo. Esto es un acto de doble vía, donde alguien trasmite algo y por la otra vía viene la respuesta, mientras uno escucha la otra persona habla.

Se hace funcional la comunicación cuando se le da espacio y tiempo de manifestar opiniones a cada persona y así poder conocer sus propuestas de una manera clara además de resolver dudas, existen pasos para llevar una plática efectiva, se dan instrucciones claras del objetivo que se pretende alcanzar, la escucha activa al poner toda la atención en lo ya expuesto y tomar decisiones basándose en un intercambio de opiniones. De esta manera los colaboradores se sienten dentro del proyecto, aportan sus conocimientos y experiencias.

Al momento de aportar ideas, el respeto hacia lo que el otro dice demuestra comunicación efectiva, actitudes de madurez cuando se emite una opinión.

2. Comunicación verbal:

El poder impartir a los colaboradores un taller sobre comunicación verbal les dará conocimiento sobre los beneficios de saber que es y cómo manejarla, se hace constantemente y en todo momento, ya sea que se hable de una manea espontanea como en una plática que se pueda tener con amigos, o como en un dialogo aprendido para alguna presentación, esto tiende muchas veces a generar malos entendidos o confusiones.

Existen pasos para poder manejar la comunicación verbal y uno de ellos es aprender a escuchar, al momento de entablar un dialogo con otra persona es necesario prestar la debida atención a lo que la otra persona expresa, la comunicación tiene que ser activa y de dos vías, una de escucha y la otra que brinda información.

El paso numero dos es practicar la empatía entre compañeros y ayudarse en equipo, siempre buscar soluciones posibles a los problemas que surjan analizar entre todos y cada quien dar un punto de vista.

El escuchar y prestar total atención a la plática es el paso tres, no tener distractores principalmente el teléfono, demostrar interés en lo que la otra persona da a conocer y reconocer puntos de vista importantes, realizar cuestionamientos sobre su tema para demostrar interés y de esta manera hacer la plática más amena.

Y por último el tono de voz que se usa en una conversación, si es agudo, medio o en tono fuerte. Esto puede predisponer a la persona de como es el trato que se le da, mal interpretar las cosas o pensar incluso que se le ha gritado, hablar en forma clara con palabras entendibles, dar énfasis en lo que se dice.

3. Comunicación no verbal:

Dentro de los conflictos o malas interpretaciones que se dan en las organizaciones no solamente son por mala comunicación sino la forma no verbal en la que nos expresamos, los gestos que se hacen, movimientos y señas.

Esto da mucha información sobre lo que una persona quiere decir, el dar a conocer a los colaboradores lo que es el sobre lenguaje no verbal ayudara a los colaboradores a saber más sobre sus expresiones.

El saber controlar el lenguaje no verbal podría ser un reto, pero es importante tener conocimiento de esto y poseer la capacidad de manejar gestos, muecas y el movimiento de las manos que es algo que muchas veces se realiza de forma inconsciente.

Algunas señales importantes sobre el lenguaje corporal es el control de piernas y manos que indica nerviosismo de parte de una persona, el cruzar los brazos cuando la persona se cierra y no permite entablar un dialogo, la mirada perdida, las manos inquietas o simplemente jugar con algo que se tiene a la mano para demostrar aburrimiento frente a alguna actividad.

El último punto sobre la comunicación no verbal, es la importancia de manejar gestos ya que es una manera más clara lo que se quiere dar a entender, por medio de movimientos, brazos, gestos y con solo uno se puede generar conflictos como podría ser con una mala cara o un guiño.

4. Comunicación en el trabajo:

La comunicación dentro de una empresa requiere más de formalidad y seriedad. Existe una serie de pasos los cuales harán de la comunicación en el trabajo algo más sencillo.

Paso uno comunicación clara y directa, desde el principio es bueno dejar las cosas claras para que no haya inconvenientes dar una instrucción de que es lo que se quiere como se hace y a qué hora y fecha se necesita.

Paso dos la actitud y el ejemplo que se da al ser jefe, una persona que resalta en la empresa tiene que tomar en cuenta que muchas veces los ojos estarán sobre ella y saber que la imagen que presente frente a los demás será algo que tomaran de ejemplo muchas veces más que los consejos que puedan dar. Un aspecto importante dentro del trabajo es que al momento de que alguien tiene alguna duda sobre una tarea la explicación más práctica es un ejemplo y así entenderá de una mejor forma.

El paso tres es que al momento de tratar un tema de conflicto o un tema personal, en ninguna circunstancia es recomendable hacerlo por medios como lo son correos, cartas o llamadas porque lo único que esto generara es menos empatía y comprensión, en esto también entra lo que son llamadas de atención despidos o inconvenientes graves entre colaboradores ya que son temas a tratar de manera privada y personal para poder darles una solución en conjunto y que las cosas queden claras para ambas partes.

Y el último paso es tener siempre presente que se trabaja para la organización de alguien más, esto quiere decir hablar con respeto a los demás colaboradores, ser tolerantes, pensar siempre antes de emitir una opinión, usar un lenguaje apropiado y expresar pensamientos cuando sean solicitados.

Cronograma

Nombre del taller	Temas y Actividades	Tiempo	Recursos	Responsable
Comunicación efectiva	<ul style="list-style-type: none"> • Importancia de la comunicación • Técnicas para comunicarse efectivamente • Actitudes dentro de la comunicación • Dinámicas, refacción y evaluación 	Primer mes 3 días 1 hora y media por día.	Cañonera, dispositivas, hojas, lugar para la capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de RRHH y facilitador
Comunicación Verbal	<ul style="list-style-type: none"> • Que es la comunicación verbal • Pasos para comunicarse • La escucha activa • Dinámicas, refacción y Evaluación 	Segundo mes 3 días 1 hora y media por día.	Cañonera, dispositivas, hojas, lugar para la capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de RRHH y facilitador
Comunicación No Verbal	<ul style="list-style-type: none"> • Que es la comunicación no verbal • Técnicas para el control de movimientos • Señales corporales • Dinámicas, refacción y Evaluación 	Tercer mes 3 días 1 hora y media por día.	Cañonera, dispositivas, hojas, lugar para la capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de RRHH y facilitador
Comunicación en el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Que es la comunicación en el trabajo • Pasos para una buena comunicación en el trabajo • El respeto y tolerancia • Dinámicas, refacción y evaluación 	Cuarto mes 3 días 1 hora y media por día.	Cañonera, dispositivas, hojas, lugar para la capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de RRHH y facilitador

Evaluación:

- Boleta de evaluación ya instituida utilizada en el Centro de Añejamiento para calificar las capacitaciones, donde tiene aspectos a calificar como: el instructor, presentación, curso y logística.

Anexo II

Cuestionario:

El presente cuestionario tiene como objetivo fundamental obtener información para el trabajo de investigación de tesis titulado “LIDERAZGO Y CONFLICTOS LABORALES” Los datos serán utilizados únicamente para fines académicos, le agradezco su valiosa colaboración al responderlo.

INSTRUCCIONES: Lea cada pregunta y marque con una X la respuesta en la línea de la derecha dependiendo su opinión, así mismo la interrogante que se le solicita en algunos incisos. Por favor no dejar ninguna pregunta en blanco, no hay respuestas correctas o incorrectas ya que todas son en base a su experiencia de trabajo.

Edad: ____ Sexo: ____ Estado civil _____

Grado académico: Primaria ____ Diversificado ____ Universitario ____

1. ¿Qué tipo de liderazgo desarrolla?

Autócrata ____ Democrático ____ Liberal ____

2. ¿Se hace usted responsable del trabajo que realiza?

Si. ____ No. ____

¿Por qué? _____

3. ¿Presta un buen servicio a los demás?

Si. ____ No. ____

4. ¿Es usted una persona empática?

Si. ____ No. ____

¿Por qué? _____

5. ¿Es usted una persona optimista?

Si. ____ No. ____

6. ¿Posee un comportamiento adecuado dentro de su trabajo?

Si.____ No.____

¿Por qué?_____

7. ¿En caso de un conflicto laboral cómo reacciona? _____

8. ¿A quién recurre para solucionar un conflicto laboral?

Jefe Inmediato____ Recursos Humanos____ Compañeros de trabajo____

9. ¿Inspira usted a su grupo de trabajo?

Si.____ No.____

¿Como?_____

10. ¿Se encuentra usted motivado para realizar sus actividades de trabajo?

Si.____ No.____

¿Por qué?_____

11. ¿Cree usted poseer cualidades de un líder?

Si.____ No.____

¿Cuales?_____

12. ¿Le es fácil seguir órdenes de alguien más?

Si.____ No.____

¿Por qué?_____

13. ¿Sabe cómo solucionar un conflicto laboral?

Si.____ No.____

¿Como?_____

14. ¿Se considera una persona tranquila?

Si.____ No.____

¿Por qué?_____

15. ¿En su área de trabajo surgen conflictos laborales?

Si.____ No.____

¿Cuales?_____

16. ¿Existen oportunidades para dar a conocer sus ideas y conocimientos dentro de su área de trabajo?

Si.____ No.____

¿Por qué?_____

17. ¿Existe buena relación entre sus compañeros de trabajo?

Si.____ No.____

¿Por qué?_____

18. ¿Cuál sería su forma de actuar ante un conflicto laboral?

Como mediador____ Con agresividad____ Indiferente____

19. ¿Si surgiera alguna dificultad con su jefe inmediato cual sería la razón?

Salario____ Falta de motivación____ Mala Comunicación____ Otro____

20. ¿Podría usted darle solución a un conflicto laboral?

Si.____ No.____

¿Como?_____

Anexo III

A continuación se dan a conocer los resultados obtenidos del estudio de campo realizado en Centro de Añejamiento, Organización y desarrollo de personal S.A.

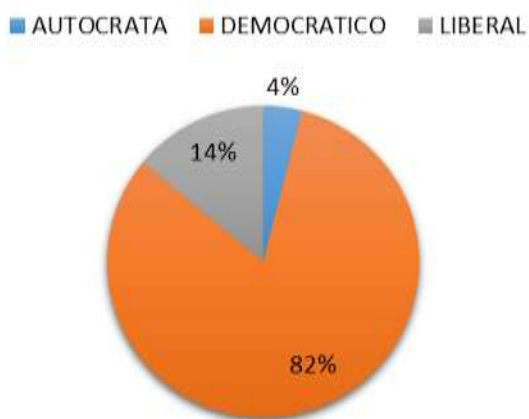
1. ¿Qué tipo de liderazgo desarrolla?

Cuadro No. 1

Respuestas	F	%
AUTOCRATA	1	4%
DEMOCRATICO	29	82%
LIBERAL	5	14%

Fuente: Trabajo de campo (2015)

Grafica No. 1



Fuente: Cuadro No. 1 (2015)

El 82% de los colaboradores maneja el tipo de liderazgo democrático. El 14% liberal y el 4% el autócrata, lo cual se refiere a que la mayoría de ellos permite la participación del grupo dentro de sus decisiones y compartir más ideas.

2. ¿Se hace usted responsable del trabajo que realiza?

Cuadro No. 2

Respuestas	F	%
SI	35	100%
NO	0	0%
NULO	0	0%

Fuente: Trabajo de campo (2015)

El porcentaje total de los colaboradores se hace responsable del trabajo que realiza, cumplen con las tareas que les son designadas además de comprometerse a cumplir con las normas y metas mensuales, el salario que reciben es en base a sus buenos resultados.

3. ¿Presta un buen servicio a los demás?

Cuadro No. 3

Respuestas	F	%
SI	35	100%
NO	0	0%
NULO	0	0%

Fuente: Trabajo de campo (2015)

El 100% de los colaboradores, indican que prestan un buen servicio a todas las personas que pueden estar a su cargo o necesitar de ellos e determinado momento.

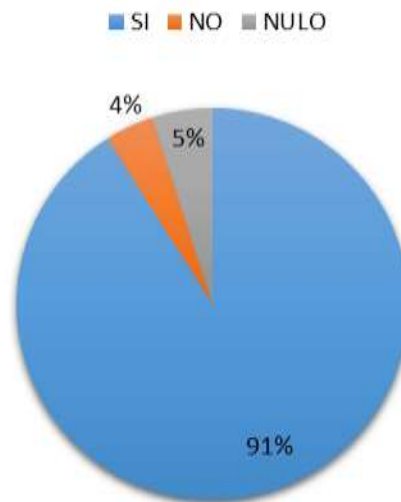
4. ¿Es usted una persona empática?

Cuadro No. 4

Respuestas	F	%
SI	32	91%
NO	1	4%
NULO	2	5%

Fuente: Trabajo de campo (2015)

Grafica No. 4



Fuente: Cuadro No. 4 (2015)

El 91% de la población de colaboradores se definen como personas empáticas ya que comparten y poseen una buena relación entre compañeros, les gusta apoyarse entre ellos y ayudarse en todas sus tareas.

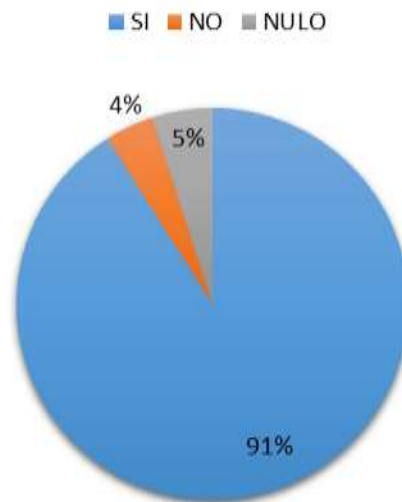
5. ¿Es usted una persona optimista?

Cuadro No. 5

Respuestas	F	%
SI	32	91%
NO	1	4%
NULO	2	5%

Fuente: Trabajo de campo (2015)

Grafica No. 5



Fuente: Cuadro No. 5 (2015)

Con un 91% de la población de colaboradores figura como una persona optimista hacia las circunstancias que pasan dentro y fuera de su trabajo y el 4% no cree ser optimista.

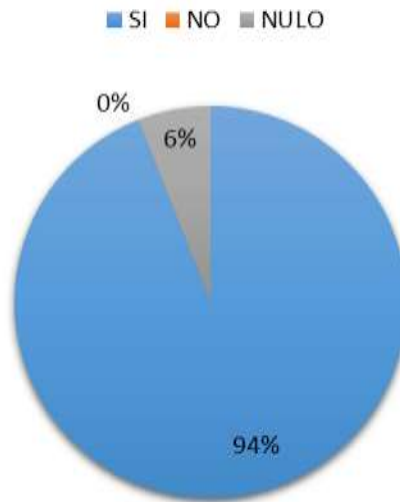
6. ¿Posee un comportamiento adecuado dentro de su trabajo?

Cuadro No. 6

Respuestas	F	%
SI	33	94%
NO	0	0%
NULO	2	6%

Fuente: Trabajo de campo (2015)

Grafica No. 6



Fuente: Cuadro No. 6 (2015)

El 94% de los colaboradores poseen un comportamiento adecuado dentro del trabajo, además explican que respetan a sus compañeros y las normas de la empresa, se consideran buenos trabajadores y responsables.

7. ¿En caso de un conflicto laboral cómo reacciona?

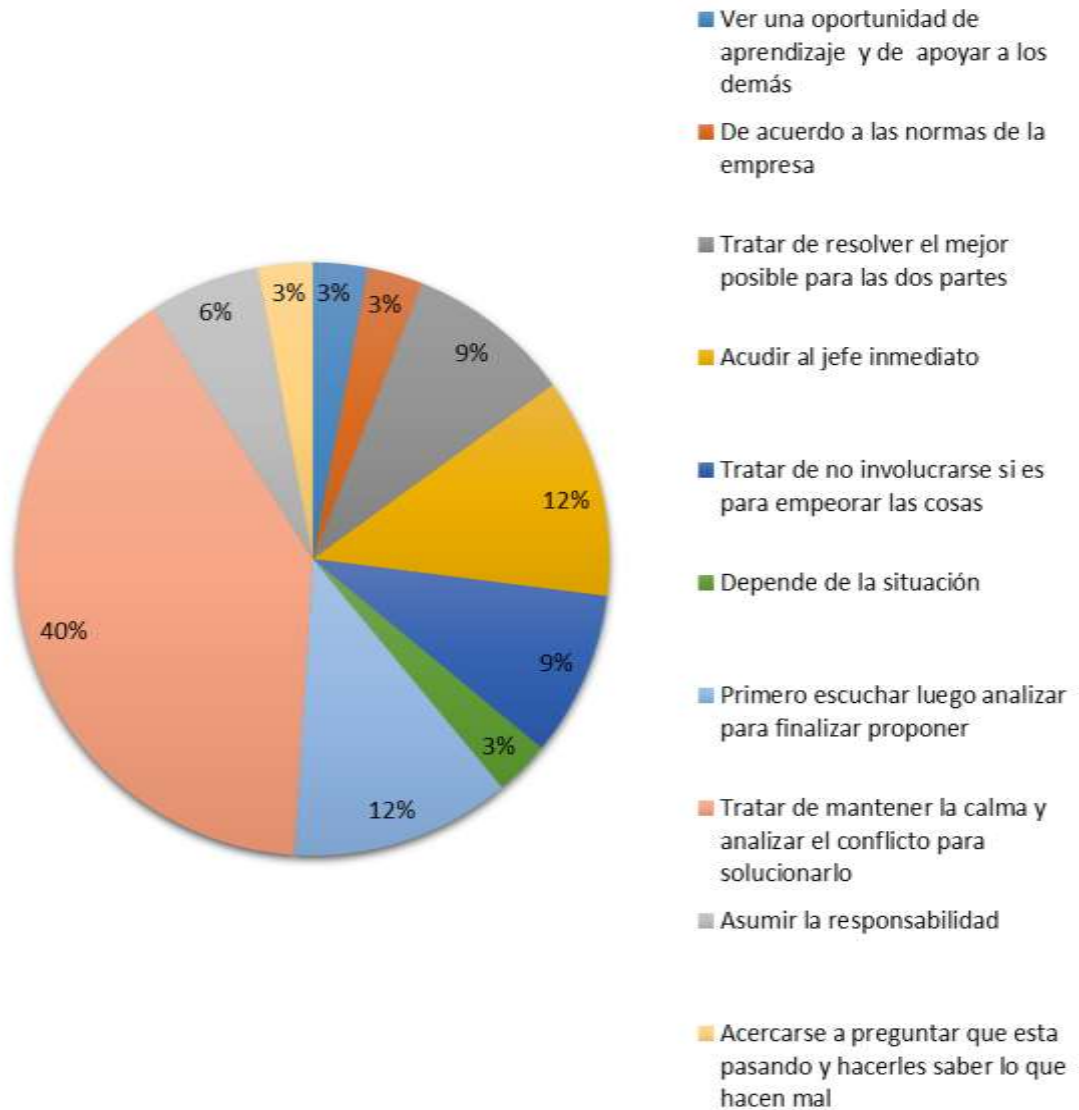
Los colaboradores dieron respuestas a esta pregunta y las más frecuentes fueron:

Cuadro No. 7

Respuestas	F	%
Ver una oportunidad de aprendizaje y de apoyar a los demás	1	3%
De acuerdo a las normas de la empresa	1	3%
Tratar de resolver el mejor posible para las dos partes	3	9%
Acudir al jefe de inmediato	4	12%
Tratar de no involucrarse si es para empeorar las cosas	3	9%
Depende de la situación	1	3%
Primero escuchar luego analizar para finalizar proponer	4	12%
Tratar de mantener la calma y analizar el conflicto para solucionarlo	10	40%
Asumir la responsabilidad	2	6%
Acercarse a preguntar que esta pasa y hacerles saber lo que hacen mal	1	3%

Fuente: Trabajo de campo (2015)

Grafica No. 7



El 40% de los colaboradores opino que la mejor manera de reaccionar en caso de un conflicto era la calma y paciencia para no empeorar las cosas y buscar mejores soluciones y analizar las cosas detenidamente.

8. ¿A quién recurre para solucionar un conflicto laboral?

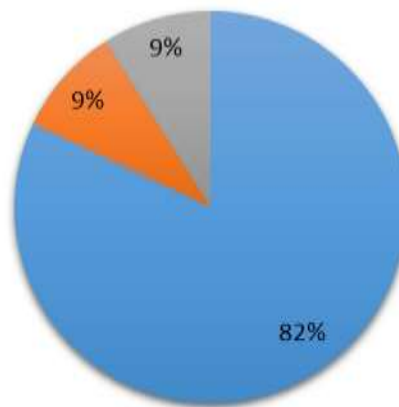
Cuadro No. 8

Respuestas	F	%
JEFE INMEDIATO	29	82%
RRHH	3	9%
COMPAÑEROS	3	9%

Fuente: Trabajo de campo (2015)

Grafica No. 8

■ JEFE INMEDIATO ■ RRHH ■ COMPAÑEROS



Fuente: Cuadro No. 8 (2015)

El 82% de los colaboradores acude directamente a su jefe inmediato en caso de un conflicto laboral y de esta manera darle solución al mismo, el 9% acude a Recursos humanos y el otro 9% acude a sus compañeros de área.

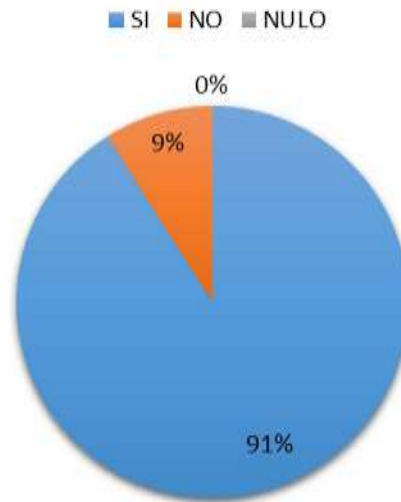
9. ¿Inspira usted a su grupo de trabajo?

Cuadro No. 9

Respuestas	F	%
SI	32	91%
NO	3	9%
NULO	0	0%

Fuente: Trabajo de campo (2015)

Grafica No. 9



Fuente: Cuadro No. 9 (2015)

El 91% de los colaboradores inspira a su grupo de trabajo, desarrollan nuevas actividades, trabajan en equipo, dan cada uno el ejemplo de ser entusiasta y cumplir con el trabajo con responsabilidad y entrega.

10. ¿Se encuentra usted motivado para realizar sus actividades de trabajo?

Cuadro No. 10

Respuestas	F	%
SI	35	100%
NO	0	0%
NULO	0	0%

Fuente: Trabajo de campo (2015)

El 100% de los colaboradores se encuentra motivado para realizar su trabajo, les gusta lo que hacen y lo encuentran entretenido, muchos no miran sus tareas como un trabajo, consideran la empresa un buen lugar para trabajar y buscan cumplir objetivos.

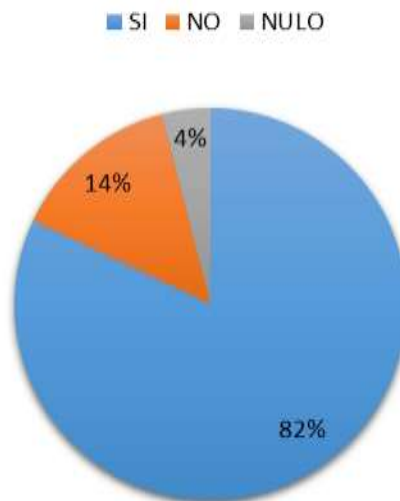
11. ¿Cree usted poseer cualidades de un líder?

Cuadro No. 11

Respuestas	F	%
SI	29	82%
NO	5	14%
NULO	1	4%

Fuente: Trabajo de campo (2015)

Grafica No. 11



Fuente: Cuadro No. 11 (2015)

El 82% de los colaboradores poseen cualidades de un líder como lo es una actitud positiva, el tener buenas relaciones personales, compromiso e iniciativa, apoyo a los demás en todo momento al realizar actividades de trabajo en equipo, otros se distinguen por ser responsables y tener valores que desarrollan dentro su puesto, además de ser personas que saben escuchar y son flexibles con los demás al momento de un inconveniente.

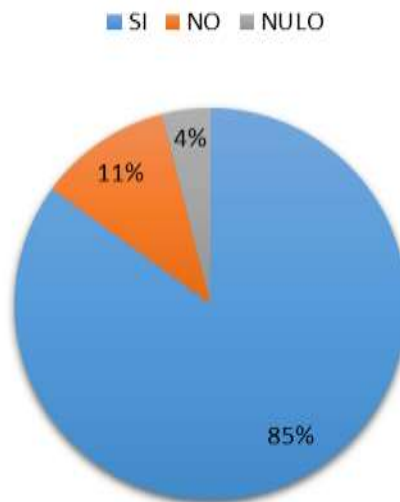
12. ¿Le es fácil seguir órdenes de alguien más?

Cuadro No. 12

Respuestas	F	%
SI	30	85%
NO	4	11%
NULO	1	4%

Fuente: Trabajo de campo (2015)

Grafica No. 12



Fuente: Cuadro No. 12 (2015)

Al 85% de los colaboradores no se le dificulta seguir órdenes de alguien más ya que si vienen por parte de los jefes inmediatos creen que hay que respetar su experiencia y conocimientos, además de la manera en cómo se dirigen a ellos media vez sea con respeto y dan una explicación clara, también piensan que es parte de su trabajo y le permitirá aprender más, el 11% no le es fácil seguir ordenes de nadie porque no tienen las mismas opiniones y porque les cuesta aceptar otros puntos de vista al hacer las tareas.

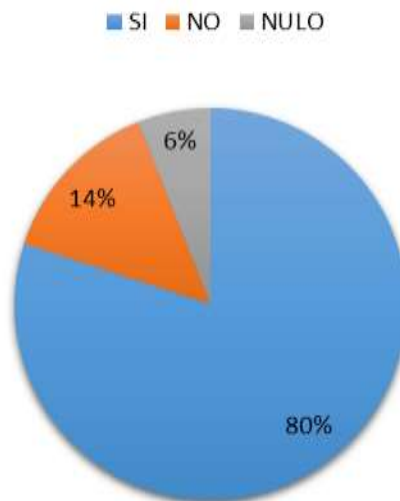
13. ¿Sabe cómo solucionar un conflicto laboral?

Cuadro No. 13

Respuestas	F	%
SI	28	80%
NO	5	14%
NULO	2	6%

Fuente: Trabajo de campo (2015)

Grafica No. 13



Fuente: Cuadro No. 13 (2015)

El 80% de los colaboradores sabe solucionar un conflicto laboral, basándose en normas del código de ética para tratar de analizar el problema, dándole una solución en la cual todos salgan beneficiados, creen que una de las cosas más fundamentales es la comunicación ya que por medio de esta se puede escuchar a las dos partes y encontrar la causa raíz.

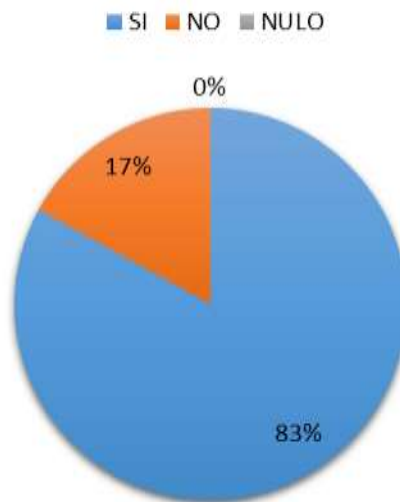
14. ¿Se considera una persona tranquila?

Cuadro No. 14

Respuestas	F	%
SI	29	83%
NO	6	17%
NULO	0	0%

Fuente: Trabajo de campo (2015)

Grafico No. 14



Fuente: Cuadro No. 14 (2015)

El 83% de los colaboradores son personas tranquilas ya que tratan de evitar enfrentamientos con compañeros de trabajo, se miran a sí mismos como personas pacientes capaces de escuchar y evitar desde un principio problemas con alguien más, a la mayoría no le gusta meterse en problemas ya que puede afectar su trabajo, el 17% se consideran de carácter fuerte, no tienen paciencia y les cuesta mantenerse controlados.

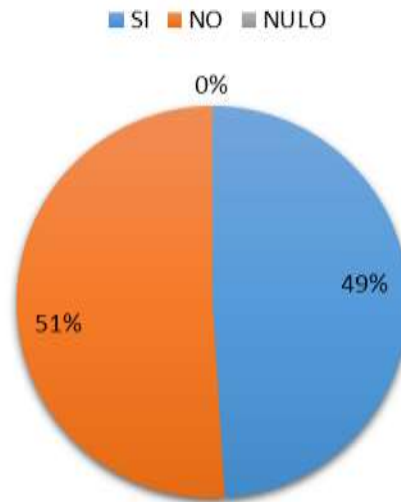
15. ¿En su área de trabajo surgen conflictos laborales?

Cuadro No. 15

Respuestas	F	%
SI	17	49%
NO	18	51%
NULO	0	0%

Fuente: Trabajo de campo (2015)

Grafica No. 15



Fuente: Cuadro No. 15 (2015)

El 51% considera que en su área de trabajo no existen los conflictos laborales ya que solo en ocasiones se pueden dar por malos entendidos pero se solucionan rápido y el 49% expresa que si existen conflictos en su área de trabajo por mala comunicación, malos entendidos, por diferencias, falta de comprensión de parte de los jefes, ofensas y por faltas al reglamento.

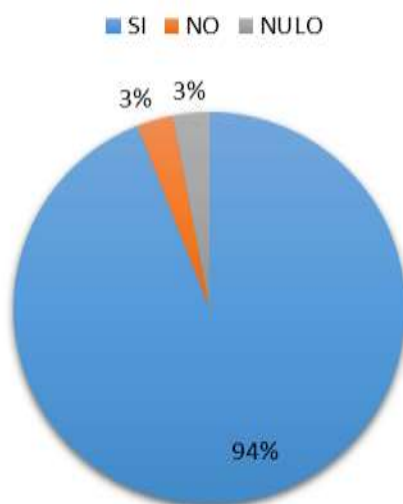
16. ¿Existen oportunidades para dar a conocer sus ideas y conocimientos dentro de su área de trabajo?

Cuadro No. 16

Respuestas	F	%
SI	33	94%
NO	1	3%
NULO	1	3%

Fuente: Trabajo de campo (2015)

Grafica No. 16



Fuente: Cuadro No. 16 (2015)

El 94% de los colaboradores menciona que se les da la oportunidad para dar a conocer sus ideas y conocimientos en su área de trabajo, para mejorar la producción y ayudarse unos a otros con opiniones, comentan que en reuniones les dan la oportunidad de expresarse y compartir sus puntos de vista para poder alcanzar las metas y repartir ideas.

17. ¿Existe buena relación entre sus compañeros de trabajo?

Cuadro No. 17

Respuestas	F	%
SI	35	100%
NO	0	0%
NULO	0	0%

Fuente: Trabajo de campo (2015)

El 100% afirma que existe buen clima laboral, trabajar siempre en equipo, tener buena comunicación y respeto entre ellos, además de haber creado vínculos de amistad y tenerse el cariño de familia.

18. ¿Cuál sería su forma de actuar ante un conflicto laboral?

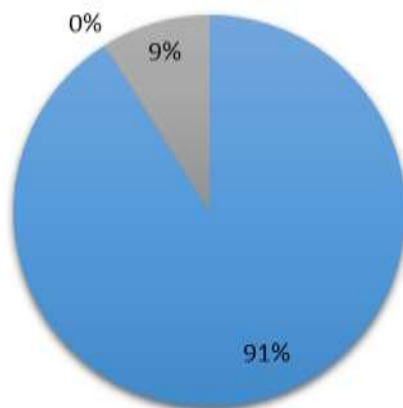
Cuadro No. 18

Respuestas	F	%
MEDIADOR	32	91%
CON AGRESIVIDAD	0	0%
INDIFERENTE	3	9%

Fuente: Trabajo de campo (2015)

Grafica No. 18

■ MEDIADOR ■ CON AGRESIVIDAD ■ INDIFERENTE



Fuente: Cuadro No. 18 (2015)

El 91% de la población actuaría como mediador al momento de un conflicto laboral tratar de solucionar el problema de forma pacífica y el otro 9% le sería indiferente el conflicto y no le prestaría la mínima atención.

19. ¿Si surgiera alguna dificultad con su jefe inmediato cual sería la razón?

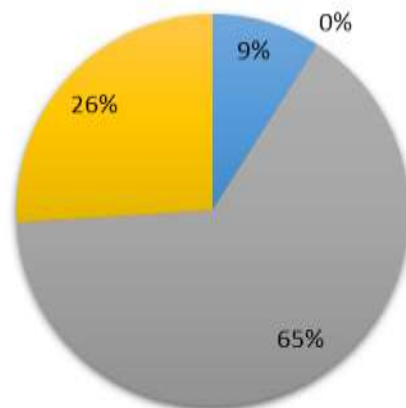
Cuadro No. 19

Respuestas	F	%
SALARIO	3	9%
FALTA DE MOTIVACION	0	0%
MALA COMUNICACIÓN	23	65%
OTRO	9	26%

Fuente: Trabajo de campo (2015)

Grafica No. 19

■ SALARIO ■ FALTA DE MOTIVACION ■ MALA COMUNICACIÓN ■ OTRO



Fuente: Cuadro No. 19 (2015)

El 65% de los colaboradores demuestra que una de las principales causas de surgir un problema sería por mala comunicación o falta de ella, el 26% opina que otras serían las causas que provocarían un conflicto en su área y el 9% lo atribuye al salario.

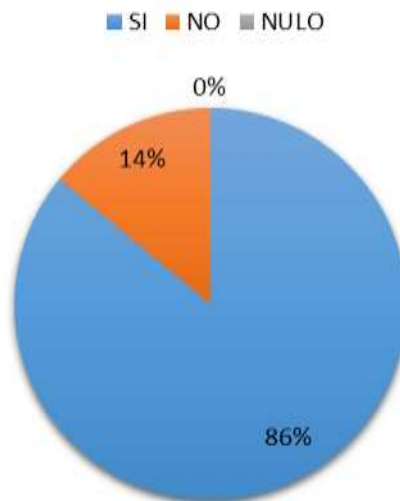
20. ¿Podría usted darle solución a un conflicto laboral?

Cuadro No. 20

Respuestas	F	%
SI	30	86%
NO	5	14%
NULO	0	0%

Fuente: Trabajo de campo (2015)

Grafica No. 20



Fuente: Cuadro No. 20 (2015)

El 86% de los colaboradores si podría darle solución a un conflicto laboral, tratar de mediar la situación entre la empresa y el colaborador, dialogar y expresar ideas, compartir puntos de vista y escuchar a las dos partes, aplicar sanciones para dar lecciones. El 14% no puede dar solución ya que no sabe cómo hacerlo.