

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR**  
**FACULTAD DE HUMANIDADES**  
**LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL**

**"PERCEPCIÓN DE UN GRUPO DE JEFES DE EMPRESA ELÉCTRICA DE GUATEMALA  
SOBRE EL MANEJO DE CONFLICTOS Y ESTRATEGIAS DE AFRONTAMIENTO."**

**TESIS DE GRADO**

**MARIA FERNANDA LIMA MORALES**  
**CARNET 12506-10**

**GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, ENERO DE 2016**  
**CAMPUS CENTRAL**

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

**"PERCEPCIÓN DE UN GRUPO DE JEFES DE EMPRESA ELÉCTRICA DE GUATEMALA  
SOBRE EL MANEJO DE CONFLICTOS Y ESTRATEGIAS DE AFRONTAMIENTO."**

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE  
HUMANIDADES

POR

**MARIA FERNANDA LIMA MORALES**

PREVIO A CONFERIRSELE

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

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, ENERO DE 2016  
CAMPUS CENTRAL

## **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 PROYECCION:	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. PATRICIA JUDITH ROSADA CHAJON

## **REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN**

MGTR. MARIO FERNANDO RODRIGUEZ ALVAREZ

Guatemala 8 de noviembre, 2015

Señores  
Consejo Facultad de Humanidades  
Presente

Estimados señores:

Por este medio certifico que he revisado el trabajo de tesis de la alumna María Fernanda Lima Morales, carnet 1250610, titulado **"PERCEPCIÓN DE UN GRUPO DE JEFES DE EMPRESA ELÉCTRICA DE GUATEMALA SOBRE EL MANEJO DE CONFLICTOS Y ESTRATEGIAS DE AFRONTAMIENTO"**.

A mi criterio dicha tesis cumple con los requisitos de la Universidad Rafael Landívar, por lo que solicito se le asigne un revisor para la misma.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'P. Rosada', with a large, sweeping underline stroke.

Mgtr. Patricia J. Rosada  
Docente 16354



### Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante MARIA FERNANDA LIMA MORALES, Carnet 12506-10 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL, del Campus Central, que consta en el Acta No. 05606-2016 de fecha 14 de enero de 2016, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

**"PERCEPCIÓN DE UN GRUPO DE JEFES DE EMPRESA ELÉCTRICA DE GUATEMALA SOBRE EL MANEJO DE CONFLICTOS Y ESTRATEGIAS DE AFRONTAMIENTO."**

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

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 14 días del mes de enero del año 2016.



*Irene Ruiz Godoy*  
\_\_\_\_\_  
MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY, SECRETARIA  
HUMANIDADES  
Universidad Rafael Landívar

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A DIOS**

Por permitirme culminar la primera meta de muchas y guiar mi camino bajo la paciencia, perseverancia, amor y sobre todo no dejar que me rindiera a pesar de las adversidades.

### **A MIS PADRES**

Por todo el esfuerzo que hicieron para que me convirtiera en toda una profesional, por demostrarme que todo lo que me propongo lo puedo lograr, gracias a su paciencia, amor, apoyo incondicional. Los amo muchísimo!

### **A MI HIJA**

Porque desde el cielo me dio la fuerza para seguir adelante, por ser mi inspiración para seguir luchando y cumplir la promesa que le hice un día. Gracias por ser esa luz que me guía a través de este camino de la vida. TE AMO MARÍA JIMENA, mi negrita hermosa.

### **A HERMANA**

Por ser esa persona que me hizo ser mejor cada día, por escucharme, por regalarme a una personita que adoro y amo con todo mi corazón como que si fuera mía.

### **A MIS AMIGOS**

Porque en el transcurso de estos años hemos vivido cosas inolvidables, por los ánimos que siempre me dieron para continuar con mi carrera.

### **A PATRICIA ROSADA**

Por su apoyo incondicional, por ser esa persona que con su paciencia y cariño me ayudo a levantarme, a superar mis miedos y por sus consejos, mil gracias licenciada, la quiero muchísimo.

# ÍNDICE

## Contenido

### RESUMEN

<b>I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>15</b>
2.1. Objetivo General .....	16
2.2. Objetivos Específicos .....	16
2.3. Unidad de Análisis .....	16
2.3.1. Definición Conceptual.....	16
2.3.2 Definición Operacional .....	16
2.4 Alcances y límites .....	17
2.5 Aporte.....	17
<b>III. MÉTODO.....</b>	<b>18</b>
3.2 Instrumento .....	21
3.3 Procedimiento .....	21
3.4 Tipo de Investigación, diseño y metodología estadística .....	22
<b>IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS .....</b>	<b>23</b>
<b>V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>52</b>
<b>VI. CONCLUSIONES .....</b>	<b>59</b>
<b>VII. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>60</b>
<b>VIII. REFERENCIAS .....</b>	<b>61</b>
<b>ANEXOS</b>	

## **RESUMEN**

El presente estudio fue de tipo cualitativo teniendo como objetivo conocer la percepción por parte de un grupo de Jefes de Empresa Eléctrica de Guatemala sobre el manejo de conflictos y estrategias de afrontamiento.

La población estuvo conformada por siete sujetos que ocupan jefaturas dentro de dicha organización, con escolaridad a nivel licenciatura, entre los 26 a 60 años de edad y de ambos sexos.

Los resultados se obtuvieron por medio de una entrevista semi estructurada, de catorce preguntas abiertas orientadas a conocer la percepción del grupo de jefes. Los indicadores relacionados con el manejo de conflictos fueron los siguientes: Concepto de manejo de conflictos, Clima laboral, Estrategias tradicionales para el manejo de conflictos, Estrategias creativas para el manejo de conflictos y Eficacia de estrategias tradicionales y creativas para el manejo de conflictos.

Se concluyó que los jefes de la corporación todavía utilizan estrategias tradicionales para la resolución de conflictos.

Finalmente se recomendó actualizarse en cuanto a programas de capacitación para la resolución de conflictos, siendo más dinámicos, extrovertidos y enfocados al ser.



## I. INTRODUCCIÓN

Tanto las empresas de Guatemala y de otros países buscan el desarrollo de las mismas, innovando cada vez en métodos, estructura, liderazgo en el mercado y sobre todo el desarrollo de sus empleados, siempre buscando al candidato ideal, tomando en cuenta la actitud y desempeño.

El encargado de ésta labor es el Departamento de Recursos Humanos, ellos son los responsables de estudiar, indagar en el trabajador, para conocer las características que posee para saber si es el apropiado para el puesto, si tiene las competencias para desarrollarse en el día a día.

Tanto los colaboradores de dicho departamento como el jefe o encargado de área, se encargan de estudiar las posibilidades de cada candidato para ocupar la plaza.

También se debe tener en cuenta que el trabajo bajo presión, el compromiso y desenvolvimiento con los demás sea el adecuado. El trabajo en equipo es importante en una organización ya que se convive con las demás personas con caracteres y personalidades diferentes y es aquí donde inicia el desenvolvimiento del trabajador, el cual puede presentar dificultades con el trabajo e incluso con su equipo de trabajo. El encargado de departamento y/o área debe tener estrategias del manejo de conflictos, ya que éste puede manifestarse por diversos factores.

Es por eso que la siguiente investigación hace énfasis en la percepción de los procedimientos o métodos que utilizan los encargados para el manejo de conflictos, y conocer a fondo qué factores toman en cuenta para la resolución de los mismos, conocer las ideas de dichos encargados, qué procesos se les facilitan o son más ágiles para tomar cartas en el asunto, y conseguir que el empleado continúe desenvolviéndose correctamente.

Por lo tanto a continuación se mencionan algunos estudios nacionales relacionados con el tema de investigación:

Para dar inicio, Coromac (2001) realizó un trabajo de campo de tipo cualitativo el cual consistió en identificar y explicar las estrategias primordiales que utilizan los estudiantes del Colegio Comercial Guatemalteco, con una muestra de 14 alumnas entre los 17 y 18 años de edad, de Quinto Bachillerato en Ciencias y Letras para afrontar los conflictos en el ámbito escolar. El instrumento que empleó fue un cuestionario verbal, en donde utilizó una grabadora de audio para registrarlas, luego se realizó una tabla para la recolección de datos de cada entrevista, por último utilizó un mapa conceptual para la comprensión global de las entrevistas. Se concluyó que los principales conflictos que presentaban eran de tipo interpersonales, tanto con compañeras como con catedráticos. Al analizar resultados de dicho proyecto, se recomendó a las autoridades del establecimiento realizar charlas y talleres sobre una comunicación asertiva y estrategias de afrontamiento cognitivas.

De León (2012) realizó una investigación tipo descriptivo correccional, con el objetivo de establecer si existía relación entre la inteligencia emocional y las estrategias de manejo de conflictos en un grupo de colaboradores de una empresa que brinda servicios de comercio internacional en la Ciudad de Guatemala. Utilizó una muestra de 40 sujetos, de ambos géneros, no importando estado civil, con escolaridad de diversificado y universitario, los cuales ocuparán puestos administrativos. Utilizó dos instrumentos: Test de Inteligencia para medir el nivel de inteligencia emocional a través de cinco indicadores: auto-conocimiento, auto-regulación, auto-motivación, empatía y habilidades sociales; y el segundo Test de Estrategias de Manejo de Conflictos (TEMC) para determinar la estrategia con la cual se identifica más el individuo para la resolución de problemas. Concluyó que no se encontró relación estadísticamente significativa entre las estrategias de manejo de conflictos “negociación, mediación, conciliación y arbitraje” con los factores de la IE: auto-conocimiento, auto-regulación, auto-motivación, empatía y habilidades sociales. Al analizar los resultados de dichos tests, se recomendó a la institución realizar constantemente programas de capacitación haciendo énfasis en fortalecer y tener un mejor desarrollo de las competencias emocionales en los colaboradores de la empresa para un mejor desempeño en sus labores.

Por su parte Pereira (2012) en su investigación tipo descriptiva, estableció la hipótesis de investigación en donde la inteligencia emocional influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Servipuertas, S.A., entre las edades de 18 a 69 años de edad, con un estatus social medio y donde se tomaba como primicia, fueran la fuente de ingresos de sus hogares, en su mayoría hombres. El mismo fue evaluado por medio del test de inteligencia emocional. Utilizó una muestra de 36 personas de sexo femenino y masculino del personal operativo y administrativo. Utilizó el test de inteligencia emocional, conocido como el Test de Cooper; T.IF. = G Guatemala, el cual modificó y simplificó al contexto de la sociedad guatemalteca. Concluyó que los empleados están en la media de la inteligencia emocional y poseen un buen manejo ante situaciones adversas; también indicó que poseen un buen nivel de desempeño laboral. Recomendó una buena retroalimentación después de cada evaluación de desempeño para resaltar fortalezas y darle mejoras a las debilidades y ponerlas en práctica.

Por otro lado, Tomas (2014), llevó a cabo una investigación de tipo descriptivo con el objetivo de determinar la manera en el que un director aplica su liderazgo para la resolución de conflictos escolares en las Escuelas Oficiales del municipio de San Juan Ostuncalco, Quetzaltenango. Utilizó una muestra de 112 docentes, 26 directores y tres supervisores educativos, el instrumento utilizado fue uno tipo encuesta para conocer sobre el desempeño del director y el liderazgo que ejerce sobre su personal a cargo. Concluyó que el liderazgo es un pilar en cuanto a la resolución de conflictos, en donde los directores buscan acuerdos en los que dejan claras las diferencias y se les da la misma prioridad a ambas, también se determinó que el trabajo en equipo es parte importante, al igual que la delegación de autoridad y se conocieron los diferentes puntos de vista ante la resolución de conflictos. Para finalizar, se recomendó a todas las autoridades del centro educativo, desarrollar habilidades de liderazgo para la resolución de conflictos y desarrollar valores, y armonía de ambas partes.

Según Hernández (2014), en su investigación de tipo descriptivo correlacional, tuvo como objetivo establecer correlación entre el liderazgo y la inteligencia emocional a trabajadores, en hoteles de 4 y 5 estrellas en el departamento de Huehuetenango, entre las edades de 21 a 46 años, de altos mandos y medios, a quienes se les aplicó la prueba

TMMS-24 la cual mide la inteligencia emocional, así como también el test de liderazgo particular elaborado por INCAE. Utilizó una muestra de 22 sujetos de sexo femenino y masculino. Determinó cuatro correlaciones positivas donde el factor inteligencia emocional de la mano con los estilos de liderazgo, de acuerdo al resultado estas se encuentran en un nivel bajo, lo cual estableció que no existe correlación estadísticamente significativa entre inteligencia emocional y liderazgo, como también se llegó a la conclusión que según la edad de los sujetos, éstos se encuentran en un nivel adecuado emocionalmente, específicamente en las edades de 32 y 42 años. Recomendó promover programas de capacitación para los trabajadores donde se entrelace la inteligencia emocional y crear ambientes de trabajo más adecuados y con esta ayuda cosechar mejores resultados.

Para finalizar, Gálvez (2014), en su estudio de tipo descriptivo correlacional, tuvo como objetivo conocer si existe relación entre inteligencia emocional y el manejo de conflictos a los trabajadores de la empresa comercial Los Hermanos, S.A., entre las edades de 18-40 años, con una escolaridad de diversificado y universitario, que ocuparan puestos de bodegueros, ventas y administrativos, dicho estudio tuvo como muestra 17 sujetos masculinos, de estado civil soltero o casados. Utilizó el Test de Inteligencia Emocional creado por De León (2012), y el Test de Estrategias de Manejo de Conflictos (TEMC) para determinar el medio para manejar conflictos. Concluyó que el método que utilizan para la resolución de conflictos es la estrategia “Mediación”, ya que la mayoría se encuentran en la media del nivel de Inteligencia Emocional “Óptimo”. Recomendó la ejecución de programas de capacitación para engrandecer la Inteligencia Emocional y fortalecer el uso de estrategias adecuado para los trabajadores.

Tal y como lo mencionan los autores anteriores, los conflictos se dan en cualquier ámbito, y depende del colaborador, y como éste maneje las situaciones que se le presentan. El ser humano reacciona de distintas maneras, y depende de su salud emocional si las toma personal o no.

Existen investigaciones realizadas a nivel internacional que también han estudiado el tema de manejo de conflictos y estrategias de afrontamiento. Algunas de ellas se describen a continuación:

Según Bermejo (2003), desarrolló una investigación de tipo bibliográfica sobre el conflicto y sus causas, que tuvo como objetivo evaluar las diferentes situaciones que se puedan presentar dentro de una organización en México y aplicar las habilidades y técnicas apropiadas al manejo de conflictos, y a la vez elevar la eficacia laboral. Utilizó una muestra de 6 sujetos de tipo gerencial. Utilizó el instrumento de resolución de conflictos de Thomas Kilman que mide el manejo de conflictos. Concluyó que se debe determinar cuál es la causa de conflicto, de manera externa y neutral llegar a la solución del mismo, por medio de un diálogo, donde se tomen en cuenta las sugerencias de cada sujeto para llegar a un consenso y superar el problema. Recomendó que cada superior debe ser un agente de cambio en su área de trabajo y lograr la administración del problema de manera positiva, determinando cuáles son las fallas, qué efectos producen éstas en sus colaboradores, cómo pueden ser combatidas y si pueden quedar secuelas.

Las autoras Cassaretto, Chau, Oblitas y Valdéz (2003) en su investigación tipo correlacional, tuvieron el objetivo de determinar la relación que tienen los problemas más comunes, estilo y estrategias de afrontamiento por parte de un grupo de estudiantes de la carrera de Psicología. La muestra fue conformada por 123 estudiantes en su mayoría mujeres, de primer año de Psicología de una universidad privada de la ciudad de Lima, Perú. Se utilizaron los siguientes instrumentos: Ficha Demográfica, Cuestionario de la Respuesta de Estrés, y el Cuestionario de Problemas. Se determinó que entre los problemas más comunes están las condiciones socioeconómicas, inestabilidad emocional, la innovación constante. Recomendó las estrategias de reinterpretación positiva, el soporte social, emocionales y la planificación.

Arredondo (2008), tuvo como objetivo establecer correlación entre la percepción del clima organización y la inteligencia emocional de los colaboradores del Hospital Felix Mayorca Soto de Perú, donde utilizo una muestra de 119 colaboradores voluntarios con diez años de servicio. Utilizó los siguientes instrumentos: El ICE de Bar-On de Zoila Abanto y la Escala de Percepción del Clima Organizacional de Litwin y Stringer. Los resultados indicaron diferencias estadísticamente significativas por lo que los obstetras tienen una mejor percepción de clima organizacional que los enfermeros y médicos. Concluyó que no tienen relación la inteligencia emocional con el clima laboral.

Giménez (2010), realizó una investigación no experimental, resaltó la situación con respecto a las causas más comunes con relación a los conflictos que se dan dentro de las organizaciones, y trató de identificar la sensibilidad y destrezas para el manejo de procesos de negociación basado en los interés de las empresas constructoras de viviendas para el estrato B, ubicadas en Barquisimeto, Estado Lara, Venezuela. Utilizó una población de 6 sujetos con un nivel gerencial, y utilizó como instrumento una encuesta estructurada, con el objetivo de tener un diagnóstico general de la situación de las empresas constructoras en cuanto a su manejo de conflictos. De acuerdo al resultado llegó a la conclusión que la mayoría de las veces los desacuerdos son provocados por el incumplimiento de objetivos, la falta de recursos, la falta de planificación en las tareas y la falta de interés en el trabajo en equipo. Para finalizar recomendó a las empresas buscar nuevas estructuras donde se permita que los colaboradores involucrados, logren una resolución de forma razonable, sin que intervengan terceros y donde el resultado positivo se deba únicamente al esfuerzo de las partes involucradas.

Para finalizar Espinoza y Peres (s.f.) en su investigación de tipo cuasiexperimental, tuvieron el objetivo de conocer la relación entre las relaciones interpersonales asertivas y los estilos de manejo de conflicto. Utilizaron una muestra de 12 colaboradores de altos mandos y medios que laboran en empresas de Cochabamba en Bolivia, dedicadas a producir aguas gaseosas. Se les aplicó un pre y post test; el primero como autoanálisis sobre los diferentes estilos de manejo de conflicto y el segundo para medir el estilo interpersonal; como también un programa de capacitación dirigido específicamente en las relaciones interpersonales. Se concluyó que sí existe relación directa entre los estilos de manejo de conflicto y las relaciones interpersonales asertivas. Como recomendación les fue impartido a los colaboradores un tratamiento para mejorar las relaciones interpersonales y con el cual mejoraron su manera de interactuar y hubo un incremento significativo en el manejo de conflictos proactivos.

Por lo anterior se puede decir que el estudio acerca de manejo de conflictos y estrategias de afrontamiento es de suma importancia para las organizaciones, ya que si los jefes poseen las herramientas necesarias para enfrentar los inconvenientes y llegar a una solución donde todas las partes involucradas sean beneficiadas se logra disminuir las conductas no deseadas.

Con la finalidad de profundizar más en el tema, a continuación se presentan algunas teorías sobre el manejo de conflictos y estrategias de afrontamiento.

## **Conflicto**

González (2012), explica cómo un conflicto no es un tropiezo en el desarrollo sino más bien es una manera de abrir paso a cambios positivos, analizándolos desde distintos puntos de vista.

Serrano (2013), menciona que por naturaleza el ser humano está relacionado con el conflicto en las relaciones sociales y éste se presenta cuando los intereses son incompatibles. También desarrolla como conflicto, a una confrontación de necesidades, posiciones e interés por las partes involucradas y cuyo comienzo se debe a la interacción. Éste tipo de situaciones tiene consecuencias que si no son tratadas, pueden producir efectos negativos entre las personas participantes, tales como:

- Falta de comunicación
- Descontento, estrés, tensión
- Rivalidades

Continuando con el autor anterior, también menciona los tipos de conflictos, siendo ellos los siguientes:

- ✓ Intrapersonal: De origen personal, por valores contradictorios
- ✓ Interpersonal: Donde intervienen varias partes
- ✓ Intragrupal: Diferencias entre miembros de un grupo
- ✓ Intergrupal: Diferencias existentes entre grupos de personas diferentes
- ✓ Interorganizacional: Diferencias entre organizaciones

Según Baron (2006) los elementos intervinientes en un conflicto pueden ser:

- Características Personales: Actitudes y características de la persona frente al conflicto.
- Emociones: Genera emociones al atravesar un conflicto, el desacuerdo, la tensión, el rechazo, el enojo, aceptación, etc.
- Contexto: El núcleo familiar y la organización, delimitan posibilidades y encuadran la situación.
- Historia: Es el pasado o la secuela que tiene un conflicto y la evolución para convertirse en tal.
- Terceros: Las personas a nuestro alrededor también se ven involucradas y afectadas de cualquier forma, tanto colaboradores como amigos y familiares.
- Recursos: Los recursos se utilizan para la resolución de los conflictos, tales como el dinero, tiempo, procedimientos, paciencia, etc.

### **Manejo de Conflictos**

Por su lado Merlano (2011), menciona que el manejo de conflictos posee variedad de estilos, y estrategias para la resolución de los mismos. En su artículo menciona cinco tipos, los cuales se desarrollarán a continuación:

- Estilo de Evasión: Este es utilizado para permanecer fuera del conflicto, y evitar los desacuerdos, que no están a favor de ninguna de las partes en confrontación.
- Estilo Ceder: Este se basa en la presión que se realiza sobre una parte o las partes implicadas para obtener resultados propios.
- Estilo de Compromiso: Se da a conocer de una manera pragmática de enfrentar los conflictos, realizando buenas concesiones para dejar abierta la puerta para buenas relaciones futuras.



- Estilo de Colaboración: Este se basa en la manera de compartir, analizar, el por qué del desacuerdo para poder crear alguna opción para que la situación sea resuelta de manera efectiva y favorable para las partes involucradas.

También menciona las cuatro formas básicas que adopta un conflicto:

- Conflicto de metas: Resultados obtenidos que son incompatibles y existe rivalidad entre los valores de las personas involucradas.
- Conflicto cognoscitivo: Incompatibilidad en ideas, pensamientos y opiniones entre las personas.
- Conflicto afectivo: Diversidad en sentimientos y emociones.
- Conflicto de procedimientos: Procesos ante diferentes puntos de vista.

Por su parte Alonzo (2012), menciona que las organizaciones siempre encontrarán diferencias en las maneras de pensar, actuar y reaccionar entre los colaboradores, pero depende de la actitud que los trabajadores tomen ante el conflicto y se podrá lograr lo siguiente:

- Toma de decisiones
- Diagnóstico de las decisiones
- Elección de objetivos
- Determinar el estilo de trabajo
- Análisis de los problemas
- Descubrir el carácter de las personas

Como también se puede encontrar los siguientes aspectos positivos:

- Experiencia
- Detectar puntos débiles
- Mejorar comunicación y relaciones
- Fomentar la creatividad
- Definir problemas y tomar conciencia sobre ellos
- Crecer como personas

Continuando con el autor anterior menciona que las mejores maneras de enfrentar los conflictos son:

- Reconocer el problema
- Definir el problema
- Reconocer que soy responsable
- Voluntad para superarlo
- Tolerancia
- Valorar distintos puntos de vista
- Buscar soluciones y estar abierto innovaciones
- Solución que beneficie a las partes involucradas
- Comprometerse

En este orden de ideas Barrera (2004), muestra cómo puede ser el proceso de un conflicto:



Fuente: Barrera, (2004)

Mientras que Merlano (2011), describe los tipos de conflictos, los cuales pueden ser:

- Intrapersonales: Son los conflictos que se crean dentro de las personas y las expresan como consecuencia de alguna insatisfacción.
- Interpersonales: Son afrontaciones que se generan entre personas por diferencia de intereses, valores, comunicación, etc.
- Conflictos laborales: Son los que nacen entre compañeros de trabajo, por diferencia de pensamientos, maneras de trabajar, y /o delegación de tareas.

### **Estrategias de conflictos**

Dontigney (s.f.) indica que existen cinco estrategias para el afrontamiento de conflictos:

- Evasión: Esta modalidad se refiere a posponer el conflicto, evitando así las confrontaciones por las partes, las personas que utilizan este tipo de estrategia con frecuencia poseen autoestima baja, o con una posición baja.
- Acomodo: Se refiere a darle a la parte contraria lo que desea; de esta manera se conserva la paz, no hace el problema tan grande y evita el resentimiento.
- Compromiso: Esta modalidad sugiere que las partes involucradas del conflicto renuncien a sus exigencias y se coloquen en una posición más abierta para poder establecer una solución aceptable y conveniente y mantener su palabra.
- Competencia: Esta opera como una rivalidad donde solo una de las partes sale beneficiada, crea crisis y a veces provoca que las decisiones se generen de mala voluntad.
- Colaboración: Esta funciona integrando las ideas por parte de los involucrados, para llegar a un acuerdo.

## **Técnicas para resolver conflictos**

Villa (2012), menciona las técnicas para resolver conflictos en el área laboral, las cuales se detallan a continuación:

- ✓ Solución de problemas: Reunir a las partes involucradas en el conflicto para identificar el problema y solucionarlo.
- ✓ Metas de orden superior: Tener una meta en común, con la cooperación de las partes en conflicto.
- ✓ Ampliación de Recursos: Ampliar los materiales necesarios para el buen desempeño.
- ✓ Evasión: suprimir los conflictos.
- ✓ Allanamiento: No prestar atención, como tampoco importancia a las diferencias de interés de las partes involucradas en el conflicto.
- ✓ Arreglo: Cada parte debe dar un valor agregado para la resolución del mismo.
- ✓ Mandato: Se recurre a las autoridades competentes para la resolución de conflictos y se comunica a las partes involucradas.
- ✓ Modificar la variable humana: Aplicar modificaciones de conducta, cursos de capacitación en cuanto a las relaciones humanas.
- ✓ Modificar las variables estructurales: Rediseñar los esquemas de relación entre las partes involucradas en el desacuerdo.

## **Resolución de conflictos**

Jiménez (2006), menciona los nuevos enfoques sobre el enfrentamiento de conflictos

Reducir el conflicto:

- Sustituir o eliminar metas y /o recompensar que resulten competitivas
- Unir a las personas como equipo
- Eliminar situaciones que creen conflicto

Resolver el conflicto:

- Dominio: Transferir conflicto a especialistas
- Compromiso: Llegar a un acuerdo y convencer a ambas partes
- Solución integrativa: Integrar los deseos y necesidades de ambas partes

Estimular el conflicto:

- La ausencia de las confrontaciones puede generar costumbre en la organización, donde la situación ya se vuelve o cae en la normalidad. Se opta por mejorar políticas habituales y reestructurar la organización.

Mecanismos para la resolución de conflictos:

Según la United Nations Development Programme (s.f.) existen diferentes maneras de resolver un conflicto, depende sobre el tipo de mecanismo en discordia que se utilice, el cual depende en una amplia gama de factores que incluyen:

- Relación entre socios
- Sensitividad de los problemas
- La naturaleza de la disputa
- Resultado probable y costo de litigio

Cuando los factores anteriores son considerados, las siguientes opciones pueden ser útiles:

Negociación: Fortalecer las relaciones entre las partes involucradas y llegar a un acuerdo.

- Jugar limpio: Aplicar los principios de igualdad, honestidad y justicia
- Escuchar y de forma pro-activa: Comprender ideas e intenciones de cada cual
- Respeto: No insultos, clave para mantener diálogo
- Encontrar terreno común: Prestar atención a los intereses comunes
- Claridad acerca del objetivo: Ser receptivo, escuchar y explorar alternativas, para encontrar una solución
- Concentrarse en hechos: Definir realidades básicas y relevantes al conflicto

- Utilizar la razón: Resolver conflictos aclarando dudas, mediación y arbitraje
- Resistencia: Querer resolver conflictos por medio de amenazas
- Tolerancia: Respetar creencias, opiniones y pensamientos ajenos
- Aprender a coexistir: Diferencias irreconciliables, solución a convenir partir cada uno por su lado
- Perdón: Olvidar malos entendidos, empezar de nuevo
- Preparado para concesiones: Ambas partes dan y reciben lo mismo

Mediación: Satisfacer las necesidades de las partes involucradas, fortalecer futuras relaciones y guiar la discusión y resolución del conflicto.

Arbitraje: Dirige la mediación, el árbitro es neutral, trabaja ambos puntos de vista, buscando solución en partes iguales. Utilizando los siguientes métodos:

- Confidencialidad, discreción
- Relación comercial
- Disputa resuelta en privado y bajo los términos de las partes involucradas
- Hechos complicados asesorados por expertos externos
- Evitar distracciones durante la resolución

Para finalizar, se pudo observar en las teorías relacionadas con el tema de investigación, que existen variedad de tipos de estrategias en cuanto al manejo de conflictos dentro de las organizaciones; por lo que cobra gran importancia el estudio del tema, ya que este puede generar secuelas positivas o negativas entre los colaboradores.

## II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy en día las organizaciones poseen interés en cuanto al progreso del talento humano, prestando más atención al desarrollo y desempeño de los trabajadores, tomando en cuenta las ideas, innovaciones que los colaboradores presentan. Pero qué pasa cuando no todos piensan de la misma manera y comienzan a crearse los conflictos, se debe estar preparado para cuando éstos se presenten, tomando siempre en cuenta los intereses de las partes involucradas para afrontarlos con exactitud y asertividad para evitar secuelas.

En las empresas, los jefes deben de mostrarse abiertos a todo tipo de sugerencia para poder afrontar los conflictos y tomar la estrategia que más se acople a la situación o bien contar con un programa para la solución de problemas.

Se debe tomar en cuenta que los trabajadores manejan un día a día de emociones que los hacen comportarse de diferentes maneras, por lo que depende de qué situación se esté viviendo en ese momento, así será la reacción y gestión de la circunstancia.

Se debe implementar una serie de estrategias o destrezas para poder resolver los conflictos. Hay que indagar en el por qué de las situaciones, cuál sería la mejor manera de solucionarlas y cómo poder evitarlas en un futuro. También se puede utilizar una bitácora para saber cuándo y cómo se solucionó y si se repite el mismo problema entre los colaboradores y buscar una solución al inconveniente.

Se debe tomar en cuenta toda causa posible, como también estar consciente de la situación y colocarse en el lugar de la persona que presenta el conflicto; también se debe tener en cuenta que para un buen manejo de los mismos se debe conocer mejor al colaborador, cuál es su situación, y también ofrecer ayuda para que su desempeño sea bueno.

Con todo lo mencionado anteriormente, se debe elegir la estrategia que mejor se adecúe a la situación, para que el inconveniente sea resuelto de la mejor manera posible. Asimismo, los jefes de departamento o los superiores tomarán las medidas correspondientes, tomando en cuenta los intereses de las partes involucradas para que el

desempeño de los colaboradores mejore al igual que su desarrollo personal, por consiguiente nace la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es la percepción de un grupo de jefes de Empresa Eléctrica de Guatemala sobre el manejo de conflictos y estrategias de afrontamiento?

### **2.1. Objetivo General**

- Conocer la percepción de un grupo de jefes de Empresa Eléctrica de Guatemala sobre el manejo de conflictos y estrategias de afrontamiento.

### **2.2. Objetivos Específicos**

- Conocer la opinión por parte de un grupo de jefes sobre el manejo de conflictos.
- Conocer las estrategias de afrontamiento de un grupo de jefes.
- Brindar a la empresa una Guía para el Manejo de Conflictos.

### **2.3. Unidad de Análisis**

Manejo de Conflictos

#### **2.3.1. Definición Conceptual**

Alonzo (2012) define como manejo de conflictos a la manera en la que se desea enfrentar el problema entre las partes involucradas de la forma más práctica tomando en cuenta los intereses, pensamientos y emociones de cada persona.

#### **2.3.2 Definición Operacional**

Para los efectos del presente estudio, se dividirán las estrategias de afrontamiento sobre el manejo de conflictos en:

- Concepto de manejo de conflictos
- Clima laboral y manejo de conflictos
- Estrategias tradicionales para el manejo de conflictos



- Estrategias creativas para el manejo de conflictos
- Eficacia de Estrategias tradicionales y creativas para el manejo de conflictos

#### **2.4 Alcances y límites**

El estudio se realizó en una organización privada que brinda el servicio de energía eléctrica, donde se llegó a conocer las diferentes estrategias y/o procedimientos para la resolución de los conflictos que se presentan debido al desacuerdo entre los empleados.

Dentro de los límites que se presentaron fue el acceso a la información debido a su confidencialidad, como también la variedad de horarios y actividades que manejan cada uno de los jefes.

Debido a las particularidades de la muestra, los resultados no pueden extrapolarse a otras poblaciones.

#### **2.5 Aporte**

Con la presente investigación se pretende contribuir con la organización dando a conocer las estrategias de afrontamiento en el manejo de conflictos y mencionando los factores influyentes de los mismos.

Además, ampliar el conocimiento sobre la importancia que tiene la resolución de los problemas con cabalidad, tomando en cuenta siempre los intereses de las partes involucradas y cómo esto puede ayudar en su desempeño y productividad a los empleados.

Como aporte a los sujetos de investigación, con los resultados obtenidos se realizó un manual con herramientas para el manejo y estrategias de afrontamiento de conflictos.

Asimismo, a futuras investigaciones relacionadas con el tema de manejo de conflictos y estrategias de afrontamiento, aportar una fuente de ideas, y un conocimiento más amplio.

### III. MÉTODO

#### 3.1 Sujetos

El presente estudio tiene como objetivo principal conocer la percepción de un grupo de jefes de la Empresa Eléctrica de Guatemala, sobre el manejo de conflictos y las estrategias de afrontamiento, por medio de una entrevista semi estructurada.

El 7 de diciembre de 1894 se fundó la sociedad anónima de Empresa Eléctrica la cual presta el servicio de luz eléctrica a tres municipios tales como Guatemala, Escuintla y Sacatepéquez. Su objetivo es brindar un buen servicio a la población guatemalteca, formando colaboradores con valores y con su servicio dar un valor agregado a sus grupos de interés. Actualmente Grupo EPM de Medellín, adquirió el 80% de las acciones de EEGSA (Empresa Eléctrica de Guatemala, S.A.) por lo que lo constituye como su accionista mayoritario.

Se trabajó con un grupo de expertos, siete sujetos que ocupan jefaturas dentro de la empresa en mención, con las siguientes características: sujetos entre los 26 a 60 años de edad, de ambos sexos, con una escolaridad de licenciatura, las cuales se detallan a continuación:

Sujeto No. 1	
Puesto	Jefe de Departamento de Operación y Mantenimiento
Edad	45 años
Género	Masculino
Experiencia	20 años de experiencia
Escolaridad	Ingeniero Electricista
Área de trabajo	Operación de Mantenimiento de Red Eléctrica

Sujeto No. 2	
Puesto	Jefe de Departamento de Construcción de Líneas
Edad	51 años
Género	Masculino
Experiencia	28 años de experiencia
Escolaridad	Ingeniero Electricista
Área de trabajo	Gerencia Gestión Control de Activos

Sujeto No. 3	
Puesto	Jefe de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional
Edad	40 años
Género	Masculino
Experiencia	15 años de experiencia
Escolaridad	Ingeniero Industrial
Área de trabajo	Gestión Humana y Organizacional

Sujeto No. 4	
Puesto	Coordinadora de Proyectos Gestión Organizacional
Edad	36 años
Género	Femenino
Experiencia	12 años de experiencia
Escolaridad	Ingeniería Industrial
Área de trabajo	Gestión Humana y Organizacional

Sujeto No. 5	
Puesto	Jefe de unidad de Asuntos Societarios
Edad	35 años
Género	Masculino
Experiencia	8 años de experiencia
Escolaridad	Licenciado en Ciencias Jurídicas y Sociales
Área de trabajo	Departamento de Jurídico

Sujeto No. 6	
Puesto	Coordinadora de Capacitación y Desarrollo
Edad	35 años
Género	Femenino
Experiencia	15 años de experiencia
Escolaridad	Licenciada Psicología Industrial
Área de trabajo	Gestión Humana y Organizacional

Sujeto No. 7	
Puesto	Jefe de Unidad de Recaudación
Edad	47 años
Género	Femenino
Experiencia	28 años de experiencia
Escolaridad	Licenciada en Administración de Negocios
Área de trabajo	Área de Recaudación y Gestión de Cobro

### **3.2 Instrumento**

En el proceso de recolección de información sobre la percepción de un grupo de jefes sobre el manejo de conflictos y estrategias de afrontamiento, se usó una entrevista semi estructurada de la autora Ayala, (2014), aplicada de forma individual a cada sujeto, la cual está conformada por los siguientes factores:

- Concepto de manejo de conflictos: Proceso-situación en donde las personas involucradas llevarán un procedimiento para llegar a una solución ante un conflicto.
- Clima laboral y manejo de conflictos: Medio en el que se desenvuelven los colaboradores de una empresa, y la forma cómo éste influye en el manejo de conflictos.
- Estrategias tradicionales para el manejo de conflictos: Procedimientos reconocidos por la organización, para la resolución de cualquier inconveniente o desacuerdo entre colaboradores.
- Estrategias creativas para el manejo de conflictos: Procedimientos de innovación, para la resolución de conflictos, de forma dinámica entre colaboradores.
- Eficacia de estrategias tradicionales y creativas para el manejo de conflictos: Conocer la efectividad de las estrategias presentadas y puestas en práctica para la resolución de conflictos.

### **3.3 Procedimiento**

Para la investigación se realizó el siguiente procedimiento:

- Se decidió el tema de investigación y se concluyeron los objetivos
- Se solicitó la aprobación de tema en la Facultad de Humanidades
- Aprobación por parte de la empresa
- Investigación de antecedentes y marco teórico
- Selección del instrumento de medición
- Presentación de anteproyecto para su aprobación
- Se entrevistó a los jefes de área

- Se transcribieron las entrevistas en matrices y esquemas
- Se analizó la información recolectada conjunto a los estudios previos y teorías sobre el tema
- Se realizó una guía para el manejo de conflictos
- Para finalizar se redactaron las conclusiones, recomendaciones y el informe final.

### **3.4 Tipo de Investigación, diseño y metodología estadística**

La presente investigación es de tipo cualitativa por lo que no requiere ninguna muestra o procedimiento estadístico, toda la información descrita fue recaudada y analizada por medio de matrices con contexto y contenido.

Campoy y Gomes (2009) definen la investigación cualitativa como un estudio que se realiza por medio de observaciones y actividades para establecer relaciones.

Este tipo de investigación posee ventajas como: describir el momento exacto, facilita el acceso a datos restringidos, establece mayor precisión con los patrones reales de comportamiento y también estas desventajas: los participantes pueden no estar interesados en el tema, falta de espontaneidad y falta de tiempo.

Toda la información puede ser recopilada por medio de encuestas, entrevistas y cuestionarios.

Los datos se presentaron por medio de esquemas y matrices con la información que cada una de las personas brindará durante su entrevista.

## **IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

La presente investigación se llevó a cabo con la participación de un grupo de jefes de Empresa Eléctrica de Guatemala, siendo un total de siete personas quienes respondieron las preguntas de una entrevista semi estructurada, la cual tuvo como principal objetivo conocer la percepción en cuanto al manejo de conflictos y estrategias de afrontamiento en la organización.

A continuación se presentan de manera clara y concisa los resultados obtenidos de cada participante a través de una matriz realizada con base a sus opiniones sobre el tema de estudio.

Posteriormente se encuentra un esquema, en el cual se resume la información correspondiente a cada sujeto.

Finalmente se presenta un consolidado de la información obtenida y de los indicadores emergentes que se recopilaron durante la recolección de datos. Los indicadores mostrados son los siguientes:

Predeterminados:

1. Concepto de manejo de conflictos
2. Clima laboral
3. Estrategias tradicionales para el manejo de conflictos.
4. Estrategias creativas para el manejo de conflictos
5. Eficacia de estrategias tradicionales y creativas para el manejo de conflictos.

Emergentes:

1. Otros Indicadores que no se contemplaron al inicio

A continuación los resultados obtenidos:

<b>Sujeto No. 1</b>		
<b>Puesto</b>	<b>Jefe de Departamento de Operación y Mantenimiento</b>	
<b>Edad</b>	<b>45 años</b>	
<b>Género</b>	<b>Masculino</b>	
<b>Experiencia</b>	<b>20 años de experiencia</b>	
<b>Nivel Académico</b>	<b>Ingeniero Electricista</b>	
<b>Área de trabajo</b>	<b>Operación y Mantenimiento de Red Eléctrica</b>	
<b>Indicadores</b>		<b>Respuestas</b>
Concepto de manejo de conflictos laborales	Definición	“yo entiendo con conflicto cuando alguno de los intereses de una o más partes se ve afectado de alguna manera...” S1-010
	Causas	“la principal es la falta de comunicación...” S1-02 “...la falta de comunicación...” S1-03 “...que no existan reglas claras...” S1-03 “...no son reglas claras y no están bien estructuradas...” S1-03
	Variables	“...tener bien el entendimiento completo del problema...” S1-04 “...investigar suficientemente y entender por completo el problema para poder buscarle una solución...” S1-04 “...ver el punto de vista de cada parte, ver por qué existió el conflicto...” S1-04
Clima laboral y manejo de conflictos	Manejo de conflictos que afectan el clima laboral	“si se hace de mala manera sí y si se resuelve más bien favorece...” S1-05 “si se maneja de mala forma digamos de preferencia si se maneja como a mi me conviene nada más, empeora mucho el clima y lo pone dañino...” S1-06
	Cómo maneja los conflictos que afectan el clima laboral	“...ser un jefe de puertas abiertas, en cualquier momento puede platicar cualquier persona conmigo...” S1-06 “...trato de estar constantemente en diálogo con mis compañeros para ver cómo van en sus actividades...” S1-07



Estrategias tradicionales para el manejo de conflictos	Definición	“...alguna técnica o forma de trabajar los conflictos de tal manera que se puedan resolver de la manera más favorable para todas las partes...” S1-08
	Cuáles conoce	“...primero lo primero, esa es una de las estrategias que puede uno utilizar sobre todo la ganar-ganar...” S1-09
	Cuáles aplica con más frecuencia	“El diálogo es lo que aplico con más frecuencia, el diálogo y la información...” S1-10  “...hacer un correo resumen que sea muy claro para poder poner puntos y evitar ese mismo conflicto, que no queden cabos sueltos donde se deje a la interpretación que no corresponde verdad, y si hay dudas las trato de aclarar.” S1-11
Estrategias creativas para el manejo de conflictos	Definición	“Son aquellas que se salen de lo tradicional...” S1-11  “...yo considero de que lo creativo es trata de manejar los conflictos y todas las actividades de una manera moderna...” S1-11
	Cuáles conoce	“...el reconocimiento autentico de las buenas acciones que hacen las personas...” S1-12
	Cuáles aplica con más frecuencia	“...una felicitación pública, un seguimiento al bien hecho...” S1-13  “Precisamente esa, es la que trato de aplicar siempre que puedo.” S1-13
Eficacia de estrategias tradicionales y estrategias creativas para el manejo de conflictos	Estrategias tradicionales vs. Estrategias creativas	“yo considero que las innovadoras porque las tradicionales van mucha al, son muy cuadradas...” S1-13  “...con las no tradicionales podemos dialogar...” S1-14  “...yo creo más en las modernas que en las contemporáneas.” S1-14
	Diferencia de efectividad entre estrategias tradicionales y estrategias creativas	“...si yo reconozco que la gente realmente cambia con uno, lo busca y le consulta, ahí reconozco que fue efectiva...” S1-15  “...cuando uno no es efectivo, normalmente la gente ya ni quiere entrar a su oficina, ya no lo quieren ni saludar a uno...” S1-15
	Obstáculos	“Uno de los principales es el tiempo, el tiempo corto que tenemos...” S1-16  “...entonces muchas reuniones a veces no todas son efectivas desafortunadamente, entonces ese tiempo es el que en mi caso, más me complica poder aplicar todo

		esto del manejo de conflictos...” S1-16
Indicadores emergentes		<p>“el hábito de ganar-ganar, porque entonces no se trata de una competencia de ver quien gana el conflicto sino un resultado final, donde ambos ganen...” S1-09</p> <p>“...que sea justo y equilibrado verdad en la medida y totalmente objetivo que no sea subjetivo.” S2-05</p>

## Esquema Sujeto No. 1

### Manejo de Conflictos y Estrategias de Afrontamiento

Concepto de Manejo de Conflictos

"Yo entiendo por conflicto cuando alguno de los intereses de una o más partes se ve afectado de alguna manera..." S1-01

Clima Laboral y Manejo de Conflictos

"...alguna técnica o forma de trabajar los conflictos de tal manera que se puedan resolver de la manera más favorable para todas las partes..." S1-08

Estrategias Tradicionales para el Manejo de Conflictos

"...el diálogo es lo que aplico con más frecuencia, el diálogo y la información..." S1-10

Estrategias Creativas para el Manejo de Conflictos

"son aquellas que se salen de lo tradicional..." S1-11

Eficacia de Estrategias Tradicionales y Estrategias Creativas para el Manejo de Conflictos

"yo considero que las innovadoras porque las tradicionales van mucho al, son muy cuadradas..." S1-13

Indicadores Emergentes

"...que sea justo y equilibrado verdad en la medida y totalmente objetivo que no sea subjetivo." S1-05

<b>Sujeto No. 2</b>		
<b>Puesto</b>	<b>Jefe de Departamento de Construcción de Líneas</b>	
<b>Edad</b>	<b>51 años</b>	
<b>Género</b>	<b>Masculino</b>	
<b>Experiencia</b>	<b>28 años de experiencia</b>	
<b>Nivel Académico</b>	<b>Ingeniero Electricista</b>	
<b>Área de trabajo</b>	<b>Gerencia Gestión y Control de Activos</b>	
<b>Indicadores</b>		<b>Respuestas</b>
Concepto de manejo de conflictos laborales	Definición	“Un conflicto es cuando hay puntos de vista encontrados que puede ser entre dos personas o entre dos grupos.” S2-01
	Causas	“...podría ser para mí, la co-dependencia, o sea dependemos unos de otros y a veces la actividad uno dispara la actividad del otro...” S2-01
	Variables	“...variables están las personas...” S2-02  “...entre en juego el tema de los caracteres, como el rechazo de las personas, la forma en la que se piden las cosas, el tiempo en el que se rinden los informes, la actitud con la que se toman los proyectos...” S2-02
Clima laboral y manejo de conflictos	Manejo de conflictos que afectan el clima laboral	“... el objetivo propuesto independientemente de las relaciones, puede que tengamos algunas diferencias pero éstas no se tienen que marcar en nuestras actividades.” S2-03
	Cómo maneja los conflictos que afectan el clima laboral	“...hacer conciencia de que dependemos unos de otros...” S2-04  “un final feliz son las buenas relaciones verdad, interpersonales...” S2-04  “Lo que más hacemos nosotros es juntar a las partes antes de que crezca esta cosa como que es una bola de nieve y platicar abiertamente...” S2-05  “...si usted tiene alguna situación que me está incomodando lo mejor que puede hacer es decírselo, que la está incomodando...” S2-06
	Definición	“son las acciones a tomar ...” S2-06
	Cuáles conoce	“...sacar del área laboral el tema para que también tengan que compartir con otros en otras actividades donde puedan ser afines...” S2-08

Estrategias tradicionales para el manejo de conflictos	Cuáles aplica con más frecuencia	<p>“...todos los martes nos reunimos todos los jefes de todas las áreas y ventilamos todos los problemas que pasaron durante la semana...” S2-07</p> <p>“...nos llamamos con otros para salir a comer entonces la relación se va haciendo más estrecha...” S2-08</p> <p>“...ponerse uno en los zapatos del otro...” S2-02</p>
Estrategias creativas para el manejo de conflictos	Definición	“...creativas es, hacerlas de una manera que la otra persona sienta que es un beneficio para ella...” S2-06
	Cuáles conoce	“...compartir los almuerzos con gente que no son de nuestras áreas...” S2-09
	Cuáles aplica con más frecuencia	“...aquí se dan muchos temas de cosas de deportes y cosas así, entonces tratamos que la gente participe en estas cosas para que se pueda relacionar con sus compañeros...” S2-08
Eficacia de estrategias tradicionales y estrategias creativas para el manejo de conflictos	Estrategias tradicionales vs. Estrategias creativas	“Yo creo que una combinación de los dos...” S2-09
	Diferencia entre efectividad entre estrategias tradicionales y estrategias creativas	<p>“...la tradicional yo siento que llega muy a choque verdad, y la tradicional se enfoca según yo más que todo en lo negativo de lo que sucede o en lo negativo de las personas...” S2-11</p> <p>“...las tradicionales es de las que se han hecho siempre y nunca cambian y todas piensan ser sancionatorias...” S2-11</p> <p>“...las innovadoras no, ya se ponen más en el lugar de las personas, ya se interesan más por la gente...” S2-11</p>
	Obstáculos	“... los conflictos regularmente requieren a veces acciones o sanciones...” S2-13
Indicadores emergentes		<p>“...se trata de personas, entonces desafortunadamente a la única persona que yo puedo cambiar es a mí mismo a otros no los puedo cambiar pero sí le puedo hablar, entonces depende de uno, depende de cuánto quiera uno resolver un conflicto...” S2-03</p> <p>“...una de las partes de los conflictos es ser uno un poco directos verdad...” S2-05</p> <p>“...en un principio era complicado verdad, porque cuando uno decía lo que pensaba otros se enojaban pero llegábamos al punto donde ya nos aceptamos...” S2-07</p>

**Esquema Sujeto No. 2**

**Manejo de Conflictos y Estrategias de Afrontamiento**

Concepto de Manejo de Conflictos

"Un conflicto es cuando hay puntos vista encontrados que puede ser entre dos personas o entre dos gurpos." S2-01

Clima Laboral y Manejo de Conflictos

"...hacer conciencia de que dependemos unos de otros..." S2-04

Estrategias Tradicionales para el Manejo de Conflictos

"...son las acciones a tomar..." S2-06

Estrategias Creativas para el Manejo de Conflictos

"...creativas es hacerlas de una manera que la otra persona sienta que es un beneficio para ella..." S2-06

Eficacia de Estrategias Tradicionales y Estrategias Creativas para el Manejo de Conflictos

"...la tradicional yo siento que llega muy achoque verdad y la tradicional se enfoca según o más que todo en lo negativo de lo que sucede o en lo negativo de las pesronas..." S2-11

Indicadores Emergentes

"... se trata de personas, entonces desafortunadamente la única persona que yo puedo cambiar es a mí mismo a otros no los puedo ccambiar pero sí le puedo hablar, entones depende de uno, depende de cuánto quiera uno resolver el conflicto..." S2-03

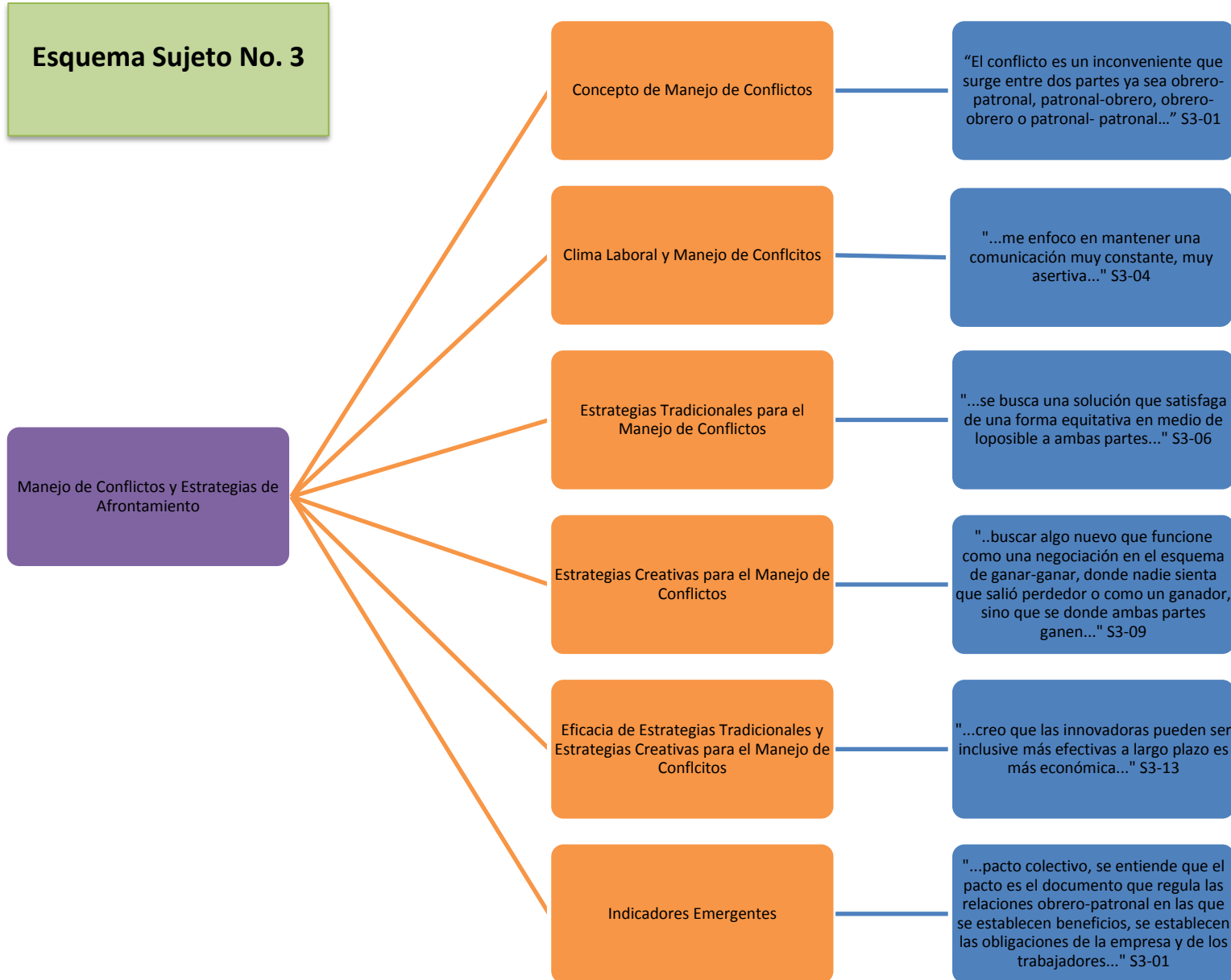
<b>Sujeto No. 3</b>		
<b>Puesto</b>	<b>Jefe de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional</b>	
<b>Edad</b>	<b>40 años</b>	
<b>Género</b>	<b>Masculino</b>	
<b>Experiencia</b>	<b>15 años de experiencia</b>	
<b>Nivel Académico</b>	<b>Ingeniero Industrial</b>	
<b>Área de trabajo</b>	<b>Gestión Humana</b>	
<b>Indicadores</b>		<b>Respuestas</b>
Concepto de manejo de conflictos laborales	Definición	“El conflicto es un inconveniente que surge entre dos partes ya sea obrero-patronal, patronal-obrero, obrero-obrero o patronal- patronal...” S3-01
	Causas	“...que la causa número uno es la comunicación, sino existe una comunicación clara entre las partes el conflicto se puede generar muy rápido...” S3-02  “...un interés ajeno ya sea de alguna de las partes o algún interés de obtener un beneficio...” S3-02  “..., yo digo que la comunicación es uno de los principales...” S3-02
	Variables	“...primero la situación, luego hacer un análisis muy profundo sobre las consecuencias que se puedan dar sino se atiende el conflicto a tiempo...” S3-03  “...tiempo es la variable principal hay que atenderlo muy rápido, además de eso mucha claridad en la comunicación, ser muy transparente en ambas vías.” S3-03
Clima laboral y manejo de conflictos	Manejo de conflictos que afectan el clima laboral	“Si, definitivamente...” S3-04
	Cómo maneja los conflictos que afectan el clima laboral	“...me enfoco en mantener una comunicación muy constante, muy asertiva...” S3-04  “...utilizamos nosotros internamente del departamento un sistema de reuniones quincenales en las reuniones se trata una agenda en específico también hay un tiempo abierto para manejar algún tipo de conflicto entre el departamento con otro departamento o internamente entre colaboradores...” S3-05

Estrategias tradicionales para el manejo de conflictos	Definición	“...se busca una solución que satisfaga de una forma equitativa en medio de lo posible a ambas partes...” S3-06
	Cuáles conoce	“Específicamente como tal, no conozco ninguna estrategia...” S3-07  “...exponer las partes, conocer a detalle que crea el conflicto, por qué se crea el conflicto...” S3-07
	Cuáles aplica con más frecuencia	“...que una de las estrategias claves es la comunicación y la transparencia de lo que se dice...” S3-08  “...se acuerda o se promete y tratar de cumplirlo al cien por ciento pues para evitar que se repita el conflicto.” S3-08  “Una de las principales es la conciliación entre las partes evitando ser la figura de juez y parte verdad...” S3-08  “...tratarse un poco más afuera del problema y que se encuentre una solución viable y a la vez satisfaga la necesidad de ambas partes...” S3-08
Estrategias creativas para el manejo de conflictos	Definición	“...se debe mucho a la innovación se debe basar en modelos que no sean tradicionales...” S3-09  “...buscar algo nuevo que funcione como una negociación en el esquema de ganar-ganar, donde nadie sienta que salió perdedor o como un ganador, sino que sea donde ambas partes ganen...” S3-09
	Cuáles conoce	“No conozco muchas...” S3-10  “invitar a alguien externo a la organización que no tenga mayor antecedente y que de algún modo no involucre algún rango de jerarquía dentro de la empresa...”  “citar por ejemplo a un asesor, consultor, alguien que conozca de estrategias de negociación, estrategia empresarial...” S3-10  “...y de preferencia que no conozca nada del caso, que sea alguien a quien vamos a exponer el caso...” S3-10
	Cuáles aplica	“...tenemos un equipo de asesores que nos ayuda externamente con los que los colaboradores se sienten mucho más cómodos, les dan más información...” S3-11



	con más frecuencia	“...es tercerizar pues dar un giro y no involucrarnos directamente sino por otro lado y pues también éstas personas con su experiencia también les ayuda a ellos a solucionar sus conflictos...” S3-12
Eficacia de estrategias tradicionales y estrategias creativas para el manejo de conflictos	Estrategias tradicionales vs. Estrategias creativas	“Las innovadoras, tradicionales generalmente es algo de exponemos las partes quien sale ganando y quien sale perdiendo, el que sale ganando se va contento, el que se va perdiendo sale enojado.” S3-12  “...creo que las innovadoras pueden ser inclusive más efectivas a largo plazo es más económica...” S3-13  “...las innovadoras nos pueden ayudar a evitar que se repitan los conflictos más adelante en el tiempo...” S3-13
	Diferencia de efectividad entre estrategias tradicionales y estrategias creativas	“...yo diría en la medida en que el conflicto no se repita es mucho más efectiva...” S3-13
	Obstáculos	“...el primer obstáculo es el manejo tradicional yo gano – tu pierdes y otra cosa que es un conflicto es el record histórico...” S3-14
Indicadores emergentes		“...bueno nosotros cedimos para evitar el conflicto y lo que ellos pidieron se los dimos, pero encontrando ese balance...” S3-15  “...pacto colectivo, se entiende que el pacto es el documento que regula las relaciones obrero-patronal en las que se establecen beneficios, se establecen las obligaciones de la empresa y de los trabajadores...” S3-01

### Esquema Sujeto No. 3



Sujeto No. 4		
<b>Puesto</b>	<b>Coordinadora de Proyectos Gestión Organizacional</b>	
<b>Edad</b>	<b>36 años</b>	
<b>Género</b>	<b>Femenino</b>	
<b>Experiencia</b>	<b>12 años de experiencia</b>	
<b>Nivel Académico</b>	<b>Maestría en Administración Industrial</b>	
<b>Área de trabajo</b>	<b>Gestión Humana y Organizacional</b>	
Indicadores		Respuestas
Concepto de manejo de conflictos laborales	Definición	“Es cuando no hay acuerdos puede ser de trabajo de ejecución en planeación, cuando hay diferencias entre acuerdos directamente de trabajo o conflictos personales.” S4-01
	Causas	“...falta de comunicación, falta de comprensión, como acorta cada uno de los lazos...” S4-01  “...la falta de información también...” S4-01
	Variables	“...comunicación, información, escucha, plantear varios escenarios...” S4-01
Clima laboral y manejo de conflictos	Manejo de conflictos que afectan el clima laboral	“...definitivamente...” S4-01
	Como maneja los conflictos que afectan el clima laboral	“...la comunicación para evitar rumores, evitar roces...” S4-02
Estrategias tradicionales para el manejo de conflictos	Definición	“... la resolución de conflictos...” S4-02  “...el manejo de resolverlos y generalmente negociando...” S4-02
	Cuáles conoce	“Negociación en el que las dos partes entiendan y comprendan y aporten lo mejor de cada una de las partes...” S4-02
	Cuales aplica con más frecuencia	“La negociación es la que aplico con más frecuencia...” S4-02
Estrategias	Definición	“Hacer algo que no hemos hecho...” S4-03
		“...la misma negociación pero cambiando el ambiente, cambiando el lugar, podría ser algo creativo...” S4-03

creativas para el manejo de conflictos	Cuáles conoce	“...compartir un almuerzo empezar a conocer a nuestro otro lado de ya en la manera del ser de la persona...” S4-03
	Cuáles aplica con más frecuencia	“Principalmente la negociación...” S4-04  “...nos faltan estrategias creativas porque nos vamos muy al día a día...” S4-04
Eficacia de estrategias tradicionales y estrategias creativas para el manejo de conflictos	Estrategias tradicionales vs. Estrategias creativas	“Las innovadoras van más a conocer a la persona, más de conocer los por qué, a mejorar las comunicaciones.” S4-04
	Diferencia entre efectividad entre estrategias tradicionales y estrategias creativas	“Por el efecto a largo plazo que pueda tener, que tal vez esa estrategia me ayudo a evitar conflictos futuros...” S4-04
	Obstáculos	“La disposición de las personas, los caracteres de las personas, vivencias anteriores que se hayan tenido, experiencias también en donde hay resistencia para poder solucionarlos.” S4-05
Indicadores emergentes		“...creo que debería de haber más actividades de integración...” S4-02

## Esquema Sujeto No. 4

### Manejo de Conflictos y Estrategias de Afrontamiento

Concepto de Manejo de Conflictos

"Es cuando no hay acuerdos puede ser de trabajo de ejecución en planeación, cuando hay diferencias entre acuerdos directamente de trabajo o conflictos personales." S4-01

Clima Laboral y Manejo de Conflictos

"...la comunicación para evitar rumores, evitar roces..." S4-02

Estrategias Tradicionales para el Manejo de Conflictos

"El manejo es la resolución de conflictos..." S4-02

Estrategias Creativas para el Manejo de Conflictos

"Principalmente la negociación..." S4-04

Eficacia de Estrategias Tradicionales y Estrategias Creativas para el Manejo de Conflictos

."Por el efecto a largo plazo que pueda tener, que tal vez esa estrategia me ayudo a evitar conflictos futuros..." S4-04

Indicadores emergentes

"...creo que debería de haber más actividades de integración..."S4-02

<b>Sujeto No. 5</b>		
<b>Puesto</b>	<b>Jefe de unidad de Asuntos Societarios</b>	
<b>Edad</b>	<b>35 años</b>	
<b>Género</b>	<b>Masculino</b>	
<b>Experiencia</b>	<b>8 años de experiencia</b>	
<b>Nivel Académico</b>	<b>Licenciatura en Ciencias Jurídicas y Sociales</b>	
<b>Área de trabajo</b>	<b>Departamento de Jurídico</b>	
<b>Indicadores</b>		<b>Respuestas</b>
Concepto de manejo de conflictos laborales	Definición	“Son aquellas situaciones que se dan en el seno de la organización dentro de las personas que la integran los tipos que la integran o los equipos de trabajo que la conforman.” S5-01
	Causas	“...la falta de comunicación creo yo es una de ellas...” S5-01 “...la carga de trabajo también pudiera ser un tema complejo...” S5-01
	Variables	“...la persona para el tema laboral muchas veces se toma el puesto pero cuando se forma parte de un equipo de trabajo se debe analizarse a la persona...” S5-01 “...las actividades que realizan...” S5-02 “el tiempo del que surge...” S5-02 “...saber desde cuándo nace ese conflicto y cuál es el origen del mismo...” S5-02
Clima laboral y manejo de conflictos	Manejo de conflictos que afectan el clima laboral	“Si, definitivamente...” S5-02
	Cómo maneja los conflictos que afectan el clima laboral	“...primer paso es escuchar a las partes involucradas en el conflicto por separado en principio...” S5-02 “...lograr juntar a esas dos partes en conflicto y a lo mejor se aclara la situación que está creando conflicto...” S5-03 “...no es correcto evitarlos, como tampoco es correcto ejercer la autoridad que a uno le hubiesen conferido sino escuchar...” S5-03

		“...yo creo que solo escuchar va a dar herramientas para saber cómo manejarlos...” S5-03
Estrategias tradicionales para el manejo de conflictos	Definición	“...resolver conflictos pues en alguna medida...” S5-04
	Cuáles conoce	“...aplicar ciertos criterios como la mediación...” S5-04 “...invitando a terceras personas...” S5-04
	Cuáles aplica con más frecuencia	“...se adapta uno al individuo que uno va conociendo con el tiempo, su forma de actuar, su forma de decir y va aprendiendo a cómo abordarlo, la confrontación en algunas situaciones funciona...” S5-05 “...el requerir una explicación clara, conocer la problemática...” S5-05 “...la confrontación...” S5-06 “la comunicación, la confrontación, el dedicar tiempo...”
Estrategias creativas para el manejo de conflictos	Definición	“...ver cómo afrontar una situación y creo yo que la creatividad es individual de las personas...” S5-07
	Cuáles conoce	“lo invito a almorzar y platicamos o que se yo, lo invito a salir...” S5-07
	Cuáles aplica con más frecuencia	“Involucrar un tercero ajeno al conflicto que tal vez pueda emitir una opinión al respecto...” S5-08 “La comunicación...” S5-08 “Dentro de la conversación diluir un poco el tema que genera un conflicto para no ser chocante con eso y creo que una parte de la que se genera conflicto pues es que regularmente empezamos hablando...” S5-09
	Estrategias tradicionales vs. Estrategias creativas	“Creería yo que las innovadoras...” S5-09 “...evitar la confrontación...” S5-09 “...más innovador y tener herramientas más adecuadas para resolver conflictos pero que nos da más campo de acción...” S5-10 “creo que las empresas en el pasado, las compañías era un tema de jerarquías y de autoridad más que no daba margen a salirse del propio normativo de la compañía y de la forma en que las cosas se venían haciendo...” S5-10

<p>Eficacia de estrategias tradicionales y estrategias creativas para el manejo de conflictos</p>	<p>Diferencia entre efectividad entre estrategias tradicionales y estrategias creativas</p>	<p>“...una tradicional sería llamar la atención a algo en decirle, miren dejen de estar discutiendo por este tema, les llama la atención a los dos, o a los tres o a los que fueran y con eso el tema queda resuelto...” S5-11</p> <p>“...una estrategia innovadora sería distinta, pues no llamar la atención a ninguno de todos, sino solo llamarlos a la reflexión y decirles miren señores somos un equipo de trabajo tenemos estos problemas...” S5-11</p> <p>“...lo tradicional pues no es que no sea efectivo pero pues llega mucho a reprimir los conflictos...” S5-12</p>
	<p>Obstáculos</p>	<p>“la falta de confianza...” s5-12</p> <p>“la comunicación...” S5-12</p> <p>“...no sabemos las necesidades de nuestros propios compañeros de trabajo...” S5-13</p> <p>“...tal vez un poco la política empresarial cuales son las directrices de las altas gerencias de cómo resolver los conflictos...” S5-13</p> <p>“en algún momento uno discrepe de algunas metodologías o formas de solventar conflictos...” S5-14</p> <p>“...también la indiferencia...” S5-14</p> <p>“...somos compañeros de trabajo no traspasamos la línea de confianza y pues quiera que no pues eso resulta siendo un obstáculo a la hora de tener que resolver algún conflicto...” S5-12</p>
<p>Indicadores emergentes</p>		<p>“...creo que hay muchos cursos para la resolución de conflictos pero en lo que se refiere a nivel interno de la compañía...” S5-04</p> <p>“...cuando iniciamos un diálogo, y comenzamos hablando de algo malo, cuando estamos hablando de un conflicto, cuando en realidad deberíamos de expresar lo bueno de las personas y posteriormente entrar al tema ya en concreto que es del problema en sí...” S5-09</p> <p>“...no llamar la atención a ninguno de todos, sino solo llamarlos a la reflexión y decirles miren señores somos</p>



		un equipo de trabajo tenemos estos problemas...” S5-11
--	--	--

# Esquema Sujeto No. 5

## Manejo de Conflictos y Estrategias de Afrontamiento

Concepto de Manejo de Conflictos

"Son aquellas situaciones que se dan en el seno de la organización dentro de las personas que la integran los tipos que la integran o los equipos de trabajo que la conforman." S5-01

Clima Laboral y Manejo de Conflictos

"...lograr juntar a esas dos partes en conflicto y a lo mejor se aclara la situación que está creando conflicto..." S5-03

Estrategias Tradicionales para el Manejo de Conflictos

"...el requerir una explicación clara, conocer la problemática..." S5-05

Estrategias Creativas para el Manejo de Conflictos

"Involucrar un tercero ajeno al conflicto que tal vez pueda emitir una opinión al respecto..." S5-08

Eficacia de Estrategias Tradicionales y Estrategias Creativas para el Manejo de Conflictos

"...una estrategia innovadora sería distinta, pues no llamar la atención a ninguno de todos, sino solo llamarlos a la reflexión y decirles miren señores como un equipo de trabajo tenemos estos problemas..." S5-11

Indicadores Emergentes

"...cuando iniciamos un diálogo y comenzamos hablando de algo malo, cuando estamos hablando de un conflicto, cuando en realidad deberíamos de expresar lo bueno de las personas y posteriormente entrar al tema ya en concreto que es del problema en sí..." S5-09

<b>Sujeto No. 6</b>		
<b>Puesto</b>	<b>Coordinadora de Capacitación y Desarrollo</b>	
<b>Edad</b>	<b>35 años</b>	
<b>Género</b>	<b>Femenina</b>	
<b>Experiencia</b>	<b>15 años de experiencia</b>	
<b>Nivel Académico</b>	<b>Licenciatura en Psicología Industrial Organizacional</b>	
<b>Área de trabajo</b>	<b>Gestión Humana y Organizacional</b>	
<b>Indicadores</b>		<b>Respuestas</b>
<b>Concepto de manejo de conflictos laborales</b>	Definición	“Creo que el conflicto es un evento donde dos o más personas no precisamente están de acuerdo para hacer ciertos procesos o tomar ciertas decisiones...” S6-01
	Causas	“La falta de comunicación, el incumplimiento de las promesas...”S6-01  “Las necesidades específicas de quienes estén involucradas en el conflicto...” S6-01  “que es lo que quiere la otra parte, que es lo que quiero yo...”S6-01
	Variables	“Cómo se puede negociar...”S6-01  “la variable que se debe considerar más es la necesidad específica, qué es lo que se necesita y cómo se puede alcanzar con un acuerdo.” S6-01
<b>Clima laboral y manejo de conflictos</b>	Manejo de conflictos que afectan el clima laboral	“Sí.” S6-02  “que el manejo de conflictos es en la organización una prioridad el tema de clima laboral...” S6-03
	Cómo maneja los conflictos que afectan el clima laboral	“...que sean responsables de sus propias acciones y de sus emociones...” S6-02  “...que el clima no es responsabilidad de una persona sino es una construcción de todos...”S6-02  “...es si la gente conoce sus emociones, se libera a sí misma, amenora los conflictos a nivel laboral...” S6-03  “...que los colaboradores asistan a estos talleres o los gerentes y que los repliquen con su gente...” S6-03
	Definición	“que el manejo de conflictos es en la organización una prioridad el tema de clima laboral...” S6-03

Estrategias tradicionales para el manejo de conflictos	Cuáles conoce	<p>“La negociación, la autoconciencia, el círculo de la promesa...” S6-04</p> <p>“...cuando tú llegas a la persona como ser humano, no como un número dentro de una corporación las cosas cambian...” S6-04</p> <p>“...nosotros desde capacitación y desarrollo lo que hacemos es el enfoque al ser...” S6-04</p>
	Cuáles aplica con más frecuencia	<p>“...Aquí en la corporación el enfoque al ser...”S6-05</p>
Estrategias creativas para el manejo de conflictos	Definición	<p>“...formas no tradicionales de manejo de conflictos...”S6-05</p>
	Cuáles conoce	<p>“...pueden ser proyectos de bajo impacto, pues que no generen mayor ruido en la corporación pero que permitan que los colaboradores puedan acercarse y mejorar su comunicación...” S6-05</p> <p>“Actualmente hay una de legos...” S6-07</p> <p>“En donde las áreas en conflicto construyen ciudades o construyen un tema entonces eso les permite a ellos sacar sus emociones...” S6-07</p> <p>“un focus group...” S6-07</p>
	Cuáles aplica con más frecuencia	<p>“..., todavía vemos los temas de integración, los buzones de comunicación, los procesos legales...” S6-08</p>
Eficacia de estrategias tradicionales y estrategias creativas para el manejo de conflictos	Estrategias tradicionales vs. Estrategias creativas	<p>“Yo creo que es una mezcla...” S6-09</p> <p>“...buscar el proceso o la técnica ideal para la persona que en ese momento está necesitándolo o para el área que lo está requiriendo, entonces pueden hacer esa mezcla...” S6-09</p>
	Diferencia de efectividad entre estrategias tradicionales y estrategias creativas	<p>“Como te decía no creo que una pueda ser más efectiva que la otra, creo que eso depende del caso, depende del conflicto, dependiendo de la necesidad específica...” S6-10</p>
		<p>“el obstáculo más visto es como la autoconciencia o el autoanálisis...” S6-11</p> <p>“...y siempre hay dos partes, la parte que tiene una</p>

	Obstáculos	<p>necesidad y el otro que tiene una lucha pero los dos tiene sus propias necesidades y sus propias luchas...” S6-11</p> <p>“es la mirada de como yo estoy observando las cosas y como las está observando el otro...” S6-12</p>
Indicadores emergentes		<p>“, entender que el otro es un ser humano, que merece respeto, que merece su espacio y que yo debo convivir con él, tal y como lo hacemos aquí en clima, coexistir en un mar de diferencias...” S6-12</p>

**Esquema Sujeto No. 6**

Manejo de Conflictos y Estrategias de Afrontamiento

Concepto de Manejo de Conflictos

“Creo que el conflicto es un evento donde dos o más personas no precisamente están de acuerdo para hacer ciertos procesos o tomar ciertas decisiones...” S6-01

Clima Laboral y Manejo de Conflictos

“que el manejo de conflictos es en la organización una prioridad el tema de clima laboral...” S6-03

Estrategias tradicionales para el Manejo de Conflictos

“...Aquí en la corporación el enfoque al ser...”S6-05

Estrategias Creativas para el Manejo de Conflictos

“...formas no tradicionales de manejo de conflictos...”S6-05

Eficacia de Estrategias Tradicionales y Estrategias Creativas para el Manejo de Conflictos

“...buscar el proceso o la técnica ideal para la persona que en ese momento está necesitándolo o para el área que lo está requiriendo, entonces pueden hacer esa mezcla...” S6-09

Indicadores Emergentes

“, entender que el otro es un ser humano, que merece respeto, que merece su espacio y que yo debo convivir con él, tal y como lo hacemos aquí en clima, coexistir en un mar de diferencias...” S6-12

<b>Sujeto No. 7</b>		
<b>Puesto</b>	<b>Jefe de la unidad de Recaudación</b>	
<b>Edad</b>	<b>47 años</b>	
<b>Género</b>	<b>Femenina</b>	
<b>Experiencia</b>	<b>28 años de experiencia</b>	
<b>Nivel Académico</b>	<b>Licenciatura en Administración de Negocios</b>	
<b>Área de trabajo</b>	<b>Área de Recaudación y Gestión de Cobro</b>	
<b>Indicadores</b>		<b>Respuestas</b>
<b>Concepto de manejo de conflictos laborales</b>	Definición	“Prácticamente es cuando hay dos o más partes que no coinciden en ciertos criterios.” S7-01
	Causas	“Los diferentes pensamientos que existen e intereses que tienen las personas.” S7-01
	Variables	<p>“tomar en cuenta las opiniones de las dos áreas...” s7-01</p> <p>“...evaluar, tener una lluvia de ideas verdad, para resolverlos...” S7-01</p> <p>“...tener claro cuáles son las necesidades de cada grupo e ir las uniendo para ver cuál es la mejor estrategia para lograr resolverlos.” S7-01</p>
<b>Clima laboral y manejo de conflictos</b>	Manejo de conflictos que afectan el clima laboral	“Si afecta.” S7-02
	Como maneja los conflictos que afectan el clima laboral	<p>“...hay unos que posiblemente sin hacer nada en algún momento ves que no son tan complicados y solo esperando pues que se lleguen a resolver...” S7-02</p> <p>“tomar digamos el conflicto y analizarlo, platicar con las partes y ver qué es lo que está sucediendo...” S7-02</p> <p>“...todo dependiendo de qué tipo de conflicto esté sucediendo.” S7-02</p>
	Definición	“El manejo de conflictos básicamente es la forma de irlos resolviendo, los diferentes temas que debemos tocar que estén en el área.” S7-03
		<p>“...la negociación, donde ya se sientan las dos partes y hablan de los intereses de cada uno...” S7-03</p> <p>“...a través de la vía legal...” S7-03</p>

Estrategias tradicionales para el manejo de conflictos	Cuales conoce	<p>“...pueden ser unos que sean solo con dejarlos pasar...” S7-03</p> <p>“..una mesa de negociación...” S7-03</p> <p>“...pueden ser solo con una lluvia de ideas y tratar de lograr un punto en donde las partes estén de acuerdo...” S7-03</p>
	Cuales aplica con más frecuencia	<p>“Normalmente es poner los puntos sobre la mesa y tratar de encontrar la mejor solución de los dos lados...” s7-04</p> <p>“...ser más democrática para resolverlos...” S7-04</p>
Estrategias creativas para el manejo de conflictos	Definición	“Bueno son puntos de acción que son diferentes o que normalmente no se utilizan, que están fuera de lo... de lo tradicional.” S7-04
	Cuales conoce	<p>“...ahorita no tengo un caso...” S7-05</p> <p>“...no tengo un caso fresco digamos para decirte.” S7-04</p>
	Cuales aplica con más frecuencia	<p>“...lo que hicimos fue reorganizar todas las actividades...” S7-05</p> <p>“...unificar las actividades y podernos en algún momento cuando se hacía una carga de trabajo en un área...” S7-08</p> <p>“...unificar más el equipo...” S7-09</p>
Eficacia de estrategias tradicionales y estrategias creativas para el manejo de conflictos	Estrategias tradicionales vs. Estrategias creativas	<p>“...como utilizar las dos...” S7-10</p> <p>“...yo creo que yo utilizaría las dos pero dependiendo de que tipo de situación la que se tenga verdad...” S7-10</p>
	Diferencia entre efectividad entre estrategias tradicionales y estrategias creativas	“Por los resultados” S7-11
	Obstáculos	<p>“...diferentes opiniones...” S7-11</p> <p>“...que la otra parte no ceda nada...” S7-11</p> <p>“...la otra parte no tuviera claro el objetivo entonces se quedara todo sin llegar a ningún acuerdo...” S7-11</p>



**Esquema Sujeto No. 7**

**Manejo de Conflictos y Estrategias de Afrontamiento**

Concepto de Manejo de Conflictos

“Prácticamente es cuando hay dos o más partes que no coinciden en ciertos criterios.” S7-01

Clima Laboral y Manejo de conflictos

“tomar digamos el conflicto y analizarlo, platicar con las partes y ver qué es lo que está sucediendo...” S7-02

Estrategias tradicionales para el manejo de conflictos

“El manejo de conflictos básicamente es la forma de irlos resolviendo, los diferentes temas que debemos tocar que estén en el área.” S7-03

Estrategias creativas para el manejo de conflictos

“Bueno son puntos de acción que son diferentes o que normalmente no se utilizan, que están fuera de lo que de lo tradicional.” S7-04

Eficacia de Estrategias tradicionales y estrategias creativas para el manejo de conflictos

“...yo creo que yo utilizaría las dos pero dependiendo de que tipo de situación la que se tenga verdad...” S7-10

## CONSOLIDADO

Concepto de Manejo de Conflictos	Clima Laboral y Manejo de Conflictos	Estrategias Tradicionales
<p><b>Definición</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intereses encontrados</li> <li>• Cuando hay puntos de vista encontrados</li> <li>• Inconvenientes que surge entre dos partes</li> <li>• Cuando no hay acuerdos</li> </ul> <p><b>Causas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de comunicación</li> <li>• La co-dependencia</li> <li>• La comunicación</li> <li>• Falta de comunicación</li> <li>• La falta de comunicación, carga laboral</li> <li>• La falta de comunicación incumplimiento de promesas</li> <li>• Diferentes pensamientos</li> </ul>	<p><b>Manejo de Conflictos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estar constantemente en diálogo</li> <li>• Se depende uno de otros</li> <li>• Definitivamente afecta el clima</li> <li>• El manejo es la resolución de conflictos</li> <li>• Si definitivamente afecta el clima</li> <li>• El manejo de conflictos es en la organización una prioridad el tema de clima laboral</li> <li>• Si afecta</li> </ul> <p><b>Cómo las maneja</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser un jefe de puertas abiertas</li> <li>• Juntar a las partes y platicar abiertamente</li> <li>• Mantener una buena comunicación</li> <li>• La comunicación para evitar rumores</li> <li>• Escuchar a las partes involucradas</li> <li>• Que se hagan responsables de sus propias acciones</li> <li>• Analizarlo, platicarlo con las partes involucradas</li> </ul>	<p><b>Definición</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alguna técnica o forma de trabajar</li> <li>• Son las acciones a tomar</li> <li>• Una solución que satisfaga de una forma equitativa</li> <li>• Hacer algo que no se ha hecho</li> <li>• Resolver los conflictos</li> <li>• Prioridad en el tema de clima laboral</li> <li>• Es la forma de irlos resolviendo</li> </ul> <p><b>Cuáles conoce</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Primero lo primero</li> <li>• Sacar del área labora el tema para que también tengan que compartir con otros</li> <li>• Exponer las partes, conoce a detalles qué crea conflicto</li> <li>• Negociación</li> <li>• Mediación</li> <li>• La negociación, la autoconciencia</li> <li>• La mesa de negociación</li> </ul>

Estrategias Creativas	Eficacia de Estrategias	Indicadores Emergentes
<p>Definición</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Son aquellas que se salen de lo tradicional</li> <li>• Hacerlo de una manera que la persona sienta que es un beneficio para ella</li> <li>• Innovación</li> <li>• Resolución de conflictos</li> <li>• Resolución de conflictos con alguna medida</li> <li>• Formas no tradicionales</li> <li>• Puntos de acción diferentes</li> </ul> <p>Cuáles conoce</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento auténtico</li> <li>• Compartir almuerzos</li> <li>• Invitar a alguien externo a la organización</li> <li>• Negociación</li> <li>• Mediación</li> <li>• Legos</li> <li>• No conoce</li> <li>• Confrontación</li> <li>• Integración, comunicación, procesos legales</li> <li>• Capacitación</li> </ul>	<p>Estrategias Tradicionales vs. Estrategias</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las innovadoras son más efectivas</li> <li>• Combinación de los dos</li> <li>• Innovadoras pueden ser más efectivas</li> <li>• Las innovadoras conocen más a la persona</li> <li>• Innovadoras más efectivas</li> <li>• Mezcla de ambas</li> <li>• Utilizar las dos</li> </ul> <p>Diferencia</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La gente cambia de actitud</li> <li>• La tradicional llega a choque y se enfoca en lo negativo</li> <li>• En la medida que el conflicto no se repita</li> <li>• Por el efecto a largo plazo</li> <li>• La tradicional reprime conflictos</li> <li>• Una puede ser más efectiva depende del caso</li> <li>• Por los resultados</li> </ul> <p>Obstáculos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El tiempo</li> <li>• A veces requieren acciones o sanciones</li> <li>• Manejo tradicional yo gano-tu pierdes</li> <li>• Disposición de las personas</li> <li>• La falta de confianza</li> <li>• La autoconciencia y autoanálisis</li> <li>• Diferentes opiniones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser justo y equilibrado</li> <li>• Ser directos</li> <li>• Encontrar el balance</li> <li>• Más actividades de integración</li> <li>• Iniciar diálogo</li> <li>• Respetar espacios</li> </ul>

## V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El objetivo de la presente investigación fue conocer la percepción por parte de un grupo de jefes en cuanto al manejo de conflictos y estrategias de afrontamiento con la finalidad de ampliar el conocimiento, con base a los resultados obtenidos se procedió a analizar y comparar con las investigaciones previas.

Dicha investigación reconoció la opinión de los jefes acerca de los indicadores de manejo de conflictos siendo éstos los siguientes: Concepto de manejo de conflictos, Clima laboral, Estrategias tradicionales, Estrategias creativas, Eficacia de estrategias tradicionales y creativas.

Tomando el primer indicador, los sujetos en su mayoría concuerda que son diferencias significativas en cuanto a percepción e intereses, tal como lo mencionan los siguientes sujetos:

- Sujeto No. 1: “yo entiendo con conflicto cuando alguno de los interés de una o más partes se ve afecta de alguna manera...” S1-01
- Sujeto No. 2: “Un conflicto es cuando hay puntos de vista encontrados que puede ser entre dos personas o entre dos grupos.” S2-01
- Sujeto No. 4: “Es cuando no hay acuerdos puede ser de trabajo de ejecución en planeación, cuando hay diferencias entre acuerdos directamente de trabajo o conflictos personales...” S4-01
- Sujeto No. 6: “Creo que el conflicto es un evento donde dos o más personas no precisamente están de acuerdo para hacer ciertos procesos o tomar ciertas decisiones...” S6-0
- Sujeto No. 7: “Prácticamente es hay dos o más partes que no coinciden en ciertos criterios.” S7-01

Tal y como lo menciona González (2012) un conflicto no siempre es un aspecto negativo, sino que puede ser una manera de abrir pasos a cambios positivos, desde distintas perspectivas.

Por otro lado Serrano (2013) comenta que por naturaleza el ser humano está relacionado con el conflicto en cuanto a las relaciones sociales, ya que éste se presenta cuando los conflictos son incompatibles. Tal como lo menciona, los efectos negativos entre las personas involucradas pueden ser, la falta de comunicación entre otras.

De igual forma, los sujetos concuerdan con el autor anterior que una de las causas principales que generan un conflicto es la falta de comunicación:

- Sujeto No. 1: "... la principal es la falta de comunicación..." S1-03
- Sujeto No. 3: "...que la causa número uno es la comunicación, sino existe una comunicación clara entre las partes del conflicto..." S3-02
- Sujeto No. 4: "...falta de comunicación, falta de comprensión, como acorta cada uno de los lazos..." S4-01
- Sujeto No. 5: "...la falta de comunicación creo yo es una de ellas..." S5-01
- Sujeto No. 6: "La falta de comunicación, el incumplimiento de las promesas..." S6-01

Lo cual coincide con lo planteado por Serrano (2013) quien comenta que un conflicto se desarrolla debido a una confrontación de necesidades, posiciones e intereses entre las partes, y que las causas pueden ser la falta de comunicación, descontento, estrés, tensión y rivalidades.

Por su parte Giménez (2010) menciona en su investigación que en su mayoría los desacuerdos son provocados por el incumplimiento de objetivos, la falta de recursos, la falta de planificación, la falta de interés para trabajar en equipo, en el cual recomendó actualizar las estructuras donde se permita que las parte involucradas lleguen a un acuerdo razonable, sin la intervención de terceros y el resultado sea satisfactorio únicamente con las opiniones de las partes involucradas.

Por su parte Bermejo (2003) comenta que la causa de un conflicto se debe determinar de manera externa y neutral para llegar a la solución del mismo, por medio de una conversación entre las partes involucradas y llegar a un acuerdo para superar el problema.

Esto coincide con los sujetos entrevistados, el indicador que destacó fue cómo conocer a profundidad el conflicto y el porqué del mismo:

- Sujeto No. 1: “... investigar suficientemente y entender por completo el problema para poder buscarle una solución...” S1-04
- Sujeto No. 3: “...primero la situación, luego hacer un análisis muy profundo sobre las consecuencias que se puedan dar sino se atiende el conflicto a tiempo...” S3-03
- Sujeto No. 4: “...comunicación, información, escucha plantear varios escenarios...” S4-01
- Sujeto No. 5: “...saber desde cuando nace ese conflicto y cuál es el origen del mismo...” S5-02
- Sujeto No. 7: “...evaluar, tener una lluvia de ideas verdad, para resolverlos...” S7-01

Otro de los indicadores que el presente estudio investigó es conocer si el clima laboral se ve afectado debido a las diferentes percepciones y opiniones de cada colaborador; tal como lo menciona Arredondo (2008) en su investigación, no existe relación de la inteligencia emocional con el clima laboral.

Contrario a esto los sujetos entrevistados concuerdan en su mayoría que definitivamente el clima si se ve afectado, por lo que se establecen estrategias para la resolución de dicha variable, tal y como lo mencionan:

- Sujeto No. 1: “...trato de estar constantemente en diálogo con mis compañeros para ver cómo van en sus actividades...” S1-07
- Sujeto No. 2: “...hacer conciencia de que dependemos unos de otros...” S2-04
- Sujeto No. 3: “... tiempo es la variable principal hay que atenderlo muy rápido, además de eso mucha claridad en la comunicación, ser muy transparente en ambas vías...” S3-03
- Sujeto No. 4. “...la comunicación para evitar rumores, evitar roces...” S4-02
- Sujeto No. 6: “...que los colaboradores asistan a estos talleres o los gerentes y que los repliquen con su gente...” S6-03

Dentro del marco de entrevistas realizadas se determinó en su mayoría que las estrategias tradicionales para el manejo de conflictos se basan en la negociación e integración de terceros y ganar-ganar, siendo más objetivos en cuanto a la resolución de los mismos, tal como lo mencionan:

- Sujeto No. 1: “...primero lo primero, esa es una de las estrategias que puede uno utilizar sobre todo la ganar-ganar...” S1-09

- Sujeto No. 3: “Una de las principales es la conciliación entre las partes evitando ser la figura de juez parte verdad...” S3-08
- Sujeto No. 4: “Negociación en el que las dos partes entiendan y comprendan y aporten lo mejor de cada una de las partes...” S4-02
- Sujeto No. 5: “...aplicar ciertos criterios como la mediación...” S5-.04
- Sujeto No. 6: “La negociación, la autoconciencia, el círculo de la promesa...” S6-04
- Sujeto No. 7: “...la negociación, donde ya se sientan las dos partes y hablan de los intereses de cada uno...” S7-03

De acuerdo a De León (2012) la negociación, mediación, conciliación y arbitraje, de la mano con los factores como auto-conocimiento, auto-regulación, auto-motivación, empatía y habilidades sociales pueden fortalecer y mejorar el desarrollo de sus colaboradores para un buen desempeño laboral, siendo éste efectivo entre las partes involucradas ya que será un sistema objetivo teniendo como prioridad los intereses de los puntos en discordia, lo cual está acorde a lo planteado por los entrevistados.

Cabe mencionar el punto de vista del sujeto No. 5, donde menciona que otro tipo de estrategia tradicional para el manejo de conflictos puede ser la confrontación tomando en cuenta el tiempo que se dedicará a este tipo de debate.

Por otro lado Dontigney (s.f.) mencionó entre sus estrategias de afrontamiento de conflictos, está la competencia, con la cual se crea un tipo de rivalidad en la cual solamente una parte puede salir beneficiada, se genera crisis y puede provocar decisiones con voluntad negativa.

Otro tipo de estrategias para el manejo de conflictos son las creativas, las cuales los sujetos las nombran como las que se salen de lo tradicional, las que buscan maneras distintas de manejo, tal y como lo mencionan:



- Sujeto No. 1: "... yo considero de que lo creativo es tratar de manejar los conflictos y todas sus actividades de una manera moderan..." S1-11
- Sujeto No. 2: "...creativas es, hacerlas de una manera que la otra persona sienta que es un beneficio para ella..." S2-06
- Sujeto No. 3: "...se debe mucho a la innovación se debe basar en modelos que no sean tradicionales..." S3-09
- Sujeto No. 4: "Hacer algo que no hemos hechos..." S4-03
- Sujeto No. 6: "...formas no tradicionales de manejo de conflictos..."S6-05
- Sujeto No. 7: "Bueno son puntos de acción que son diferentes o que normalmente no se utilizan, que están fuera de lo que de lo tradicional." S7-04

A esto respecto Espinoza y Peres (s.f.) mencionan en su estudio que una de las estrategias que determinaron como estilo de manejo de conflictos fue el autoanálisis, con el cual impartieron un tratamiento a los colaboradores para mejorar las relaciones interpersonales.

Las estrategias creativas son las que conllevan a tomar decisiones fuera de lo normal para buscar soluciones, en donde las partes involucradas no lo tomen como un protocolo sino más bien como algo espontáneo, algo que beneficie a las partes involucradas equitativamente.

También se conocen las diferencias entre las estrategias tradicionales versus las creativas, en la que los sujetos comentan que una combinación de las dos, dependiendo de la situación, puede ser la solución correcta; los sujetos exponen lo siguiente:

- Sujeto No. 2: “Yo creo que una combinación de los dos...” S2-09
- Sujeto No. 6: “Yo creo que es una mezcla...” S6-09

Por su lado Merlano (2011) detalla la variedad de estrategias y estilos que existen en el manejo e conflictos; en su artículo menciona cuatro tipos, tales como: la evasión, ceder, compromiso y la colaboración, dependiendo de cada percepción éstas pueden ser tradicionales o innovadoras, lo cual explica que no es únicamente un estilo o estrategia lo conveniente a utilizar, como lo plantean los sujetos mencionados.

Según la United Nations Development Programme (s.f.) la resolución de conflictos depende de los siguientes factores: relación entre socio, sensibilidad de los problemas, la normalidad de la disputa, el costo y el resultado.

A criterio propio los conflictos laborales poseen una gran variedad en cuanto a las causas y el manejo de los mismos, cada uno va a depender de los intereses que estén de por medio, y la disponibilidad que posee cada una de las partes involucradas para llegar a un acuerdo que sea de beneficio para todos, siempre respetando espacios, percepciones y las emociones de cada persona.

Para finalizar, luego de analizar los resultados, se estableció que existe conocimiento básico de estrategias en cuanto al manejo de conflictos; todos los sujetos entrevistados en su mayoría concuerdan que el principal factor es la falta de comunicación, para lo cual aplican un sistema de talleres y capacitación a los superiores, poniendo éstos en práctica lo aprendido con su gente a cargo; utilizando una combinación de estrategias innovadoras y tradicionales, ya que ambas son efectivas si se toman las acciones correspondientes, siendo el punto primordial el colaborador, su comodidad y su disponibilidad de llegar a un acuerdo.

## VI. CONCLUSIONES

Con base a los resultados obtenidos, se llegó a las siguientes conclusiones:

1. Los sujetos en su mayoría concluyeron que los conflictos son diferencias significativas entre uno o más grupos, en los que destacan causas como: la falta de comunicación, el incumplimiento de promesas y los intereses, lo que se toma como una relación obrero- patronal o patronal-obrero.
  
2. Se determinó que las estrategias tradicionales e innovadoras son más efectivas si se realiza una combinación de las mismas, dependiendo de la situación y complejidad así será la oportunidad de utilizar cada una.
  - Se encontró un sujeto de los siete entrevistados, que no toma acciones para solucionar el conflicto sino solamente dejarlo pasar y que conforme al tiempo éste se disuelva.
  
3. Se realizó un Guía para el Manejo de Conflictos en base al resultado.

## VII. RECOMENDACIONES

Tomando en cuenta los resultados y las conclusiones se recomienda lo siguiente:

1. Capacitaciones constantes tanto a jefes como a colaboradores, donde se les brinden los conocimientos para la resolución de conflictos, qué medidas pueden tomar, cómo mejorar la comunicación entre las áreas y tomar en cuenta tanto sus intereses como los de la empresa.
2. Solicitar a los colaboradores su opinión en cuanto a los puntos de mejora, qué estrategias pueden utilizar, promoviendo así el trabajo en equipo y la comunicación efectiva.
3. Hacer conciencia en la organización que el buen clima laboral depende de todos, tanto para un buen desempeño como para tener buenas relaciones interpersonales, siendo tolerantes, respetando espacios y percepciones, como también el sentimiento de cada uno ante una situación de dificultad.
4. Para el mejoramiento de clima laboral se estableció que se deben de implementar talleres para tener una comunicación efectiva y asertiva, los cuales se pongan en práctica en el día a día laboral.
5. Finalmente, actualizarse en cuanto a programas de capacitación para la resolución de conflictos, siendo más dinámicos, extrovertidos y enfocados en el ser.

## VIII. REFERENCIAS

- Ayala, A. (2014). *Percepción de un grupo de Gerentes de Recursos Humanos de empresas guatemaltecas sobre las estrategias creativas para el manejo de conflictos*. Tesis inédita de Licenciatura. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Arredondo, D. (2008). *Inteligencia emocional y clima organizacional en el personal del Hospital Felix Mayorca Soto*. Tesis inédita de Magister. Universidad del Pacífico, Perú.
- Alonzo, R. (2012). *Manejo de Conflictos*. (Homepage). Recuperado de: <http://www.eoi.es/blogs/ruddyramonalonzo/2012/02/28/manejo-de-conflictos-en-las-organizaciones/>
- Baron, E. (2006). *Manejo de Conflictos*. Puerto Esperanza, Provincia Misiones, Argentina. Recuperado de: <http://www.gestionsocial.org/archivos/00000386/BaronResolConflicto.pdf>
- Barrera, R. (2004). *Negociación y Transformación de Conflictos: Reto entre Escasez y Bienestar*. Guatemala: Editorial Serviprensa.
- Bermejo, G. (2003). *El manejo del conflicto y la eficacia laboral*. Tesis inédita de Maestría. México: Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Campoy, T. y Gomes, E. (2009). *Técnicas e instrumentos cualitativos de recogida de datos*. España: Universidad de Jaen.
- Cassaretto, M., Chau, C., Oblitas, H., y Valdéz, N. (2003). Estrés y afrontamiento en estudiantes de psicología. *Revista Psicológica de la PVCP Vol. XXI, 2, 2003*. Pontificia Universidad Católica de Perú.
- Coromac, M. (2011). *Estrategias Cognitivas para afrontar conflictos en el ámbito escolar*. Tesis inédita de Licenciatura. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala.

- De León, N. (2012). *Relación entre inteligencia emocional y estrategias de manejo de Conflictos en una empresa de la Ciudad de Guatemala que brinda servicios de comercio Internacional*. Tesis Inédita de Licenciatura. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Dontigney, E. (s.f.). *5 Estrategias para el manejo de conflictos* (Homepage) Recuperado de: <http://pyme.lavoztx.com/5-estrategias-para-el-manejo-de-conflictos-5593.html>
- Espinoza, C. y Peres, X. (s.f.). *Programa de capacitación en relaciones interpersonales como facilitador hacia un adecuado manejo de conflictos*. Universidad Católica Boliviana, Bolivia.
- Gálvez, H. (2014). *Relación entre inteligencia emocional y manejo de conflictos del puesto de trabajo en la empresa Comercial, S.A.* Tesis Inédita de Licenciatura. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Giménez, N. (2010). *La negociación como estrategia gerencial para la solución de conflictos organizacionales de las empresas constructoras de viviendas para el estrato b, ubicadas en Barquisimeto Estado Lara*. Tesis Inédita de Magister Scientiarum. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Barquisimeto, Venezuela.
- González, G. (2012). *Los conflictos en la empresa. Definición, análisis y Solución*. (Homepage) Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/los-conflictos-en-la-empresa-definicion-analisis-soluciones/>
- Grundmann, G. y Stahl, J. (s.f.). *Manejo de Conflictos y Negociación*. (Homepage) Recuperado de: [www.manual-didactico.com](http://www.manual-didactico.com)
- Hernández, M. (2014). *Inteligencia Emocional y su relación con el liderazgo en empleados de mandos altos medios de hoteles de cuatro y cinco estrellas de Huehuetenango*. Tesis Inédita de Licenciatura. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

- Jimenez, A. (2006). *Manejo de conflictos, habilidad básica del directivo*. (Homepage) Recuperado de: [www.gestiopolis.com/manejo-de-conflictos-habilidad-básica-del-directivo/](http://www.gestiopolis.com/manejo-de-conflictos-habilidad-básica-del-directivo/)
- Merlano, S. (2011). *Conflictos en el campo laboral. Estrategias para manejarlo*. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*. (Homepage) Recuperado de: <http://www.eumed.net/rev/cccss/11/sm.htm>
- Pereira, S. (2012). *Nivel de Inteligencia emocional y su influencia en el desempeño laboral (estudio realizado con el personal de la empresa Servipuertas, S.A. de la Ciudad de Quetzaltenango)*. Tesis Inédita de Licenciatura Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Serrano, J. (2013). *Conflictos Laborales*. Madrid, España. (Homepage) Recuperado de: [www.aepccc.es/blog/item/conflictos-laborales.html](http://www.aepccc.es/blog/item/conflictos-laborales.html)
- Tomas, F. (2014). *Liderazgo resonante de directores y su contribución a la resolución de conflictos*. Tesis Inédita de Licenciatura. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- United Nations Development Programme (s.f.). (Homepage) Recuperado de: [www.pppue.undp.zmargraf.com/es/index/htm](http://www.pppue.undp.zmargraf.com/es/index/htm)
- Villa, Z. (2012). *Técnicas para resolver conflictos en el área laboral*. México. (Homepage) Recuperado por: [www.coscatl.com/blog/resolución-conflictos-trabajo](http://www.coscatl.com/blog/resolución-conflictos-trabajo)

# **ANEXOS**



## ANEXO No. 1

Ficha técnica	
Nombre	Cuestionario sobre la solución de conflictos de manera creativa
Autor	Ana Lucía Ayala Girón
Objetivo	Determinar la opinión sobre estrategias creativas que utilizan los jefes de recursos humanos para resolver conflictos y su frecuencia
¿Qué mide?	La creatividad para resolver conflictos
Reactivos	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Concepto de manejo de conflictos: 1, 2, 3</li><li>2. Clima Laboral y manejo de conflictos: 4, 5</li><li>3. Estrategias tradicionales para el manejo de conflictos: 6, 7, 8</li><li>4. Estrategias creativas para el manejo de conflictos: 9, 1, 11</li><li>5. Estrategias tradicionales y creativas para el manejo de conflictos: 12, 13, 14</li></ol>
Tiempos de resolución	Entre 25 y 60 minutos
Forma de aplicación	Por medio de una entrevista se estructurada
Opinión del experto	El formato de entrevista fue validado a juicio del Licenciado Francisco Machuca, catedrático de la Universidad Rafael Landívar.

Para realizar la entrevista se utilizó una guía de entrevista que se adjunta a continuación:

Sujeto No.	
Puesto	
Edad	
Género	
Experiencia	
Escolaridad	
Área de trabajo	

### **Concepto de manejo de conflictos laborales**

1. ¿Qué entiende por conflicto en la organización?
2. ¿Cuáles considera que son las causas que originan un conflicto?
3. ¿Qué variables considera que debe tomarse en cuenta para resolver el conflicto?

### **Clima laboral y manejo de conflicto**

4. ¿Considera que el manejo de conflictos laborales afecta el clima?
5. ¿Cómo maneja los conflictos laborales que afectan el clima laboral?

### **Estrategias tradicionales para el manejo de conflictos**

6. ¿Qué entiende por manejo de conflictos?
7. ¿Qué estrategias conoce para el manejo de conflictos?
8. ¿Cuáles aplica con más frecuencia?

### **Estrategias creativas para el manejo de conflictos**

9. ¿Qué comprende por estrategias creativas?
10. ¿Cuáles conoce?
11. ¿Cuáles aplica en su organización?

### **Eficacia de estrategias tradicionales y creativas para el manejo de conflictos**

12. ¿Qué estrategias considera para el manejo de conflictos que son más efectivas las tradicionales o las innovadoras?
13. ¿Cómo diferencia que una es más efectiva que la otra?
14. ¿Qué obstáculos considera que existen para el manejo de conflictos?

Guatemala, 29 de septiembre de 2015

Mgtr. Patricia J. Rosada Ch.  
Coordinadora Académica  
Psicología Industrial / Organizacional  
Facultad de Humanidades  
**Universidad Rafael Landívar**  
Presente

Estimada Mgtr. Rosada:

Por medio de la presente hago de su conocimiento que la estudiante de quinto año de la Carrera de Psicología Industrial **María Fernanda Lima Morales** que se identifica con carné No. **1250610**, le fue autorizado realizar el trabajo de campo de su tesis sobre el tema: *"Percepción de un grupo de jefes de Empresa Eléctrica de Guatemala sobre el manejo de conflictos y estrategias de afrontamiento"* a partir de la presente fecha.

Sin otro particular, me suscribo.

Atentamente,



Licda. Wanda Moreira  
Coordinadora de Reclutamiento y Selección

Sujeto No. 1	
Puesto	Jefe de Departamento de Operación y Mantenimiento
Edad	45 años
Género	Masculino
Experiencia	20 años de experiencia
Nivel Académico	Ingeniero Electricista
Área de trabajo	Operación y mantenimiento de la Red Eléctrica
1. ¿Qué entiende por conflicto en la organización?	Yo entiendo con conflictos cuando alguno de los intereses de una o más partes se ve afectado de alguna manera y esto genera alguna inconformidad que en un momento dado no se logra digamos dilucidar de una manera amigable o de una manera digamos por la vía normal del dialogo, que crece y se vuelve algo que puede afectar la condición normal del trabajo. S1-01
2. ¿Cuáles considera que son las causas que originan un conflicto?	<p>La principal es la falta de comunicación, digamos si yo tomo una decisión importante y no la transmito a mis jefes de unidad o ellos no la transmiten a todos los trabajadores o todos los colaboradores digamos, en ese orden y no está clara puede generar un conflicto porque desde que yo pienso que mi trabajo lo estoy haciendo bien y de repente no y luego hay un reclamo y ahí puede haber un conflicto. S1-02</p> <p>Hasta puede ser temas incluso de dinero verdad un pago efectuado, hasta no pagarles una hora extra correctamente a un trabajador o por ejemplo, el cree tener derecho a usar cierta un vehículo y cuando lo usa se le llama la atención y hay una falta de comunicación ese es el principal factor y el otro factor importante es que no existan reglas claras verdad nosotros, aparte que no comunicamos, comunicamos mal las cosas o no son reglas claras y no están bien estructuradas, entonces genera conflictos. S1-03</p>
3. Qué variables considera que debe tomarse en cuenta para resolver el conflicto?	La primer variable es tener bien el entendimiento completo del problema, ósea no dejarnos ir porque me dijo una persona u otra algo sino investigar suficientemente y entender por completo el problema para poder buscarle una solución y la segunda es ponerse, ver el punto de vista de cada parte verdad ver por qué existió el conflicto ver bueno, la parte A porque piensa que la parte B le incumplió algo o viceversa verdad o por qué existe el conflicto, hay que ver lo que las dos partes necesitan y entender bien el problema para poder resolverlo. S1-04

<p>4. Considera que el manejo de conflictos afecta el clima laboral?</p>	<p>Si se hace de mala manera sí, yo creo que si se hace de una manera adecuada y se resuelve más bien favorece el clima porque conflictos siempre van a haber pequeños o grandes en todas las organizaciones pero si se hace de una manera estructurada y clara seguramente se va a ganar más confianza en los compañeros de trabajo, mi jefe es un líder que si los ordena y llega a un acuerdo sobretodo que sea justo y equilibrado verdad, en la medida y totalmente objetivo que no sea subjetivo. S1-05</p> <p>Que porque un compañero me cae mejor que otro a el lo voy a apoyar más, entonces si es así si, si se maneja de mala forma, digamos de preferencias, si se maneja como a mí me conviene nada más, empeora mucho el clima y lo pone muy dañino verdad. S1-06</p>
<p>5. ¿Cómo maneja los conflictos que afectan el clima laboral?</p>	<p>Yo lo manejo normalmente como, lo que manejo yo es ser un jefe de puertas abiertas en cualquier momento puede platicar cualquier persona conmigo, no tiene que hacer cita, claro a veces uno va para reuniones carreras y todo lo más que le puedo decir es que platicamos cuando yo regrese y lo cumplo. S1-06</p> <p>Trato de estar constantemente en diálogo con mis compañeros para ver cómo van con sus actividades, pues yo en mi departamento es muy grande tiene 57 personas en este momento es un poco complicado hablar con todos pero trato por lo menos una vez al día la mayoría de áreas de mi departamento, yo tengo unas áreas en Escuintla y otras en Castellana que me es más difícil pero trato de ir con cierta frecuencia y escucharlos, eso es lo más importante, tratar de entender no por eso les vamos a decir que si a todo porque no es esa la idea. S1-07</p> <p>Por qué a todos los trato de convencer de cuál es el punto de cómo podemos manejarlo de otra forma normalmente esa es la estrategia que utilizo.</p>
<p>6. ¿Qué entiende por manejo de conflictos?</p>	<p>Pues yo entiendo con el manejo de conflictos a alguna técnica o forma de trabajar los conflictos de tal manera que se puedan resolver de la manera más favorable para</p>

	<p>todas las partes.</p>
<p>7. ¿Qué estrategias conoce para el manejo de conflictos?</p>	<p>Formalmente no recuerdo el nombre de ninguna verdad, como para decirle de libros de texto o algo así, yo he recibido algunos cursos de liderazgo algunos cursos, de hecho estamos ahora en una escuela de liderazgo. S1-08</p> <p>Y precisamente hace dos días estábamos hablando de eso verdad, eran los siete hábitos de coby, entonces se habla ahí de todos los hábitos verdad, poner primero lo primero, bueno no lo estoy diciendo en orden, ser proactivo, con el fin en la mente, primero lo primero entonces esa es una de las estrategias que puede uno utilizar sobre todo la de ganar-ganar, el hábito de ganar-ganar, porque entonces no se trata de una competencia de ver quien gana el conflicto sino un resultado final, donde ambos ganen. S1-09</p>
<p>8. ¿Cuáles aplica con más frecuencia?</p>	<p>El diálogo es lo que aplico con más frecuencia, el diálogo y la información y también otro que aplico es la información por memo muy poco, por memorándum muy poco, más que todo por correo electrónico cuando hay algo importante, trato de hacer un correo resumen que sea muy claro poder poner puntos y poder evitar ese mismo conflicto, que no queden cabos sueltos donde se deje a la interpretación que no corresponde verdad y si hay dudas las trato de aclarar.</p>
<p>9. ¿Qué comprende por estrategias creativas?</p>	<p>Son aquellas que se salen de lo tradicional, de hecho nuestra empresas, nuestras áreas de trabajo son áreas que deben salirse de lo tradicional, nuestra empresa como usted sabe es muy antigua tiene 121 años verdad de existir y ha sido por muy buena parte de su historia ha sido una empresa tradicional pero yo considero de que lo creativo es tratar de manejar los conflictos y todas las actividades de una manera moderna nueva donde uno se vuelve un facilitador como dicen un coaching, S1-11</p> <p>Un facilitador de su personal ya no un capataz, un gurú, ni un jefe hasta allá arriba que se las sabe todas, en mi caso agregando un poco, tengo gente de muchas generaciones desde muchachos de 20 años hasta señores de 60 años entonces uno debe de ser muy creativo debe de ser compatible en toda esa gama generacional y de ideas.</p>

10. ¿Cuáles conoce?	<p>Una de las principales es el reconocimiento auténtico de las buenas acciones que hacen las personas, por ejemplo no basta con decirle a la gente una palmadita en la espalda y ya, o ser muy tradicionalista en la forma de compensar S1-12</p> <p>De reconocer es una parte importante, importantísima el reconocimiento autentico, no tiene que ser monetario necesariamente, no tiene que ser material, puede ser algo de un apoyo, una felicitación pública un seguimiento al bien hecho, esa es una de las principales que yo conozco.</p>
11. ¿Cuáles aplica en su organización?	Precisamente esa, es la que trato de aplicar siempre que puedo.
12. ¿Qué estrategias considera para el manejo de conflictos que son más efectivas las tradicionales o las innovadoras?	<p>Yo considero que las innovadoras porque las tradicionales van mucho al, son muy cuadradas se van mucho al texto de bueno si el trabajador incumplió en tal cosa, primera llamada de atención, segunda, verbal, escrita y despido verdad S1-13</p> <p>Y con las no tradicionales podemos dialogar, tomarnos un cafecito, decir mira qué pasa, yo veo que tenes un conflicto, más de diálogo, yo creo más en las contemporáneas que en las modernas.</p>
13. ¿Cómo diferencia que una es más efectiva que la otra?	<p>Por el mejoramiento del clima es una, uno siempre va a tener una autoridad inherente a su puesto verdad pero uno puede ser autoritario, decir, mira lo haces porque así lo dice el código de trabajo, porque lo dice el reglamento interno del trabajo, etc.</p> <p>Y punto verdad, entonces la gente lo va a seguir haciendo o va haber un clima laboral muy hostil, osea. S1-14</p> <p>Ahí yo me tengo que cuidar de que la más mínima cosa pues eso no va a ser efectivo y me va a revertir, en cambio si yo reconozco que la gente realmente cambia con uno, lo busca y le consulta, ahí reconozco que fue efectiva, en cambio cuando uno no es efectivo, normalmente la gente ya ni quiere entrar a su oficina, ya no lo quieren ni saludar a uno, y a veces lo saludan por compromiso se nota, cuando a uno si le tienen tal vez no</p>

	un gran aprecio pero al menos una confianza de que uno está haciendo las cosas lo mejor que uno puede hacerlo.
14. ¿Qué obstáculos considera que existen para el manejo de conflictos?	Uno de los principales es el tiempo, el tiempo corto que tenemos, en nuestro mundo moderno en teoría la tecnología nos iba a librar el tiempo para poder atender más a los seres humanos pero a veces es al revés verdad, estamos esclavizados del electrónico del teléfono, entonces muchas reuniones a veces no todas efectivas desafortunadamente, entonces ese tiempo es el que, en mi caso lo que más me complica, el poder aplicar todo esto del manejo de conflictos, entonces hay que buscarlo siempre pero es un obstáculo. S1-16

Sujeto No. 2	
Puesto	Jefe de Departamento de Construcción de Líneas
Edad	51 años
Género	Masculino
Experiencia	28 años de experiencia
Nivel Académico	Ingeniero Electricista
Área de trabajo	Operación y mantenimiento de la Red Eléctrica
1. ¿Qué entiende por conflicto en la organización?	Un conflicto es cuando hay puntos de vista encontrados que puede ser entre dos personas o entre dos grupos.
2. ¿Cuáles considera que son las causas que originan un conflicto?	Yo creo que hay varias, podría ser para mí la co-dependencia ósea, dependemos unos de otros y a veces la actividad de uno dispara la actividad del otro, mientras esa no se de, el otro no puede empezar, entonces se cree el otro no puede hacer bien su trabajo.
3. Qué variables considera que debe tomarse en cuenta para resolver el conflicto?	Pues para principiar hay que buscarle la raíz, donde está la raíz del conflicto verdad, cual es la causa, quienes son los que la originan, hay varias variables. S2-01 Entre las variables están las personas, acuérdesse que también entra en juego el tema de los caracteres, como el rechazo de las personas, la forma en la que se piden los cosas, el tiempo en el que se rinden los informes, la actitud con la que se toman los proyectos, hay un montón.
4. Considera que el manejo de conflictos afecta el clima laboral?	Por supuesto.



<p>5. ¿Cómo maneja los conflictos que afectan el clima laboral?</p>	<p>En principio tratando de hacer un buen equipo y tratando de también de ponerse uno los zapatos del otro porque regularmente uno tiene la tendencia de pensar que los otros no hacen nada y los otros piensan que uno no hace nada. S2-02 El clima al final es fácil y difícil a la vez, porque se trata de personas, entonces desafortunadamente a la única persona que yo puedo cambiar es a mí mismo a otros no los puedo cambiar pero sí le puedo hablar, entonces depende de uno, depende de cuánto quiera uno resolver un conflicto.</p>
<p>6. ¿Qué entiende por manejo de conflictos?</p>	<p>El manejo de los conflictos es, por lo menos yo lo pensaría de la siguiente forma, llegar al objetivo propuesto independientemente de las relaciones, puede que tengamos algunas diferencias pero éstas no se tienen que marcar en nuestras actividades, S2-03 yo pienso que no tenemos que ser amigos pero si unos buenos compañeros de trabajo, entonces si hay diferencias de algún tipo esas se quedan donde se tienen que quedar pero en temas laborales no se deberían de dar.</p>
<p>7. ¿Qué estrategias conoce para el manejo de conflictos?</p>	<p>Muy empíricamente diría yo, afortunadamente no me meto en muchos conflictos, pero lo que hemos tratado de hacer conciencia de que dependemos unos de otros y que al final de cuentas lo que mejor nos puede llevar a un final feliz son las buenas relaciones verdad, interpersonales tanto como proveedores con contratistas como con nuestros mismos compañeros, jefes y demás, S2-04 entonces yo diría que es como, el evitar caer en las drogas diría yo, nunca hay que probarlas, entonces lo mejor que puede haber es nunca tener conflictos, sino sacarle el lado positivo a un conflicto y ver de qué manera se soluciona para que no vuelva a ocurrir.</p>
<p>8. ¿Cuáles aplica con más frecuencia?</p>	<p>Lo que más hacemos nosotros es juntar a las partes antes de que crezca esta cosa como que es una bola de nieve y platicar abiertamente porque desafortunadamente a todos nos gusta rodearnos y no decir las cosas como son, de hecho una de las partes de los conflictos es ser uno un poco directos verdad, S2-05 pero para mi es lo mejor si usted tiene alguna situación que me está incomodando la mejor que puede hacer es decírselo, que la está incomodando, de repente el otro ni se está dando cuenta, entonces los conflictos a veces se generan porque la gente no se comunica.</p>

<p>9. ¿Qué comprende por estrategias creativas?</p>	<p>Estrategias son las acciones a tomar y creativas es, hacerlas de una manera que la otra persona sienta que es un beneficio para ella, por supuesto, ser creativo es difícil, complicado pero creo que cada quien se las va ideando pues al final de cuentas la mayoría de aquí somos ingenieros, nos las ingeniamos S2-06 verdad para el tema de los conflictos pero ser creativo, bueno es un poco complicado, verdad.</p>
<p>10. ¿Cuáles conoce?</p>	<p>Mire nosotros algunas que hemos hecho es, pues aquí somos una gerencia donde todos los martes nos reunimos todos los jefes de todas las áreas y ventilamos todos los problemas que pasaron durante la semana, entonces en un principio era complicado verdad, porque cuando uno decía lo que pensaba otros se enojaban pero llegábamos al punto donde ya nos aceptamos, entonces era la realidad, donde hablábamos claramente y todos sabemos que va en función de que las cosas mejoren, S2-07 pues yo creo que al final de cuentas daba resultados, esa es una, Otra es que aquí se dan muchos temas de cosas de deportes y cosas así, entonces tratamos que la gente participe en estas cosas para que se pueda relacionar con sus compañeros, tratar de sacar del área laboral el tema para que también tengan que compartir con otros en otras actividades donde puedan ser afines verdad, si a usted le gusta el futbol, hablamos de eso, y cuando es del trabajo, hablamos del trabajo, entonces así se van limando unas asperezas verdad, creo yo. S2-08</p>
<p>11. ¿Cuáles aplica en su organización?</p>	<p>Pues nosotras tratamos de hacerlas todas una buena actividad es compartir los almuerzos con gente que no son de nuestras áreas regularmente nos llamamos con otros para salir a comer entonces la relación se va haciendo más estrecha digamos, incluso llegamos a ser amigos no sólo compañeros de trabajo, yo digo que esa es la mejor, estar en paz uno con el otro.</p>
<p>12. ¿Qué estrategias considera para el manejo de conflictos que son más efectivas las tradicionales o las innovadoras?</p>	<p>Yo creo que una combinación de los dos, si nombramos un efecto práctico de como llevamos de cómo se corrige a un hijo, prácticamente ahora ya no se puede corregir un hijo pero necesita corrección, S2-09 por supuesto que tiene que ser con el ánimo de edificar y con amor, entonces lo que queremos es que la gente se compenetre en que todos somos personas y que todos tenemos cosas feas verdad, igual estamos acostumbrados a ver la paja en el ojo ajeno y no miramos la viga en el nuestro, pero si llegamos al punto de entender que el otro también</p>

	<p>mira la paja en nuestro ojo, entonces nos complementamos, al final de cuentas la tarea de aquí en esta empresa es entre todos, porque otro error es decir que fulano es el corazón de la empresa, S2-10 cuando todos formamos la columna vertebral porque todos participamos verdad y todos somos imparciales en la organización y todos contribuimos en algo, entonces reconocer eso es vital.</p>
<p>13. ¿Cómo diferencia que una es más efectiva que la otra?</p>	<p>Lo que pasa que la tradicional yo siento que llega muy a choque verdad, y la tradicional se enfoca según yo más que todo en lo negativo de lo que sucede o en lo negativo de las personas, las innovadoras no, ya se ponen más en el lugar de las personas, ya se interesan más por la gente, otra cosa que también creo yo que no le favorece mucho a las tradicionales es de las que se han hecho siempre y nunca cambian y todas piensan ser sancionatorias, entonces si usted hizo esto... S2-11 Nosotros leímos un libro que se llamaba bien hecho que me gusto a mi mucho, donde decía que había que celebrar un porcentaje mejor a cualquiera que fuera entonces a todo lo negativo se le puede sacar algo positivo siempre, entonces pienso yo que innovar es eso, tratar de, si alguien hace algo, ya sabe lo que le espera verdad pero agradable sería que lo llamaran y dijeran mira vimos que paso esto y que saliera algo positivo de ahí, te vamos a ayudar de esta forma. S2-12</p>
<p>14. ¿Qué obstáculos considera que existen para el manejo de conflictos?</p>	<p>Desafortunadamente si hay, porque los conflictos regularmente requieren a veces acciones o sanciones y tiene que quedar claro quien las tiene que imponer entonces digamos en fotos, desde mi punto lo que nosotros teníamos que hacer es reportar y que alguien lo sancione pero ellos creen que nosotros debemos de tomar ese lugar, entonces esa es la facultad de nosotros, hacerlo pero pues al final lo que creo es que debe de haber algo. S2-13</p>

Sujeto No. 3	
Puesto	Jefe de Seguridad y Salud Ocupacional
Edad	40 años
Género	Masculino
Experiencia	15 años de experiencia
Nivel Académico	Ingeniero Industrial
Área de trabajo	Gestión Humana

<p>1. ¿Qué entiende por conflicto en la organización?</p>	<p>El conflicto es un inconveniente que surge entre dos partes ya sea obrero-patronal, patronal-obrero, obrero-obrero o patronal- patronal. Generalmente está relacionado con algo que no, en el caso de nosotros como Empresa Eléctrica nos ha regulado por el pacto colectivo, se entiende que el pacto es el documento que regula las relaciones obrero-patronal en las que se establecen beneficios, se establecen las obligaciones de la empresa y de los trabajadores si algo no está en este documento surge como una situación particular y no hay como solucionarla, se puede crear un conflicto. S3-01</p> <p>También puede haber un conflicto internamente, entre un departamento por alguna instrucción que se dé y no se cumpla.</p>
<p>2. ¿Cuáles considera que son las causas que originan un conflicto?</p>	<p>Yo personalmente le digo que la causa número uno es la comunicación, sino existe una comunicación clara entre las partes el conflicto se puede generar muy rápido o muchas veces también, un interés ajeno ya sea de alguna de las partes o algún interés de obtener un beneficio, eso es generalmente, yo digo que la comunicación es uno de los principales. S3-02</p>
<p>3. Qué variables considera que debe tomarse en cuenta para resolver el conflicto?</p>	<p>Las variables, primero la situación, luego hacer un análisis muy profundo sobre las consecuencias que se puedan dar sino se atiende el conflicto a tiempo, tanto las consecuencias en un corto, mediano o largo plazo puede ser un conflicto que algún momento puede desencadenar, inclusive en unas organizaciones un paro laboral, puede provocar digamos un desgaste de las relaciones obrero-patronal, desde mi punto de vista, tiempo es la variable principal hay que atenderlo muy rápido, además de eso mucha claridad en la comunicación, ser muy transparente en ambas vías. S3-03</p> <p>Muy asertivo con lo que se dice, no prometer nada que no pueda cumplir alguna de las dos partes, sino en lugar de cerrar el conflicto lo va hacer más grande.</p>
<p>4. Considera que el manejo de conflictos afecta el clima laboral?</p>	<p>Si, definitivamente, por ejemplo, un conflicto mal solucionado en que solo se favorece a una cantidad muy pequeña de colaboradores de la organización, va a crear un descontento en el resto, por ejemplo, si una decisión de un conflicto favorece, por decir algo solo a un departamento o a un área en específico el resto de</p>

	<p>departamentos o el resto de áreas va a crear un descontento, quizás no en ese momento pero si a un largo plazo. S3-04</p>
<p>5. ¿Cómo maneja los conflictos que afectan el clima laboral?</p>	<p>Yo básicamente me enfoco en mantener una comunicación muy constante, muy asertiva, utilizamos nosotros internamente del departamento un sistema de reuniones quincenales en las reuniones se trata una agenda en específico también hay un tiempo abierto para manejar algún tipo de conflicto entre el departamento con otro departamento o internamente entre colaboradores eso es más que todo lo que utilizamos, si es un conflicto muy grande por ejemplo algo que puede dañar la reputación de alguna persona lo tratamos completamente aparte. S3-05</p> <p>No lo tratamos abiertamente sino en privado, cuidando la privacidad y cuidando el derecho de la confidencialidad, si es un caso que pueda afectar a nivel personal o laboral a esta persona.</p>
<p>6. ¿Qué entiende por manejo de conflictos?</p>	<p>Para mi el manejo de conflictos es la forma en la que se busca una solución que satisfaga de una forma equitativa en medio de lo posible a ambas partes, pienso yo que tampoco hay una receta que funciona para todos los conflictos verdad, hay conflictos que son más difíciles de manejar, hay conflictos que pueden necesitar llevarse a otro nivel de la organización. S3-06</p> <p>Por ejemplo que no lo resolvamos internamente nosotros sino que lo traslademos en este caso a la gerencia y de ser demasiado grande inclusive a la gerencia general.</p>
<p>7. ¿Qué estrategias conoce para el manejo de conflictos?</p>	<p>Específicamente como tal, no conozco ninguna estrategia lo que siempre se trata en estos casos es exponer las partes, conocer a detalle que crea el conflicto, por qué se crea el conflicto, si por ejemplo había un antecedente previo de ese mismo conflicto y que no se solucionó en su momento y ahora pues volvió a aparecer o crece en el tiempo. S3-07</p> <p>Pienso yo que una de las estrategias claves es la comunicación y la transparencia de lo que se dice, en lo que se acuerda o se promete y tratar de cumplirlo al cien por ciento pues para evitar que se repita el conflicto.</p>

8. ¿Cuáles aplica con más frecuencia?	Una de las principales es la conciliación entre las partes evitando ser la figura de juez y parte verdad, tratarse un poco más afuera del problema y que se encuentre una solución viable y a la vez satisfaga la necesidad de ambas partes, no siempre se puede cumplir esto verdad dependiendo el tipo de conflicto puede ser que alguien se sienta que no salió favorecido o que no salió ganando entre comillas dentro de ese esquema. S3-08
9. ¿Qué comprende por estrategias creativas?	En estrategias creativas creo que se debe mucho a la innovación se debe basar en modelos que no sean tradicionales, se debe de buscar algo nuevo que funcione como una negociación en el esquema de ganar-ganar, donde nadie sienta que salió perdedor o como un ganador, sino que sea donde ambas partes ganen, hay esquemas que por ejemplo donde yo no los puedo ayudar, soluciónenlo ustedes dos juntos y me cuentan y yo los apoyo en la decisión que tomen, cual sea pero son cosas que dependen el tipo de conflicto. S3-09
10. ¿Cuáles conoce?	No conozco muchas, por ejemplo una que es muy creativa es invitar a alguien externo a la organización que no tenga mayor antecedente y que de algún modo no involucre algún rango de jerarquía dentro de la empresa, podemos citar por ejemplo a un asesor, consultor, alguien que conozca de estrategias de negociación, estrategia empresarial que al final siendo externo no vaya a tomar una parte, sino que sea con un criterio cien por ciento independiente, y de preferencia que no conozca nada del caso, que sea alguien a quien vamos a exponer el caso, S3-10 aquí están las partes que nos puedes sugerir para resolverlo.
11. ¿Cuáles aplica en su organización?	Como creativo diría yo que hemos encontrado traer personas externas, por ejemplo algunos temas que nosotros manejamos específicamente en el área como empleados extras se nos hace un poco difícil porque las personas tienden a cerrar, a no darnos información, cuando traemos personas externas, tenemos un equipo de asesores que nos ayuda externamente con los que los colaboradores se sienten mucho más cómodos, les dan más información. S3-11 Les entregan más detalles y

	<p>también muchas veces ellos encuentran la solución a esos conflictos entonces a nosotros nos ha funcionado mucho en estos casos sino es tercerizar pues dar un giro y no involucrarnos directamente sino por otro lado y pues también éstas personas con su experiencia también les ayuda a ellos a solucionar sus conflictos.</p>
<p>12. ¿Qué estrategias considera para el manejo de conflictos que son más efectivas las tradicionales o las innovadoras?</p>	<p>Las innovadoras, las tradicionales generalmente es algo de expongamos las partes quien sale ganando y quien sale perdiendo, el que sale ganando se va contento, el que se va perdiendo sale enojado. S3-12 Y creo que las innovadoras pueden ser inclusive más efectivas a largo plazo, es más económica desde el punto de vista de los costos y otra cosa importante que las innovadoras nos pueden ayudar a evitar que se repitan los conflictos más adelante en el tiempo.</p>
<p>13. ¿Cómo diferencia que una es más efectiva que la otra?</p>	<p>Buena pregunta, yo diría en la medida en que el conflicto no se repita es mucho más efectiva y a la medida que el conflicto después de ser una debilidad dentro de la organización o una oportunidad se vuelve una fortaleza, si usted logra conseguir que la oportunidad contra ese conflicto se vuelva una fortaleza. S3-13</p> <p>Su estrategia de resolución fue mucho mejor que algo que solo salió del momentito, de aquí gana éste, pierde éste pero ya salimos del conflicto verdad, en cambio si ganan ambas partes y se logra y el conflicto no se repite y después de ser una debilidad o un área de oportunidad lo vuelve una fortaleza dentro de la organización y mejora por ejemplo la cohesión entre equipos a través de un conflicto es algo bueno.</p>
<p>14. ¿Qué obstáculos considera que existen para el manejo de conflictos?</p>	<p>Creo que el primer obstáculo es el manejo tradicional yo gano – tu pierdes y otra cosa que es un conflicto es el record histórico. S3-14</p> <p>Históricamente las relaciones obrero-patronales, si en caso siempre puede manejar o maneja muchas veces, bueno es que aquí gano la empresa, o al revés o la empresa bueno nosotros cedimos para evitar el conflicto y lo que ellos pidieron se los dimos, pero encontrando ese balance verdad y si se pide y se da va a pedir más y más pero si se da a cambio de algo por ejemplo, si acudimos al sindicato, mire queremos mejorar esta prestación pero y que van a ofrecer, bueno vamos ofrecer mayor productividad mejor calidad de trabajo,</p>

	van ofrecer reducción de costos, reducción de materiales y se encontraría como algo más efectivo para todos. S3-15
--	--

Sujeto No. 4	
Puesto	Coordinadora de Proyectos Gestión Organizacional
Edad	36 años
Género	Femenino
Experiencia	12 años de experiencia
Nivel Académico	Ingeniero Industrial
Área de trabajo	Gestión Humana y Organizacional
1. ¿Qué entiende por conflicto en la organización?	Es cuando no hay acuerdos, puede ser de trabajo de ejecución en planeación, cuando hay diferencias entre acuerdos directamente de trabajo o conflictos personales.
2. ¿Cuáles considera que son las causas que originan un conflicto?	La falta de comunicación, falta de comprensión, como acorta cada uno de los lazos, el por qué de las decisiones al igual la falta de información también.
3. Qué variables considera que debe tomarse en cuenta para resolver el conflicto?	Las variables creo es comunicación, información, escucha plantear varios escenarios, podría ser.
4. Considera que el manejo de conflictos afecta el clima laboral?	El manejo de conflictos laborales definitivamente afecta el clima. S4-01
5. ¿Cómo maneja los conflictos que afectan el clima laboral?	Si es en un equipo de trabajo creo que debería de haber más actividades de integración o insisto la comunicación para evitar rumores, evitar roces que generalmente es lo que empieza a afectar el clima verdad.
6. ¿Qué entiende por manejo de conflictos?	Es la resolución conflictos, el manejo de conflictos y generalmente negociando.
7. ¿Qué estrategias conoce para el manejo de conflictos?	Negociación en el que las dos partes entiendan y comprendan y aporten lo mejor de cada una de las partes, posiblemente vaya haber una parte más dolida que la otra pero que la otra sepa por qué tiene que ser así no creo que un conflicto se solucione no hablando. S4-02  Porque puede que en el momento diga bueno hagámoslo,



	pero ese roce siempre va existir, y va a venir al próximo conflicto va a salir algo y va a ser como una bolita de nieve entonces tratar de siempre negociar.
8. ¿Cuáles aplica con más frecuencia?	La negociación es la que aplico con más frecuencia.
9. ¿Qué comprende por estrategias creativas?	Hacer algo que no hemos hecho, incluso en la misma negociación pero cambiando el ambiente, cambiando el lugar, podría ser algo creativo, el momento tal vez no siempre en horas de trabajo.
10. ¿Cuáles conoce?	Algo tan sencillo como poder compartir un almuerzo empezar a conocer a nuestro otro lado de ya en la manera del ser de la persona, S4-03  creo que eso nos ayudaría a entender mucho del porque la otra persona actúa así y ayudar a suavizar bastante de conflictos.
11. ¿Cuáles aplica en su organización?	Principalmente la negociación, tal vez nos faltan estrategias creativas porque nos vamos muy al día a día, a la operación, al eso tiene que salir ya y no tenemos un tiempo para negociar o resolver de raíz el conflicto.
12. ¿Qué estrategias considera para el manejo de conflictos que son más efectivas las tradicionales o las innovadoras?	Las innovadoras van más a conocer a la persona, más de conocer los por qué, a mejorar las comunicaciones.
13. ¿Cómo diferencia que una es más efectiva que la otra?	Por el efecto a largo plazo que pueda tener, que tal vez esa estrategia me ayudo a evitar conflictos futuros. S4-04
14. ¿Qué obstáculos considera que existen para el manejo de conflictos?	La disposición de las personas, los caracteres de las personas, vivencias anteriores que se hayan tenido, experiencias también en donde hay resistencia para poder solucionarlos. S4-05

Sujeto No. 5	
Puesto	Jefe de Unidad de Asuntos Societarios
Edad	35 años
Género	Masculino

Experiencia	8 años de experiencia
Nivel Académico	Licenciatura en Ciencias Jurídicas y Sociales
Área de trabajo	Departamento de Jurídico
1. ¿Qué entiende por conflicto en la organización?	Son aquellas situaciones que se dan en el seno de la organización dentro de las personas que la integran los tipos que la integran o los equipos de trabajo que la conforman.
2. ¿Cuáles considera que son las causas que originan un conflicto?	Son variadas pero creo que una de ellas pudiera ser la falta de comunicación creo yo es una de ellas, la carga de trabajo también pudiera ser un tema complejo, bueno creo que esa pudiera mencionar.
3. Qué variables considera que debe tomarse en cuenta para resolver el conflicto?	La variable al principio, la persona para el tema laboral muchas veces se toma el puesto pero cuando se forma parte de un equipo de trabajo se debe analizarse a la persona S5-01 pues creo que esa sería una, las actividades que realizan y pues el tiempo del que surge, pues que se yo una pequeña entrevista, saber desde cuando nace ese conflicto y cuál es el origen del mismo.
4. Considera que el manejo de conflictos afecta el clima laboral?	Si, definitivamente, somos personas y creo que cuando tenemos conflictos entre nosotros mismos el clima laboral resulta afectado puesto que hay un desagrado o descontento hacia ciertas personas y situación.
5. ¿Cómo maneja los conflictos que afectan el clima laboral?	Desde el área de trabajo donde me desarrollo creo que el primer paso es escuchar a las partes involucradas en el conflicto por separado en principio S5-02 y luego determinar si conviene que se converse entre los dos en ocasiones los temas son de percepción y creo que es ahí donde uno logra juntar a esas dos partes en conflicto y a lo mejor se aclara la situación que está creando conflicto.
6. ¿Qué entiende por manejo de conflictos?	Es la forma correcta de manejarlos, creo que a veces no es correcto evitarlos, como tampoco es correcto ejercer la autoridad que a uno le hubiesen conferido sino escuchar, y yo creo que solo escuchar va a dar herramientas para saber cómo manejarlos. S5-03
7. ¿Qué estrategias conoce para el manejo de conflictos?	Parte del que hacer nuestro de la abogacía y notarial es resolver conflictos pues en alguna medida nosotros tratamos de aplicar ciertos criterios como la mediación, tal vez no emitir opinión de cómo debía de resolverse sino buscar los mecanismos para que ese conflicto pueda resolverse, que se yo, proponiendo ideas, invitando a terceras personas al tema pues es parte de lo que hacemos todos los días, tratar de resolver conflictos.

<p>8. ¿Cuáles aplica con más frecuencia?</p>	<p>Creo que es difícil, creo que hay muchos cursos para la resolución de conflictos pero en lo que se refiere a nivel interno de la compañía S5-04 yo creo que es lo estamos hablando de las unidades, de departamentos, creo que cuando uno trabaja de cerca con las personas pues más que conocer las estrategias de cómo resolverlo creo que se adapta uno al individuo que uno va conociendo con el tiempo, su forma de actuar, su forma de decir y va aprendiendo a cómo abordarlo, la confrontación en algunas situaciones funciona, el requerir una explicación clara, conocer la problemática y demás creo que nos facilita un poco, ya que en algunas ocasiones hay conflictos pero las partes no dicen cuál es el conflicto, S5-05 “al parecer que el conflicto pudiera ser no tan grave pero en las dimensiones que haya llegado se haya convertido en un serio problema pero creo que la confrontación pudiera ser una de ellas escuchar en principio, la confrontación y luego he procurado, no sé si vamos todavía a la solución o es aparte de la solución o cómo llegamos a resolverlos, todavía no verdad. Creo que la comunicación, la confrontación, el dedicar tiempo,” S5-06 “y puede que en algunas ocasiones sea eso se vaya a dar entre los conflictos el no dedicarle el tiempo necesario a resolverlos, puesto que vivimos en un día a día, complicado a veces, entonces hay cosas que dejamos pasar y dejamos pasar y con el tiempo en algunas ocasiones se complican más.”</p>
<p>9. ¿Qué comprende por estrategias creativas?</p>	<p>“La estrategia es ver cómo afrontar una situación y creo yo que la creatividad es individual de las personas, el crear una estrategia creativa si nos vamos al concepto de los conflictos creo que, podríamos aplicar que se yo, lo invito a almorzar y platicamos o que se yo, lo invito a salir” S5-07 “a refaccionar, procuro acercarme un poco más a el, a la persona o a las personas que tienen el conflicto, creo que se sale un poco ya de la esfera, de lo que la propia regla mande de cómo resolver un conflicto y crear nuevas estrategias distintas a lo que a la forma tradicional de resolverlo.”</p>
<p>10. ¿Cuáles conoce?</p>	<p>“Involucrar un tercero ajeno al conflicto que tal vez pueda emitir una opinión al respecto.”</p>

<p>11. ¿Cuáles aplica en su organización?</p>	<p>“La comunicación, creo que nosotros tratamos de comunicarnos, hay cosas que tal vez no nos decimos por las prisas y demás pero tratamos de hacer ese espacio donde podamos conversar, S5-08 y hablar de todo un poco y pues tal vez un poco dentro de la conversación diluir un poco el tema que genera un conflicto para no ser chocante con eso, y creo que una parte de la que se genera conflicto pues es que regularmente empezamos hablando, tal vez nos equivocamos cuando iniciamos un diálogo, y comenzamos hablando de algo malo, cuando estamos hablando de un conflicto, cuando en realidad deberíamos de expresar lo bueno de las personas y posteriormente entrar al tema ya en concreto que es del problema en sí. S5-09</p>
<p>12. ¿Qué estrategias considera para el manejo de conflictos que son más efectivas las tradicionales o las innovadoras?</p>	<p>Creería yo que las innovadoras, creo que nuestra cultura es mucho de evitar la confrontación, mucho de dejar que pasen las cosas, tal vez es más innovador y tener herramientas más adecuadas para resolver conflictos pero que nos da más campo de acción que creo que las empresas en el pasado, las compañías era un tema de jerarquías y de autoridad más que no daba margen a salirse del propio normativo de la compañía y de la forma en que las cosas se venían haciendo, hoy las cosas son diferentes, las personas piensan diferente yo creo que si deben de tomarse algunas medidas distintas, S5-10 a las que se han venido tomando.</p>
<p>13. ¿Cómo diferencia que una es más efectiva que la otra?</p>	<p>Creo que una tradicional sería llamar la atención a algo en decirle, miren dejen de estar discutiendo por este tema, les llama la atención a los dos, o a los tres o a los que fueran y con eso el tema queda resuelto, bueno es decir la autoridad que yo tengo y con eso pretendo resolver el tema pero creo que una estrategia innovadora sería distinta, pues no llamar la atención a ninguno de todos, sino solo llamarlos a la reflexión y decirles miren señores somos un equipo de trabajo tenemos estos problemas S5-11 y demás y entendamos que nuestro trabajo aporta al de otros y demás creo que sí, porque creo que lo tradicional pues no es que no sea efectivo pero pues llega mucho a reprimir los conflictos.</p>

<p>14. ¿Qué obstáculos considera que existen para el manejo de conflictos?</p>	<p>Un obstáculo es la falta de confianza, a veces somos compañeros de trabajo no traspasamos la línea de confianza y pues quiera que no pues eso resulta siendo un obstáculo a la hora de tener que resolver algún conflicto o tal vez nos da pena hablarlo, hay cosas donde me gusta hablar de lo bueno pero de lo malo no, en algún momento pues no se menciona la solución, S5-12</p> <p>unas alternativas de solución ahí pero tal vez aunque el obstáculo sea la comunicación el procurar desde la perspectiva del jefe que las personas en conflicto se relacionen más, sea una herramienta muy buena que a veces somos compañeros pero no hay confianza, no nos relacionamos cuando almorzamos juntos, no platicamos, no sabemos las necesidades de nuestros propios compañeros de trabajo y aparte también esta tal vez un poco la política empresarial cuales son las directrices de las altas gerencias de cómo resolver los conflictos S5-13 y probablemente en algún momento uno discrepe de algunas metodologías o formas de solventar conflictos y creo que también la indiferencia tiene un factor importante porque talvez a mi ya no me importe que por ahí hay un conflicto pero sinceramente yo ya doy por hecho que las personas que forman parte de el, son las únicas responsables y únicamente me dedico hacer a lo que tengo que hacer. S5-14</p>
--	---

Sujeto No. 6	
Puesto	Coordinadora de Capacitación y Desarrollo
Edad	35 años
Género	Femenina
Experiencia	15 años de experiencia
Nivel Académico	Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional
Área de trabajo	Gestión Humana y Organizacional
1. ¿Qué entiende por conflicto en la organización?	Creo que el conflicto es un evento donde dos o más personas no precisamente están de acuerdo para hacer ciertos procesos o tomar ciertas decisiones.
2. ¿Cuáles considera que son las causas que originan un conflicto?	La falta de comunicación, el incumplimiento de las promesas, el famoso círculo de la promesa, que ofrezco, que cumplo eso generalmente causa conflicto en las organizaciones.

<p>3. Qué variables considera que debe tomarse en cuenta para resolver el conflicto?</p>	<p>Las necesidades específicas de quienes estén involucradas en el conflicto, que es lo que quiere la otra parte, que es lo que quiero yo, como se puede negociar, eso es importante, yo creo que la variable que se debe considerar mas es la necesidad específica, qué es lo que se necesita y como se puede alcanzar con un acuerdo. S6-01</p>
<p>4. Considera que el manejo de conflictos afecta el clima laboral?</p>	<p>Sí.</p>
<p>5. ¿Cómo maneja los conflictos que afectan el clima laboral?</p>	<p>. El clima se afecta porque cuando hay conflictos hay distintas percepciones y emociones lo que se intenta acá en el manejo de clima laboral es que sean responsables de sus propias acciones y de sus emociones entiendo que el clima no es responsabilidad de una persona sino es una construcción de todos verdad entonces si todos nos hacemos responsables de nuestros actos y somos más conscientes de como observamos las cosas podemos manejar mejor la comunicación, el entorno y el clima. S6-02</p>
<p>6. ¿Qué entiende por manejo de conflictos?</p>	<p>Creo que el manejo de conflictos es en la organización una prioridad el tema de clima laboral para manejar los conflictos acá hay ciertos procesos que nos permiten desarrollar a la gente por ejemplo, en las escuelas de liderazgo que tenemos actualmente el 50 % del pensum es referente al ser entonces como manejamos esto a nivel organizacional es si la gente conoce sus emociones, se libera a sí misma, amenora los conflictos a nivel laboral, entonces así los manejamos nosotros acá, haciendo responsable a los jefes de departamento de que los colaboradores asistan a estos talleres o los gerentes y que los repliquen con su gente, S6-03 de tal forma que la filosofía y el ser es más importante se replique en todo la corporación y que tengamos una corporación más humana con menos conflictos.</p>
<p>7. ¿Qué estrategias conoce para el manejo de conflictos?</p>	<p>La negociación, la autoconciencia, el círculo de la promesa, bueno nosotros desde capacitación y desarrollo lo que hacemos es el enfoque al ser, que era lo que te comentaba hace un rato, creo que esa es una estrategia importante cuando tu llegas a la persona como ser humano, no como un número dentro de una corporación las cosas cambian. S6-04</p>

8. ¿Cuáles aplica con más frecuencia?	Aquí en la corporación el enfoque al ser.
9. ¿Qué comprende por estrategias creativas?	<p>Creo que podría ser como formas no tradicionales de manejo de conflictos, por ejemplo que un colaborador de un área nos de problemas con otro colaborador de otra área, algo creativo podría ser enviarlos a ellos a un proyecto, a trabajar juntos verdad, eso creo que ayuda mucho, creo que no todas las empresas lo hacen, pueden ser proyectos de bajo impacto, pues que no generen mayor ruido en la corporación pero que permitan que los colaboradores puedan acercarse y mejorar su comunicación, S6-05</p> <p>porque las tradicionales pues integración, comunicación más efectiva verdad, pero es más de crear esos espacios de comunicación que de capacitación porque con capacitación la gente no cambia, las personas adquieren la competencia cuando la practican, cuando tienen la experiencia pero si tu vas a una capacitación a ti te puede decir mire usted puede comunicarse bien, usted puede trabajar en equipo pero eso es teoría, pero tú vas a conocer pero no vas a hacer, cuando tu ya lo haces y lo vives, eso te permite adquirir la competencia. S6-06</p>
10. ¿Cuáles conoce?	<p>Actualmente hay una de legos pero esa ya la vienen manejando hace como tres, cuatro años sino es que más. En donde las áreas en conflicto construyen ciudades o construyen un tema entonces eso les permite a ellos sacar sus emociones, es como un, como se llama lo que se hace en clima, como un grupo de enfoque, como un focus group sólo que es una construcción y entonces en la mesa se ponen los temas de conflicto y la gente construye la solución de esos conflictos, a mi me parece una forma muy creativa, esto lo creo lego de hecho esta certificado, S6-07 en Guatemala son una o dos personas que trabajan este tema a nivel nacional, que tiene la certificación de Lego y yo si creo que esa es una forma creativa de manejar los conflictos, vamos todos juntos, ponemos los temas en la mesa y construimos la solución a mi esa me gustó mucho.</p>
11. ¿Cuáles aplica en su organización?	<p>Lego no la aplicamos, aquí somos más tradicionales todavía, todavía vemos los temas de integración, los buzones de comunicación, los procesos legales, cuando los conflictos son muy grandes, en realidad la corporación todavía es muy tradicional en el manejo de conflictos. S6-08</p>

<p>12. ¿Qué estrategias considera para el manejo de conflictos que son más efectivas las tradicionales o las innovadoras?</p>	<p>Yo creo que es una mezcla por la experiencia que te da la vida no puedes desechar lo que alguna vez funciono, y aparte porque somos distintos, somos seres humanos las organizaciones están compuestas de seres humanos y no siempre te va servir lo mismo para todas las personas, entonces tienes que respetar esos espacios, entonces tienes que buscar el proceso o la técnica ideal para la persona que en ese momento está necesítandolo o para el área que lo está requiriendo, entonces pueden hacer esa mezcla, S6-09 yo no te podría cuál de las dos es mejor, seguramente con la nueva generación estás formas creativas causan mucho impacto pero con generaciones anteriores y hablándote de nuestra corporación donde tenemos el 50% de gente mayor de 50 años o 45 no puedes obligarlos a entrar a una forma tan creativa porque ellos son tradicionales y entonces tienes que respetar sus espacios.</p>
<p>13. ¿Cómo diferencia que una es más efectiva que la otra?</p>	<p>Como te decía no creo que una pueda ser más efectiva que la otra, creo que es depende del caso, depende del conflicto, dependiendo de la necesidad específica. S6-10</p>
<p>14. ¿Qué obstáculos considera que existen para el manejo de conflictos?</p>	<p>Creo que el obstáculo más visto es como la autoconciencia o el autoanálisis de las cosas que pasan verdad, cuando tu estás en recursos humanos regularmente participas como un tercero en los conflictos organizacionales y siempre hay dos partes, la parte que tiene una necesidad y el otro que tiene un lucha pero los dos tiene sus propias necesidades y sus propias luchas pero no somos conscientes de lo que el otro necesita, regularmente somos muy egoístas y por eso es que surge el conflicto, S6-11 porque es que las cosas se hagan como yo quiero y es que yo necesito del proceso o el resultado del servicio como yo quiero, entendiendo que yo soy un observador distinto al otro y que para mi, por ejemplo que la oficina este fría me puede hacer sentir bien pero a ti no, entonces lo que más impacta en la resolución de un conflicto es ese autoanálisis, yo creo que es la mirada de como yo estoy observando las cosas y como las está observando el otro y no ser egoísta, entender que el otro es un ser humano, que merece respeto, que merece su espacio y que yo debo convivir con él, tal y como lo hacemos aquí en clima, coexistir en un mar de diferencias, S6-12</p>



	tenemos que coexistir y alcanzar los resultados independientemente de lo que yo quiero por mi paradigma sino es que le conviene a la empresa entonces tenemos que quitarnos esa venda de egoísmo y entender que el otro también es un ser humano. S6-13
--	---

Sujeto No. 7	
Puesto	Jefe de la Unidad de Recaudación
Edad	47 años
Género	Femenina
Experiencia	28 años de experiencia
Nivel Académico	Licenciatura en Administración de Negocios
Área de trabajo	Área de Recaudación y Gestión de Cobro
1. ¿Qué entiende por conflicto en la organización?	Prácticamente es hay dos o más partes que no coinciden en ciertos criterios.
2. ¿Cuáles considera que son las causas que originan un conflicto?	Los diferentes pensamientos que existen e intereses que tienen las personas.
3. Qué variables considera que debe tomarse en cuenta para resolver el conflicto?	Una es tomar en cuenta las opiniones de las dos áreas, de las áreas que estén, otro es evaluar, tener una lluvia de ideas verdad, para resolverlos, también como tener claro cuáles son las necesidades de cada grupo e irlas uniendo para ver cuál es la mejor estrategia para lograr resolverlos. S7-01
4. Considera que el manejo de conflictos afecta el clima laboral?	Si afecta.
5. ¿Cómo maneja los conflictos que afectan el clima laboral?	Uno es retomando los conflictos que existen y tratar de... como hay de diferente tipo no todos los vas a resolver de la misma forma, hay unos que posiblemente sin hacer nada en algún momento vez que no son tan complicados y solo esperando pues que se lleguen a resolver, sin embargo hay otros que si necesitas que tomar digamos el conflicto y analizarlo, platicar con las partes y ver qué es lo que está sucediendo, o sea todo dependiendo de qué tipo de conflicto esté sucediendo. S7-02

6. ¿Qué entiende por manejo de conflictos?	El manejo de conflictos básicamente es la forma de irlos resolviendo, los diferentes temas que debemos tocar que estén en el área.
7. ¿Qué estrategias conoce para el manejo de conflictos?	Pues hay diferentes una es la negociación, donde ya se sientan las dos partes y hablan de los intereses de cada uno, a través de la vía legal, hablaba también, como no todos se resuelven de la misma manera entonces pueden ser unos que sean solo con dejarlos pasar, otros como te decía una mesa de negociación, otros pueden ser solo con una lluvia de ideas y tratar de lograr un punto en donde las partes estén de acuerdo. S7-03
8. ¿Cuáles aplica con más frecuencia?	Normalmente es poner los puntos sobre la mesa y tratar de encontrar la mejor solución de los dos lados, o sea esa es la que tal vez yo más utilizo, ser más democrática para resolverlos.
9. ¿Qué comprende por estrategias creativas?	Bueno son puntos de acción que son diferentes o que normalmente no se utilizan, que están fuera de lo que de lo tradicional.
10. ¿Cuáles conoce?	Digamos ahorita no tengo fresco, pero si he visto que han solucionado conflictos de distinta forma pero ahorita no tengo un caso, como eso no es tan común, no tengo un caso fresco digamos para decirte. S7-04
11. ¿Cuáles aplica en su organización?	Por ejemplo con el tema del clima, cuando digamos, el año pasado el clima de la unidad salió de una forma tal vez no tan bien calificada, sin embargo a raíz de eso tomamos ciertas acciones, yo normalmente tengo dos personas que me apoyan en el área y si hay ciertas actividades que han desarrollado, por ejemplo podría ser permisos, control de vacaciones y todo el asunto y algún momento estas no se estaban coordinando, entonces a raíz de eso pues lo que hicimos fue reorganizar todas las actividades de forma de ciertos controles si yo los llevara para que entre las dos áreas no hubiera confusión, aparte de eso, S7-05 otra cosa que hicimos fue que nosotros teníamos también dos áreas separadas el área de actualización y el área de otro tipo de gestiones que se relacionaba con los pagos sin embargo si había cierta distanciamiento entre las áreas, y es una decía no es que ella tiene más, no es que ella no, entonces una de las cosas que hicimos fue, uno todo un plan, empezamos hacer capacitación de los dos lados, S7-06 entonces los que no sabían actualizar los pusimos a que aprendieran a actualizar y los otros que no sabían hacer unas gestiones de pagos pues los pusimos hacer ese tipo de gestiones de

	<p>pagos, de forma de unificar las actividades y podernos en algún momento cuando se hacía una carga de trabajo en un área, por ejemplo hubo problemas en los bancos y los que estaban atendiendo solo bancos, ellos eran los únicos que estaban muy cargados, entonces los otros se iban y los otros se quedaban muy cargados con toda la responsabilidad sin embargo al repartirse toda la gestión, S7-07 sintieron ellos una disminución de carga general y rompimos ese problema que existía de romper un poquito el trabajo en equipo, tratamos de unir con eso tener un mejor trabajo en equipo y eso nos permitió esa conflictividad que había, que aqueos y los otros, entonces cuando se hizo la evaluación con esos cambios que se hicieron no solo de repartir las actividades porque se podía todo va dependiendo en que área se pueda y no se pueda, sin embargo aquí lo evaluamos y vimos que era factible poder hacer la redistribución de las diferentes actividades, S7-08 tener más control y aparte de eso unificar más el equipo y otra de las situaciones fue, evitar que cuando ellos pidieran permisos, se juntaran que dos habían pedido permiso al mismo tiempo o las vacaciones sino tener ya este control entonces ya lo vamos distribuyendo, desde principio de año se hace una distribución cada quien asigna fechas y bajo esas fechas se van asignando, digamos toda esta gestión que se hizo nos permitió que este año tuviéramos un buen resultado en equipo en el clima laboral de la unidad, S7-09 digamos ahí fue donde aplicamos un poco de la creatividad y no seguir con lo mismo sino que romper tal vez el paradigma de la forma que veníamos trabajando desde hace muchos años y eso si nos permitió mucho ese cambio.</p>
<p>12. ¿Qué estrategias considera para el manejo de conflictos que son más efectivas las tradicionales o las innovadoras?</p>	<p>Yo creo que va depender pero yo creo que es como utilizar las dos, sin embargo que hay unas a otro nivel o a nivel nacional o a otros niveles donde han utilizado otro tipo de estrategias para resolver conflictos y que han sido mucho más efectivas verdad, entonces yo creo que yo utilizaría las dos pero dependiendo de qué tipo de situación la que se tenga verdad. S7-10</p>
<p>13. ¿Cómo diferencia que una es más efectiva que la otra?</p>	<p>Por los resultados.</p>
<p>14. ¿Qué obstáculos considera que existen para el manejo de</p>	<p>Tal vez los obstáculos no llegar a un, tener diferentes opiniones pero que la otra parte no seda nada, entonces esa es una, las personas, el que la otra parte no tenga</p>

conflictos?	claro bien el objetivo, se supone que un tipo de situaciones como esta es una negociación en la cual las dos partes deben de ganar para que los dos pues se sientan tranquilos al final de la negociación entonces la idea es que digamos unos de los obstáculos seria eso, que no, la otra parte no tuviera claro el objetivo entonces se quedara todo sin llegar a ningún acuerdo. S7-11
-------------	--





Fecha: 23 de noviembre de 2015

Guía para el Manejo de Conflictos

# GUÍA PARA EL MANEJO DE CONFLICTOS

María Fernanda Lima Morales

Carné: 1250610

## I. INTRODUCCIÓN

El manual que tienes en tus manos, ha sido elaborado con el propósito de servirte de guía, para el manejo de conflictos y estrategias de afrontamiento.

Presentaremos los tipos de conflictos que existen, de qué manera podemos solucionarlos, qué estrategias utilizar y darle el seguimiento para evitar secuelas.

En éste instrumento encontrarás la misión, visión y los valores de la empresa.

Con tu ayuda evitaremos al máximo la presencia de conflictos en la organización, ejecutando así las medidas preventivas a las situaciones que las puedan generar en tu área de trabajo; con el propósito de garantizar tu participación en nuestro equipo de trabajo; para promover la mejoría de las condiciones en las que se desarrollan día con día las actividades laborales.



## II. MISION, VISION Y VALORES

### Visión

Al año 2018 ser el grupo líder en el mercado centroamericano con los mejores indicadores técnicos y comerciales, aceptado y valorado por la sociedad en general, rentables desde la perspectiva social, ambiental y financiera, proporcionando valor agregado a nuestros grupos de interés.

### Misión

Somos un grupo de empresas guatemaltecas pertenecientes a una organización multilatina dentro del sector eléctrico, basamos nuestros resultados en personal competente fundamentados en valores definidos en la organización, gestión interna eficiente, prestación de productos y servicios de alta calidad, generación de bienestar y productividad a la sociedad, y la promoción de nuevas y mejores fuentes de energía para el beneficio del cliente.

### Valores

Respeto

Responsabilidad

Solidaridad

Integridad

Innovación



### **III. OBJETIVOS**

#### **Objetivo General**

Este manual tiene como objetivo conocer a fondo los tipos de conflicto que pueden presentarse dentro de la organización, el manejo de los mismos y su resolución efectiva.

#### **Objetivos Específicos**

- Identificar qué tipos de problemas pueden presentarse
- Mejorar el manejo de conflictos
- Brindar una resolución objetiva y efectiva

## IV. CONFLICTOS

### Definición

El conflicto es una diferencia entre dos o más personas o grupos que surgen en cuanto a opiniones, intereses, valores, metas, etc.

Los efectos negativos que pueden presentar son :

- Descontento
- Estrés
- Falta de Comunicación



### Tipos de Conflicto

- Conflictos Intrapersonales: Este tipo de conflicto es con el interior de cada persona, donde debaten entre aquello que quieren ser y lo que deben ser.
- Conflictos Interpersonales: Conflicto que existe entre dos o más personas por diferencia entre intereses, necesidades y opiniones, entre otras o puede ser por emociones.
- Conflictos Organizacionales: Conflictos que surgen entre las diferentes áreas de trabajo.

## CONTINUACIÓN

A continuación las formas básicas que adopta un conflicto:

- Conflicto de procedimientos: Procesos con diferentes puntos de vista.
- Conflicto afectivo: Diversidad en emociones y sentimientos .
- Conflicto cognoscitivo: Incompatibilidad de pensamientos, opiniones e ideas entre las personas.
- Conflicto por metas: Resultados obtenidos que son incompatibles y rivalidad entre los valores de las personas involucradas.



## V. MANEJO DE CONFLICTOS

En todas las empresas día con día se presentan distintos tipos de conflictos , depende de sus superiores la manera o la forma en la que los resuelven, siendo ellos los responsables de la resolución de los mismos.

El manejo de conflictos es la manera en la que intentamos resolver los conflictos, a continuación se desarrollaran las siguientes posibles soluciones :

- **Estilo de Evasión:** Es utilizado para permanecer fuera del conflicto y evitar desacuerdos, es una forma neutral de actuar, no estar del lado de ninguna de las partes involucras sino dejar que ellas mismas lo resuelvan.
- **Estilo Ceder:** Éste método se basa en la presión que se realiza sobre la parte o partes opuestas involucradas para obtener resultados propios: ésta es una forma de manejar el conflictos donde sólo una de las partes involucradas saldrá beneficiada.
- **Estilo de Compromiso:** Enfrentar los conflictos de una manera pragmática, llegando a buenas concesiones, dejando las puertas abiertas para relaciones futuras efectivas. Ésta podría ser una buena opción para los jefes, en cuanto al manejo de conflictos ya que las partes involucradas son beneficiadas con este tipo de manejo.
- **Estilo de Colaboración:** Se basa en compartir, analizar, conocer el por qué del desacuerdo; poder crear alguna opción para la situación y sea favorable para todas las partes involucradas; también se benefician con el trabajo en equipo y esto promueve la comunicación, tomando en cuenta las opiniones de todas las partes que forman parte del desacuerdo.

## VI. TÉCNICAS PARA RESOLVER CONFLICTOS

El manejo de conflictos y las técnicas para la resolución de conflictos son temas distintos, a continuación mencionaremos algunas de las técnicas que los jefes pueden utilizar para resolver conflictos que se presenten en el área laboral,

- Metas de orden superior: Tener una meta en común , con la cooperación de las partes involucradas, proponiendo ideas de qué pueden realizar para lograr el objetivo.
- Solución de problemas: Juntar a las partes involucradas en el conflicto para identificar el problema y solucionarlo; escuchar a cada una de las partes, conocer qué es lo que exige cada una y proponer solución donde se obtenga un resultado positivo para ambas partes.
- Evasión: Hacer a un lado los problemas, dependiendo de la complejidad del problema, así será la atención que se le prestará.
- Ampliación de Recursos: Ampliar los materiales necesarios para obtener un buen desempeño. Cada uno de los colaboradores de la empresa debe contar con su equipo de trabajo completo para desarrollar su trabajo, de lo contrario presentará falta de interés, como también un mal resultado.
- Arreglo: Cada una de las partes involucradas deber dar un valor agregado para resolución de conflictos; no basta solamente con beneficiar a dichas partes sino también obtener un resultado positivo como lo podría ser el comienzo de una buena amistad.

### CONTINUACIÓN

- **Allanamiento:** Darle poca importancia y no prestar atención a la diferencia de intereses de las partes involucradas en el problema. Éste tipo de técnica puede ser tomada como poco profesional y un tanto egoísta; provocar impotencia entre las partes y falta de cooperación para resolverlo.
- **Mandato:** Acudir a las autoridades correspondientes para la resolución de conflictos y se les comunica a las partes involucradas. Cuando la situación se torna demasiado complicada y no se logra llegar a ningún acuerdo, se recomendó quedar fuera como mediador y exponer el conflicto a las autoridades superiores para que ellos tomen una decisión directamente sobre los intereses de cada una de las partes.
- **Modificar la variable humana:** Una de las partes más difíciles de un conflicto es lograr que un ser humano cambie tanto como de pensar, como en conducta. Para poder lograr esto y obtener un resultado positivo, se pueden realizar capacitaciones enfocadas al ser y aplicar las técnicas aprendidas tanto en el área laboral, como en la vida personal.
- **Modificar las variable estructurales:** Diseñar nuevamente los esquemas de relación de los sujetos que se encuentran involucrados.

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Serrano, J. (2013). *Conflictos Laborales*. Madrid, España. (Homepage) Recuperado de: [www.aepccc.es/blog/item/conflictos-laborales.html](http://www.aepccc.es/blog/item/conflictos-laborales.html)

Merlano, S. (2011). *Conflictos en el campo laboral. Estrategias para manejarlo Contribuciones a las Ciencias Sociales*. (Homepage) Recuperado de: <http://www.eumed.net/rev/cccss/11/sm.htm>

Villa, Z. (2012). *Técnicas para resolver conflictos en el área laboral*. México. (Homepage) Recuperado por: [www.coscatl.com/blog/resolución-conflictos-trabajo](http://www.coscatl.com/blog/resolución-conflictos-trabajo)