

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

**"TÉCNICAS UTILIZADAS POR UN GRUPO DE COLABORADORES DE DIFERENTES  
ESTRATOS INTERGENERACIONALES PARA RESOLVER CONFLICTOS  
ORGANIZACIONALES EN UNA EMPRESA DEDICADA A LAS ACTIVIDADES AGRÍCOLAS."**  
TESIS DE GRADO

**WENDY CAROLINA DEL VALLE RODRIGUEZ**  
CARNET 12485-09

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, ENERO DE 2015  
CAMPUS CENTRAL

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

**"TÉCNICAS UTILIZADAS POR UN GRUPO DE COLABORADORES DE DIFERENTES  
ESTRATOS INTERGENERACIONALES PARA RESOLVER CONFLICTOS  
ORGANIZACIONALES EN UNA EMPRESA DEDICADA A LAS ACTIVIDADES AGRÍCOLAS."**

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE  
HUMANIDADES

POR

**WENDY CAROLINA DEL VALLE RODRIGUEZ**

PREVIO A CONFERÍRSELE

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

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, ENERO DE 2015  
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 PROYECCIÓN: DR. CARLOS RAFAEL CABARRÚS PELLECCER, S. J.  
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. CLAUDIA CECILIA WONG IMERY

## **REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN**

MGTR. ESTUARDO VLADIMIR VALDEZ BONILLA

Guatemala, 28 de noviembre 2014

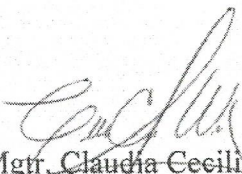
Señores  
Consejo Facultad de Humanidades  
Universidad Rafael Landívar  
Presente.

Señores (as) Consejo:

Por este medio me permito informarles que he revisado el estudio de tesis titulado **“Técnicas utilizadas por un grupo de colaboradores de diferentes estratos intergeneracionales para resolver conflictos organizacionales en una empresa dedicada a la Actividades Agrícolas”** elaborado por la alumna **Wendy Carolina Del Valle Rodríguez** quien se identifica con el carné número **12485-09**

Considero que el estudio antes mencionado llena los requerimientos establecidos por la Facultad; por tal motivo, solicito nombramiento de revisor para la evaluación del mismo.

Atentamente,

  
Mgtr. Claudia Cecilia Wong  
Asesora



Universidad  
Rafael Landívar  
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE HUMANIDADES  
No. 051-2014

### Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante WENDY CAROLINA DEL VALLE RODRIGUEZ, Carnet 12485-09 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL, del Campus Central, que consta en el Acta No. 05929-2014 de fecha 8 de diciembre de 2014, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

**"TÉCNICAS UTILIZADAS POR UN GRUPO DE COLABORADORES DE DIFERENTES ESTRATOS INTERGENERACIONALES PARA RESOLVER CONFLICTOS ORGANIZACIONALES EN UNA EMPRESA DEDICADA A LAS ACTIVIDADES AGRÍCOLAS."**

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 7 días del mes de enero del año 2015.



*Irene Ruiz Godoy*

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

## AGRADECIMIENTOS

**A Dios:** Por ser el pilar fundamental en mi vida, mi guía que me ayuda a continuar con mis sueños y esperanzas. Agradecida por brindarme el don de la existencia

**A la Virgen de Guadalupe:** Por cuidar de mí y de mis seres queridos bendiciéndoles en todo momento y ser confidente de mis anhelos.

**A mis Padres:** Agradezco el esfuerzo, el amor incondicional, paciencia y comprensión que han mostrado no solo en esta etapa de mi vida sino en el transcurso de mi desarrollo en la cual me han hecho una persona perseverante y luchadora como ellos.

**A mi Abuela:** Ruby Celeste Santisteban, porque en vida me mostró su amor, atención, comprensión, alegría y el verdadero significado de la unión familiar. Por tenerla como mi principal ángel de la guarda.

**A mis Hermanos:** Por ser mi ejemplo a seguir y tener mi total admiración hacia cada uno de ellos por ser constantes en sus metas personales, profesionales y laborales. Por compartir este camino junto y no dejarnos vencer ante ninguna circunstancia.

**A mi novio:** Por ser mi fortaleza, apoyo y paciencia durante el tiempo de la carrera y tener la bendición de compartir un logro más en nuestras vidas.

**A mí Familia:** A mis tíos y primos, por estar en todo momento mostrándome su apoyo y entusiasmo así como el amor sincero y unión que se nos caracteriza como familia.

**A mis amigos:** Tener la virtud de contar con amigos con los cuales confiar y estar presentes no importando la situación. Por años compartidos de amor, alegría, tristezas y anhelos.

## ÍNDICE

Contenido	Página
<b>I. Introducción.....</b>	<b>9</b>
<b>II. Planteamiento del Problema.....</b>	<b>39</b>
2.1. Objetivos	
2.1.1. Objetivo General.....	39
2.1.2. Objetivos Específicos.....	39
2.2. Elementos de Estudio.....	40
2.3. Definición de Elemento de Estudio.....	40
2.3.1. Definición conceptual.....	40
2.3.2. Definición operacional.....	40
2.4. Alcances y límites.....	41
2.5. Aporte.....	42
<b>III. Método .....</b>	<b>43</b>
3.1. Sujetos.....	43
3.2. Instrumento.....	45
3.3. Procedimiento.....	46
3.4. Diseño y metodología estadística.....	47
<b>IV. Presentación y Análisis de Resultados.....</b>	<b>48</b>
<b>V. Discusión de Resultados.....</b>	<b>70</b>
<b>VI. Conclusiones.....</b>	<b>74</b>
<b>VII. Recomendaciones.....</b>	<b>75</b>
<b>VIII. Referencias Bibliográficas.....</b>	<b>76</b>
<b>Anexos</b>	

## RESUMEN

El presente estudio es de tipo cualitativo en el cual se tuvo como objetivo principal conocer las técnicas que utilizan para la resolución de conflictos según la generación a la cual pertenecen en una empresa dedicada a la actividad agrícola.

La investigación se realizó con 248 sujetos, de ambos géneros, solteros y casados, entre las edades de 18 a 65 años, con un nivel académico de diversificado y universitario y antigüedad laboral los cuales trabajan actualmente para dicha empresa ubicada en la Ciudad de Guatemala. Se utilizó como instrumento el Test de Técnicas de Conflictos Organizacionales (TTCO), el cual ayudó a determinar que técnica es más utilizada de acuerdo a la generación perteneciente para resolver problemas siendo éstas: negociación, mediación, conciliación y arbitraje.

De acuerdo a los resultados obtenidos se pudo establecer que la generación "Baby Boomers" y "X", utilizan la técnica de negociación que fue la que más predominó en los sujetos evaluados, mientras que la generación "Y" se inclinó por la técnica de conciliación. La técnica de arbitraje fue con la que menor puntaje obtuvo en las respuestas obtenidas de las tres generaciones. Se observó tanto la generación de "Baby Boomers" como la "X" muestra de manera similar el orden en el cual utilizan las técnicas de resolución de conflictos siendo el siguiente: negociación, conciliación, mediación y arbitraje.

Finalmente, se recomendó a la empresa se puedan realizar actividades a través del Departamento de Recursos Humanos y en los cuales tengan como propósito involucrar al personal para que puedan convivir entre sí las distintas generaciones y lograr comprender las acciones, pensamientos e ideales de cada uno de sus compañeros. .



## I. INTRODUCCIÓN

La convivencia es un acto en el cual coexiste de manera pacífica y armoniosa todo ser humano dentro de un mismo espacio. La rutina constante sea en casa, iglesia, algún evento social, trabajo, universidad, entre otros; hacen que cada individuo se encuentre en constante interacción y adaptabilidad social. De acuerdo con el ambiente en que se está expuesto, cabe la posibilidad que dentro de un grupo de personas se forme por congeniar o diferir según criterios como la religión, creencias, opiniones, cultura, experiencia, anhelos, entre otros. Por lo que se define el concepto de conflicto como la referencia hacia la manifestación de intereses opuestos, en forma de disputa.

Abarcando la convivencia dentro del panorama laboral se presentan cuatro generaciones siendo éstas un generador de conjunto de ideas y al mismo tiempo de diferencias entre los mismos colaboradores. La generación "Tradicionalista" (1945 ó antes) son personas que consideran luchadoras, constantes, dedicadas, respetuosas a las normativas y a la autoridad. La otra generación es "Baby Boomers " (1946-1964), quienes tienen las características de ser comprometidos al cambio, espíritus de sacrificio, relación de amor-odio con la autoridad, pacientes, participativos y leales. La generación "X" se distingue por ser individualista, confiable en sí mismo, liderar por competencias, tecnológico, adaptable, responde a los cambios y acepta la diversidad. Por último se encuentra la generación "Y" que se caracteriza por ser prácticos, responsables sociales, individualistas orientados a la inclusión, nativos de la tecnología, creativa, enfoque balanceado entre trabajo y vida, ambiciosos y de elevada formación académica. Para las organizaciones es de importancia conocer y diferenciar las distintas técnicas que cada una de estas generaciones utiliza como herramienta para la resolución de conflictos y así comprender de manera constructiva la diferente perspectiva que se tiene de los demás y no ser este un indicio de conflicto dentro de la organización que genere inestabilidad, inconformismo, un alto índice de rotación de personal, incumplimiento de plazos, aumento de la tensión entre empleados, la interrupción de flujo de trabajo, la desconfianza, entre otros. Así mismo, se debe tener presente los elementos distintivos dentro de las generaciones tales como los hechos

históricos, sociales y políticos, la tecnología predominante, las formas de alfabetización, los tipos de lenguajes, las escalas de valores, los modos de percibir y las experiencias vividas en la niñez y adolescencia.

Para lo cual el presente estudio se realizó a través de la recopilación de distintos estudios e investigaciones tanto nacionales como internacionales que amplían la información sobre los conflictos organizacionales durante los últimos años.

## **1.1 Antecedentes**

Ayala (2014) quien desarrolló una investigación cualitativa dentro de la Ciudad de Guatemala la cual estableció como objetivo el conocer la percepción de un grupo de gerentes de Recursos Humanos de empresas guatemaltecas sobre las estrategias creativas para el manejo de conflictos en la organización. La muestra estuvo conformada por 8 sujetos con experiencia laboral mínima de dos años en el área de Recursos Humanos, comprendidos en un rango de edad de 25 a 40 años, de ambos géneros y como mínimo pensum cerrado en la licenciatura de Psicología Industrial. Para obtener los resultados, se inició con una entrevista semi-estructurada, la cual consta de 14 preguntas abiertas enfocadas a conocer la percepción de los gerentes en los distintos indicadores siendo éstos el concepto, clima laboral, estrategias tradicionales y creativas para el manejo del mismo. Se concluyó que los gerentes de Recursos Humanos deben actualizarse constantemente sobre las técnicas para la resolución de desacuerdos e implementarlas adecuadamente. Finalmente se recomendó a los gerentes de Recursos Humanos capacitarse para poder dominar las áreas de mejora en la resolución de conflictos.

De la misma manera, De León (2012) realizó una investigación de tipo descriptiva en la cual su propósito fue determinar la existencia estadísticamente significativa al nivel de 0.05 entre el nivel de inteligencia emocional y las estrategias para el manejo de conflictos en un grupo de colaboradores de una empresa de la Ciudad de Guatemala. Para este estudio, se trabajó con 40 sujetos del personal

administrativo de género masculino y femenino, quienes oscilaban entre las edades de 18 a 51 años con un nivel educativo medio y universitario. Para dicho estudio se utilizó como instrumento dos herramientas tales como el Test de Inteligencia Emocional (TIE) y el Test de Estrategias de Manejo de Conflictos (TEMC). El procedimiento inició con la elaboración de las dos evaluaciones establecidas, posteriormente se procesaron y clasificaron los resultados obtenidos por cada sujeto. Como resultado se mostró que no existe correlación estadísticamente significativa al nivel de 0.05 entre la Inteligencia emocional (IE) y las estrategias de manejo de conflictos en un grupo de colaboradores. Con base a estos resultados, se concluyó que no hay relación estadísticamente entre las estrategias de manejo de conflictos en las áreas de “negociación”, “mediación”, “conciliación” y “arbitraje” con los factores de la IE: auto-conocimiento, autorregulación, auto-motivación, empatía, y habilidades sociales. Por lo que se recomendó al departamento de Recursos Humanos que incluya dentro de sus procesos de reclutamiento y selección algunos test que ayuden a medir el nivel de inteligencia emocional y que sirva encontrar al mejor capital humano que posea las competencias técnicas como las emocionales necesarias para desarrollar un puesto.

Por otra parte, Ortiz (2011) quien se interesó en realizar un estudio de tipo descriptivo, en la cual tuvo como objetivo general el determinar la existencia de conflictividad laboral en un grupo de colaboradores del área administrativa y operativa en una empresa guatemalteca. Dentro del proceso fue necesario conformar el personal por 74 sujetos, los cuales se dividían en 61 de género masculino y 13 de género femenino, entre las edades de 18 a 61 años y de diversos años de laborar en la empresa. Para su continuación, fue necesaria la utilización de un instrumento elaborado por Thomas Kilman llamado Test de Estilos de Afrontar Conflictos, en cual evalúa áreas como competencias, colaboración, compromiso, eludir y acomodarse de los colaboradores en situaciones de conflicto. Los resultados demostraron que si existe una relación estadísticamente significativa entre el estilo para afrontar los conflictos, así como la relación con las demás variables, que comprende el test de conflictos. Asimismo, identificar la existencia de conflictividad que existe en el factor de años laborados dentro de la organización en el área administrativa y operativa. Finalmente,

se concluyó que se debe trabajar en actividades que incorporen a todo el personal para mejorar la armonía dentro de los mismos y poder encontrar un punto de referencia en el cual se resuelvan sus diferencias de una manera óptima.

Por su lado, Véliz (2011) quien se interesó en definir cuáles son los estilos de manejo de conflicto en su estudio aplicado al personal administrativo de una empresa de la Ciudad de Guatemala. Los sujetos a participar fueron conformados por 33 del área financiera y seguros; entre las edades de 18 a 60 años; 16 de género masculino y 17 de género femenino; con título a nivel medio como mínimo; de diferente estado civil; desde cero años de antigüedad hasta más de cinco años. El instrumento utilizado fue el Test de Estilos de Manejo de Conflicto por Thomas Kilman (1974), con el cual se obtuvieron resultados que reflejaron que el 9% del personal utiliza el estilo “colaborando”, es decir, que es un porcentaje muy bajo muestra habilidades de resolución de conflictos. El resto muestra que el 27% utiliza el estilo “transigiendo” y un 45% “evadiendo”; es decir, que la organización podría verse afectada de manera negativa hacia los resultados del desempeño en general. Por lo anterior, se hizo la recomendación de identificar y brindar herramientas, talleres o programas que permitan manejar los conflictos adecuadamente y ser aplicables para un mejor trabajo en equipo fuera de conflictos.

Bagur (2010) quien realizó el estudio de estilos de negociación en la resolución de conflictos, en las jefaturas del área académica de la Universidad Rafael Landívar, cuyo objetivo era determinar qué estilo de Negociación en la resolución de conflictos, poseen los personal del área académica de la Universidad Rafael Landívar. Los sujetos que formaban su población fueron de 73 personas de género femenino y masculino. Siendo el estudio tipo cuantitativo descriptivo. Los resultados indicaron que no existe diferencia significativa en el estilo de negociación de cada facultad. También se logró concluir que el género no tiene relación con el estilo de negociación, por lo tanto al igual en hombres y en mujeres predominó el estilo de compromiso y el que menos fue el de evitación.

De forma similar, existen estudios internacionales relacionados a la resolución de conflictos en el ámbito laboral, a continuación se mencionan algunos de ellos, los cuales sustentan el tema antes mencionado.

Sánchez (2010), investigador que llevó a cabo en Colombia su estudio, el cual fue de tipo descriptivo y tuvo como propósito el poder efectuar a través de la percepción de los colaboradores un reconocimiento de los conflictos que surgen dentro de la empresa. La investigación se llevó a cabo en Colombia, trabajando con cinco empresas de este sector; perteneciendo la primera empresa a la industria de alimentos, correspondiendo a una mediana empresa; la segunda empresa pertenecía al sector industrial de la cerámica, siendo de la misma manera, mediana empresa. El resto de las organizaciones, pertenecían al sector de los servicios públicos. Para recabar la información se utilizaron 5 instrumentos. El primero fue un cuestionario que medía la presencia y tipo de conflicto, formado por 44 ítems con escalas tipo Likert; el segundo instrumento fue un cuestionario para medir el clima organizacional, cuestionario que fue una versión abreviada de Organizational Studies Inc. (OSI), reduciendo las 136 preguntas originales a 39. Los resultados más relevantes de este estudio se puede mencionar que la mayoría de la población encuestada manifiesta poca o ninguna presencia de fricción entre los trabajadores de la empresa; asimismo percibieron un ambiente laboral relativamente armónico y de poca tensión. La mayoría percibió que el conflicto es tratado de forma abierta y la mayoría opinó que el conflicto es perjudicial para el grupo de trabajo.

Por su parte, Daroch (2006) realizó una investigación en Chile, la cual tuvo como objetivo identificar los principales ejes que determinan y condicionan el conflicto laboral, a fin de proponer mecanismos o instrumentos de política que permitan avanzar en mitigar o suavizar el conflicto laboral en dicho país. El estudio tuvo como sujetos a líderes y asociación de trabajadores en la mediana y pequeña empresa, utilizando como instrumento una entrevista. Según los resultados obtenidos se pueden abordar indicadores dentro del conflicto laboral como una realidad para anteponerse a partir de distintas estrategias, modificarse a la normativa, diálogo social permanente. También se

recomendó el brindar charlas o actividades que permitan la mejora de técnicas en diálogo entre los colaboradores lo cual les beneficiará con la comunicación, confianza y trabajo en equipo que se verá reflejado en resultados y el tipo de liderazgo que tiene quien los guía.

Boh (2005), el cual detalló en su investigación con metodología descriptiva como objetivo general el conocer los aspectos relacionados con los conflictos, que se producen en el Colegio Santa María de lo Cañas de la comuna de Santiago, Chile, desde la perspectiva de los sujetos integrantes del área de enseñanza media de esta comunidad educativa en el año 2004, utilizando a cuatro personas que constituye casi a la totalidad (80%) del personal directivo–administrativo y a 19 profesores de diferentes materias, representativos del 80% de los profesores de la educación media; la selección de los sujetos de estudio fue de forma aleatoria. El método utilizado fue una encuesta cerrada con preguntas y opciones de respuestas establecidas a manera que no diera opción de dar respuestas no valederas acerca del tema de resolución de conflictos. Los resultados fueron analizados y tabulados dentro de los cuales se obtuvo que parte del personal no coincide con el ideal de la institución es decir su visión, misión y valores lo cual se ve reflejado al momento de interactuar y no desistir de sus ideales lo que genera conflicto. Los datos anteriormente mencionados fueron los únicos detallados en la tesis.

En el mismo contexto Patana (2002), muestra los resultados de su estudio en el cual su propósito fue comparar los estilos de la gerencia del conflicto de los decanos de dos universidades católicas privadas y para descubrir las diferencias significativas de los estilos de la gerencia del conflicto a nivel administrativo en el país de Bogotá, Colombia. Parte del procedimiento fue sustentar esta información bajo cuestionarios elaborado por Thomas y Kilman en los cuales evalúa el acomodamiento, evasión, colaboración, compromiso y dominio. Dicho test fue realizado para una población de 109 decanos para los cuales fueron las mismas instrucciones. El investigador utilizó los métodos normativos y de correlación descriptivos de investigación. Dentro del análisis de resultados indicaron que los factores demográficos del género, la edad, del nivel de

instrucción, y años de la experiencia profesional; no influyen perceptiblemente en los estilos de conflicto de la gerencia La Universidad de la Asunción de los decanos de Santo Tomás. Por lo que no manejan un nivel alto de conflictos sin embargo en ocasiones es reflejado por su personal pero no de manera constante e incomprensible. Dentro del estudio se mencionó que los decanos tailandeses y filipinos tienden generalmente para abogar una relación armoniosa en un lugar de trabajo por lo cual reflejo de manera positiva el estudio.

Finalmente, Espinoza y Pérez (s/f) quienes realizaron un estudio de tipo cuasi-experimental que tuvo como objetivo conocer la relación que existe entre los estilos de manejo de conflictos. Dicho estudio se realizó en dos empresas dentro del entorno de la Ciudad de Cochabamba, Bolivia, dedicadas a la fabricación de aguas gaseosas en la cuales se utilizaron como sujetos 12 colaboradores de mandos altos y medios. El procedimiento se realizó aplicándoles dos cuestionarios en los cuales se realizaba un autoanálisis sobre el manejo de conflictos en su ambiente laboral y el otro se refería a los estilos de relaciones interpersonales. Los resultados indicaron que existe una relación muy estrecha entre los estilos de manejo de conflicto y las relaciones interpersonales asertivas. Cabe resaltar que parte de la dinámica, se les solicitó a los participantes presentar un análisis de los diferentes estilos de resolución de conflictos que tenía cada uno para posteriormente pudiera comprender la línea de comunicación en la cual los demás visualizan. Se recomendó capacitar al personal del área administrativa.

Tanto los estudios nacionales como internacionales citados anteriormente representan un aporte valioso para el campo laboral, pues reflejan diferentes puntos de vista de las técnicas, percepción, estilos y aspectos que se tienen por parte de los colaboradores referente a los conflictos laborales.

Con finalidad de ampliar y profundizar el tema a investigar, se procederá a presentar Información teórica de tipos, manejo, solución y estrategias del conflicto organizacional. Asimismo, se abordará el tema de conflicto organizacional ligado a las

tres generaciones previamente mencionadas que se encuentran actualmente trabajando en un mismo contexto, es decir Generación "Baby Boomers", "X" e "Y".

## **1.2. Marco Teórico**

Robbins (2004), define que el conflicto es el proceso que comienza cuando una de las dos partes percibe que la otra ha sufrido un efecto negativo, o está por hacerlo, algo a que la primera le preocupa.

Asimismo, Amarós, (2007) complementa indicando que el conflicto es acto en el cual una de las dos partes percibe que la otra se resiste a tener el mismo interés o decisión por lo que sugiere una serie de procesos que ayudarán a evitar, reducir o solucionar un conflicto organizacional.

De igual manera, Praxis (2007), define el conflicto laboral como una controversia o diferencia explícita en la que puede iniciar con dos personas o grupos interdependientes que compiten entre sí por los mismos recursos o que están tras una meta incompatible a manera que las opiniones y conductas se ven afectados de acuerdo a como reaccione cada individuo o grupo. Dentro del mismo, siempre expone que existirán elementos de oposición, percepción de incompatibilidad y de alguna forma interacción.

Por su parte, González (2006) manifiesta que la existencia del conflicto dentro de un ámbito laboral se considera de manera habitual con el simple hecho de coexistir en el mundo de las relaciones laborales e interpersonales.

Igualmente, Cano (2005) define el conflicto laboral como la percepción de un desacuerdo de intereses o la creencia de las partes que sus aspiraciones actuales no pueden satisfacerse simultáneamente o conjuntamente. En definitiva, el conflicto es un enfrentamiento por intereses, valores o voluntades diferentes entre personas o grupos;



frecuentemente se percibe subjetivamente y solo es manifiesto si genera actitudes agresivas o discusiones.

Por su parte, Barrera (2004), define "conflicto organizacional como aquel momento en que personas, empresas o agentes independientes que mantienen una relación, deciden a nivel individual o en conjunto, manifestar su intención o deseo de cambiar los términos, los cuales no siempre son manifestados por la vía verbal o escrita. Muchas veces es necesario inferir actitudes, formas y mecanismos que usa el ser humano para expresar lo que siente frente a circunstancias que incomodan, que lo hacen pensar y actuar de alguna forma para cambiar los términos o las reglas de la relación".

También, Chalvin y Eyssette (2002) establecen que el conflicto en el ámbito laboral es una realidad presente en la vida de la empresa, es inevitable evitarlo y un hecho que nunca se podrá suprimir pero sí podría ser un índice aceptable de conflictividad que se solucione en un tiempo adecuado para que no afecte a las partes involucradas y por consiguiente a la empresa.

Finalmente, Ventura (2011) publica en la revista "Gestión Organizacional" un artículo relacionado a la importancia que se debe tener en el ámbito laboral para reducir los conflictos puesto que al momento en que se presenten y se extienda será la raíz de malas condiciones de trabajo que perjudicarán a la corporación, al personal y a la productividad en general.

El comportamiento del ser humano hace que actuemos de acuerdo a nuestros pensamientos, acciones y reacciones inmediatas que cada uno ha experimentado con anterioridad. Newstrom, (2007) indica que el comportamiento dentro de una organización es la acción y aplicación de los conocimientos adquiridos a lo largo del tiempo.

Pero ¿Qué pasa con el temperamento y/o comportamiento de un trabajador cuando se convive con personas de diferentes ideales, pensamientos, culturas y aún más de diferentes generaciones? ¿Será que la generación más antigua se moviliza y adapta conforme al mercado y las expectativas de las otras dos generaciones recientes? ¿Se puede mantener una relación laboral no conflictiva por parte de las tres generaciones actualmente activas?

Actualmente, se ha observado que en el trabajo conviven tres generaciones, iniciando por la de "Boomers ó Re-conectados" que son las personas nacidas entre 1943 a 1964. Se caracterizan por ser pacientes, participativos, leales y comprometidos con el cambio. Luego, se tiene la generación "X ó Nómades Globales" que son las personas nacidas entre 1965 a 1979, se les conoce como personas individualistas, seguros de sí mismos, equilibrados y adaptables al cambio. Finalmente, la generación "Y ó Pequeños Emprendedores" que se describen como tecnológicos, prácticos, creativos, ambiciosos y emprendedores. Juntas hacen del giro de cada empresa una diversidad en opiniones, reacciones, ideales, expectativas, entre otros. A continuación se presentan las distintas generaciones y cualidades con las que se cuentan para así poder visualizar de mejor manera que tipo de técnica de resolución de conflicto organizacional (Negociación: proceso en el que dos o más partes intercambian bienes y servicios y tratan de acordar una tasa de cambio entre ellos. Mediación: medio para facilitar una negociación con razonamientos alternativos. Arbitraje: proceso que se realiza con autoridad para dictar un acuerdo. Conciliación: mecanismo en donde se ejerce un vínculo de comunicación informal entre las dos partes en conflicto) supusiera o debiera de tener hoy en día al momento de que se le presente una problemática.

Según Arias (2011), indica en su publicación de sitio oficial llamado "Psicológicamente Hablando", en donde hace referencia a los aspectos y características en las que cada generación se identifica, las cuales son:

## **Generación Baby Boomers**

Según su describe que esta generación son los nacidos durante y después de la Segunda Guerra Mundial entre 1943 a 1964. Dentro de los acontecimientos relevantes en esta generación están el ser testigos del asesinato de John F. Kennedy, Martin Luther King Jr. y la llegada del hombre a la luna. Referente a sus preferencias musicales están presentes el twist, el rock and roll y por otra parte los hippies.

En cuanto a su entorno laboral, se enfocan un porcentaje alto en el crecimiento y conocimiento del negocio, acostumbrados a trabajar en entornos jerárquicos y competitivos haciendo del trabajo bajo presión un estilo inconfundible de gestión. Poseen la facilidad para hacer de cada problema una solución viable y estratégica debido a su alta capacidad de análisis. Son leales innatos, les agrada ser respetados y tomados en cuenta en la organización en donde laboran pues para ellos es importante tener una vinculación con la empresa para mejorar su productividad en resultados.

En el aspecto religioso se caracterizan por ser muy unidos al mantener el valor de unidad junto a la familia, por lo que están en contra de nuevas tendencias como el aborto, cambio de gustos en géneros sexuales y la violencia.

## **Generación X**

En esta generación están las personas nacidas en los años 1965-1979, crecieron bajo la influencia musical de Michel Jackson. Acostumbrados a actuar, pensar y hacer de sus padres. Se enfrentaron bajo una sociedad de materialismo que implicaban drogas, moda y libertinaje. Fueron la primera generación en sufrir rupturas dentro del hogar tradicional por lo que su infancia implicaba el cuidarse por sí solos ya que padre o madre salían a trabajar. Los hombres fueron obligados a compartir funciones domésticas con un rol mucho más activo en crianza y educación de sus hijos. Su entretenimiento fue el inicio de la televisión.

En el ámbito laboral, puesto que la mayoría creció en la clase media con alguna comodidad no se preocuparon por estudiar y se conformaron con trabajos de bajos salarios lo cual permitiría vivir haciendo el mínimo de esfuerzo. Dentro de las organizaciones, se acostumbraron al trabajo de equipo y en poder poner en práctica los conocimientos adquiridos y enseñados de su generación anterior (baby boomers). Es la primera generación a la cual no le importa si su jefe es de género masculino o femenino. Su defecto hacia las organizaciones es que son menos leales, buscan superación y mejores condiciones de ascenso.

## **Generación Y**

Esta generación son las personas que nacieron del año 1980-2000, no buscan el compromiso y les agrada pasar largo tiempo en video juegos, redes sociales y conectadas a todo lo que la tecnología proporciona y no simpatizan con dedicarse a realizar deportes sanos.

En el ámbito laboral son los representantes a la nueva fuerza de trabajo global, ya que buscan emprender con su propio negocio, obteniendo a clientes satisfechos por su pronta respuesta gracias a la tecnología. En cuanto a la otra parte de esta generación que aún laboran dentro de una empresa, quieren alcanzar resultados concretos, a corto plazo y tangibles así como resolver conflictos de manera independiente. Consideran que por sus estudios adquiridos los hacen acreedores de poseer una jefatura inmediata al egresar de la universidad. Normalmente, antes de realizar una función quieren saber el por qué y para qué lo hacen. Anhelan un buen clima laboral, ambiente informal y sobre todo un buen trato de los jefes. En caso de lo contrario, existe un alto índice de rotación dentro de la empresa el cual justifican por mala relación con su jefe o por malas condiciones laborales. Sin duda esta generación se muestra rebelde pero al mismo tiempo al momento de ser delegada una tarea la realiza de manera veloz y efectiva.

Por otra parte, es una generación que ha viajado bastante y se encuentran culturalmente y tecnológicamente conectados en un mundo global pero por otra parte siguen viviendo con sus padres y teniendo problemas al equilibrar sus presupuestos.

A medida en la cual se fueron involucrando las generaciones anteriormente mencionadas dentro del campo laboral, se fueron dando otras definiciones hacia los conflictos organizacionales de las cuales hacen mención distintos autores a continuación:

### 1.1 Tipos de conflicto organizacionales

De acuerdo a Jay (s/f) nuestra situación cotidiana laboral se puede clasificar los conflictos en 5 categorías:

- **Conflicto de Relación:** Son aquellos que se deben a fuertes emociones negativas, percepciones falsas o estereotipos, a escasa o nula comunicación o a conductas negativas repetitivas. También llamados conflictos irreales o innecesarios.
- **Conflicto de Información:** Se dan cuando las personas le falta la información necesaria para tomar decisiones correctas y difieren sobre la información que es relevante y normalmente tienen criterios de estimación de discrepancia.
- **Conflicto de Intereses:** Cuando una o más partes creen que para satisfacción a sus necesidades deben ser primero sacrificadas las de su oponente. Normalmente causados por la competición entre necesidades incompatibles o percibidas.
- **Conflictos Estructurales:** Estas estructuras están configuradas muchas veces por fuerzas externas a la gente en conflicto. Escasez de recursos físicos o autoridad, condicionamientos geográficos.
- **Conflicto de Valores:** Causados por sistemas de creencias incompatibles. Los valores son creencias que la gente emplea para dar sentido a sus vidas.

Por su parte, uno de los criterios más ampliamente utilizados para la clasificación de los conflictos es de los actores o personas implicadas tal y como lo menciona Lweicki, Litterer, Minton y Saunders (1994), por lo que lo clasifican de la siguiente forma:

- **Conflicto Intrapersonal o Intrapsíquico:** En este nivel el conflicto ocurre dentro de los individuos. El origen de los conflictos incluye ideas, pensamientos, emociones, valores, predisposiciones, impulsos, que entran en colisión unos con otros.
- **Conflicto Interpersonal:** Este tipo de conflictos ocurre entre las personas individuales: marido y mujer, jefe y subordinado y amigos. La mayoría de la teoría sobre negociación y mediación se refiere a la resolución de los conflictos interpersonales.
- **Conflicto Intragrupal:** Este tipo de conflicto se da dentro de un pequeño grupo: dentro de las familias, corporaciones, clases, entre otros. En este nivel se analiza como el conflicto afecta a la capacidad del grupo para resolver sus disputas y continuar persiguiendo eficazmente sus objetivos.
- **Conflicto intergrupal:** En éste último nivel el conflicto se produce entre dos grupos: dos naciones en guerra, sindicatos y patronal, entre otros. En este nivel el conflicto es muy complicado debido a la gran cantidad de gente implicada y a las interacciones entre ellos. Los conflictos pueden darse simultáneamente dentro y entre grupos.

Asimismo, Chiavenato (2002) refiere a su criterio que el tipo de conflictos se puede agrupar en dos:

- **Interno (intrapersonal):** Incluye dilemas de orden personal.
- **Externo:** Implica varios niveles: interpersonal, intergrupal, intragrupal, intraorganizacional e interorganizacional.

Por lo anteriormente expuesto se comenta que para la realización de un diagnóstico de la organización, trabajo, institución entre otros; es necesario analizar siempre las

condiciones o circunstancias ventajosas de su entorno que la pueden beneficiar o identificar como oportunidades; así como las tendencias del contexto que en cualquier momento pueden ser perjudiciales y que constituyen las amenazas, con estos dos elementos se podrá integrar el diagnóstico externo.

Para el diagnóstico interno Zeballos (2011) indica que será necesario conocer las fuerzas al interior que intervienen para facilitar el logro de los objetivos y sus limitaciones que impiden el alcance de las metas de una manera eficiente y efectiva. Haciendo una relación indica que existen tres niveles de gravedad:

- **Percibido:** cuando las partes perciben y comprenden que el problema existe porque sienten que sus objetivos son diferentes al de los demás y que existen oportunidades de interferencia o bloqueo. También se le llama conflicto latente, percibido por las partes como potencia.
- **Experimentado:** es el que provoca sentimientos de hostilidad, ira, temor o desconfianza entre las partes. Se denomina como velado porque es disimulado, oculto y no se manifiesta con claridad.
- **Manifiesto:** se expresa y manifiesta a través del comportamiento o interferencia activa o pasiva de una de las partes. Es llamado abierto, y se manifiesta sin disimulo.

Por su parte Sánchez (2011), considera que el saber manejar los distintos conflictos es una de las habilidades principales que cada empresario, jefe o dueño de la organización debe de conocer e identificar para una mejor resolución. Se clasifican de la siguiente manera:

- **Los Intrapersonales:** Son conflictos que surgen “dentro” de las personas y son producidos como consecuencia de insatisfacciones y contradicciones.

- **Los Interpersonales:** Son conflictos que surgen entre las personas y son debidos a enfrentamientos de intereses, valores, normas, comunicación deficiente.
- **Laborales u organizacionales:** Surgen entre individuos, grupos, departamentos, entre otros. por problemas vinculados con el trabajo y las relaciones que se establecen en este.

También establece un nuevo enfoque sobre los conflictos organizacionales los cuales se clasifican en:

- **Funcionales:** Los que pueden contribuir al funcionamiento y desarrollo de las Organizaciones si se los manejan adecuadamente.
- **Disfuncionales:** Son los que crean dificultades, que pueden afectar los resultados y la propia supervivencia de la Organización.

Asimismo, Ramírez (2010), hace referencia de su libro "Coaching en Gestión de Conflictos" en la publicación de su blog que los tipos de conflictos se encuentran dependiendo la autoridad dentro de la organización , los puestos de trabajo, la manera en que se establece el organigrama o autoridad informal. También comenta de acuerdo a los tipos de autoridad formal que se dividen en:

#### **Conflicto de Autoridad:**

- **Conflicto por falta de Liderazgo:** Esto ocurre cuando el directivo no logra transmitir la misión, visión y valores a sus empleados y éstos desobedecen las normas.
- **Conflicto Ascendente:** Un subordinado que para solucionar un problema "no recurre" al directivo inmediato-superior, sino a otro de mayor jerarquía. El conflicto aparece cuando esta situación es consentida por el directivo al que no le corresponde atender la situación planteada.



- **Conflicto descendente:** Un directivo que da instrucciones a una persona saltándose al mando intermedio inmediato, sin tomar en cuenta si ese subordinado tiene que hacer frente a otras actividades encomendadas por su superior inmediato.

### **Conflictos Interpersonales:**

- **Grupos informales:** El comportamiento del individuo en la empresa se apoya en grupos, de allí que existan equipos de apoyo, de proyectos, de mejora, entre otros. Se hace referencia de igual manera a grupos informales que coexisten paralelamente junto a la organización; y que pueden estar compuestos por personas de un mismo departamento o de varios departamentos. Estos grupos informales ejercen control sobre sus propios miembros, porque dictan normas de conducta, tienen objetivos, valores, creencias y expectativas comunes.

**Conflicto Interorganizativo:** Este conflicto es corriente entre las organizaciones y recibe el nombre de competencia. La competencia se debe de tomar de manera positiva siempre y cuando no perjudique dentro de los lineamientos establecidos.

**Conflictos por diversidad:** A pesar que no importando el país, género, cultura o idioma se le discriminará al colaborador, la diversidad trae consigo el lado negativo que puede influir a causar conflicto entre los empleados.

## **1.2 Manejo de conflictos organizacionales**

Ortiz (2003), se refiere al manejo de conflictos como el proceso que debe ser entendido como una estrategia para lograr un acuerdo. Las estrategias son aquellas líneas generales de acción, tareas o los medios para alcanzar los objetivos.

Según Robbins (2004), el manejo de conflictos es el uso de las técnicas o estrategias de resolución y estimulación para alcanzar el grado deseado de conflicto.

Borowka (2011), indica cinco pasos para el manejo de conflictos laborales en los que se debe a ciertos lineamientos que no darán pauta a resentimiento y estrés que se crea dentro de los empleados normalmente. Para tener éxitos en estos casos a continuación se menciona los pasos a seguir:

- Escuchar al otro
- Organización de ideas
- Análisis de diferentes opciones
- Elegir una opción
- Beneficios de resolución de conflictos

Los pasos anteriormente expuestos ponen a prueba las habilidades y técnicas que posee cada individuo para hacer de un problema una solución efectiva que conlleva a que el colaborador realice su trabajo dentro de un ambiente fuera de conflictos y así realizar su trabajo de la mejor manera. Por lo contrario, si el colaborador se resiste a tener como guía estos pasos, solo hará que se sienta insatisfecho, incómodo y actuar de manera negativa.

Finalmente, conocer los tipos de conflictos que pueden existir en una organización hace al lector ya sea colaborador o jefe el adquirir, obtener o conocer las soluciones ante estos problemas. Para lo cual, a continuación se presenta la siguiente información.

### **1.3 Solución de conflictos organizacionales**

Urdaniz (s/f), en la revista ADEN, comparte que dentro de un mismo ámbito laboral es lo más normal el tener conflictos con los compañeros.

La importancia de esto es saber sobre las herramientas que ayudarán a enfrentar la problemática y la solución. Para que ésta sea efectiva, aconseja mantener una buena comunicación con los empleados, mostrar confianza hacia los demás, ser indiferente hacia la preferencia de un grupo en específico ya que pudiera afectar su decisión final.

Por otra parte Gros (2009), comparte que existen seis habilidades esenciales para manejar conflictos:

- **Cree y mantenga un vínculo, incluso con su “adversario”:**  
La clave para desarticular un conflicto radica en establecer un vínculo o restablecerlo si se ha deteriorado con la otra parte. Los líderes deben aprender a diferenciar entre la persona y el problema, y evitar las reacciones negativas a los ataques o las emociones intensas.
- **Entable un diálogo y negocie:** Es importante no apartar la conversación del tema en cuestión, mantenerse concentrado en un resultado positivo y ser consciente de la meta común.
- **Enfrentar asunto:** Plantear una cuestión difícil sin hostilidad que explique el problema y solo así puede empezar a aclarar el enredo. Se debe ser directo pero respetuoso, y hablar en el momento oportuno.
- **Comprender la causa del conflicto:** También podrían influir percepciones opuestas de un problema “Se trata del control de calidad” y “Lo que falla es la producción”, y hasta estilos de comunicación distintos. El poder entender la razón valedera del causante del disgusto.
- **Aplicar la ley de reciprocidad:** La reciprocidad es la base de la cooperación y la colaboración. El intercambio y la adaptación interna permiten que dos individuos sean capaces de identificarse con los estados interiores del otro. En consecuencia, ambos podrán hacer las concesiones necesarias en el momento debido.
- **Construir una relación positiva:** Una vez establecido un vínculo, nutra la relación y siga tras el logro de los objetivos. Cuanto más efectiva sea la manera en que comunique mejor será el manejo de los conflictos entre colaboradores.

Se considera que para la solución de conflictos la creatividad es parte esencial ya que el individuo puede desarrollar y aplicar en todas las etapas de su vida. Por lo que, ver de una perspectiva distinta la solución del conflicto entre compañeros de trabajo hace aún más enriquecedor el conocimiento individual.

Morris y Maisto (2001) sostienen que la creatividad consiste en aportar respuestas originales a los problemas tanto en ámbito personal como laboral.

Igualmente, Valqui (2005) proporciona 4 pasos para la solución creativa de conflictos, los cuales consisten en localizar:

- **Los hechos:** observar directamente el problema, conocer específicamente de donde viene.
- **El problema:** apropiarse de la situación a fondo para poder reflejar distintas acciones como: ¿De qué manera se podría...? , ¿Cómo se puede hacer...?
- **Las ideas:** buscar ideas nuevas, distintas, alternativas, enfoques, métodos y técnicas.
- **Soluciones:** examinar las ideas encontradas en el paso anterior, desde distintas perspectivas, conocer las consecuencias y reacciones que puedan traer estas nuevas ideas. Se debe buscar distintos modos de hacer que ésta sea más practicable, aceptable, efectiva y beneficiosa.

Campbell (s/f) expresa que dentro del conflicto laboral muchas veces no se toma en cuenta la inteligencia emocional, aspecto importante en un ser humano. Hace énfasis que el ser humano desde pequeño ha sido expuesto a ser herido por otros, lo que hace que cada individuo se proteja y evite el contacto con los demás.

Dentro de sus puntos se puede enlistar que el conflicto se da por razones como:

- Gente que vive siempre con la idea que sus intereses están reñidos con los demás.

- El distanciamiento hace que la persona tema de los demás y pierda confianza.
- Se cree que salirse con la suya está tomado ante los demás como algo normal y bien hecho.
- Estar pendiente de las reacciones de los demás que se relaciona con el sentimiento de amenazas, las diferencias o la falta de acuerdo.
- Cada ser humano se siente intimidado por la opinión de los demás no sea la misma que la propia, ya que no se ha tenido la cultura que ambas sean aceptadas.
- No se tiene la mentalidad de dejar atrás el conflicto y de iniciar con una idea de lucha y términos comprensivos.

Por lo que, se debe de crear una cultura en la cual se sustente de optimismo y de confianza libremente en la cual cada persona pueda brindar su opinión libremente sin ser atacado y llevado hacia un tedioso conflicto que solamente afecte su inteligencia emocional.

Asimismo, Tramilton (s/f) comenta que para poder manejar los diferentes estilos de conflicto se debe conocer a manejar la situación de acuerdo a los siguientes puntos:

1. Comunicación: es clave para manejar las diferencias de personalidad. Si se trata con una persona difícil se debe hablar de frente. No se debe atrasar más el tiempo, ya que podría verse más afectado el hecho de lo que parece.
2. Participación: se debe evitar enfrentamientos con un tipo de personalidad conflictiva. Al momento de escuchar y no pelear se encuentra en el otro extremo del espectro de la escucha defensiva, lo que implica pensar tu réplica en lugar de verdaderamente escuchar las palabras que salen de la boca de la otra persona.
3. Eliminar los sentimientos de competencia: se debe hacer frente a un tipo de personalidad conflictiva por la razón que sea, se trata de acercarse a la otra persona a fin de funcionar más como un equipo, y no como competidores.
4. Mostrar empatía. Un paso importante para manejar personalidades conflictivas es la empatía. Se trata de observar la vida desde su punto de vista.

5. **Apreciar las diferencias:** en lugar de juzgar y despreciar a otra persona que puede pensar diferente, se realiza un intento honesto para apreciar sus diferencias.
6. **Realizar preguntas:** cuando la gente se siente hostil hacia los demás, es común que escondan sus sentimientos. Para prosperar en cualquier situación, la aclaración es necesaria.

Ahora que se conocen las diferentes técnicas que se tienen para la solución de conflictos se presentan las estrategias a utilizar al momento de un conflicto organizacional.

#### **1.4 Estrategias de conflicto organizacional**

De igual manera comparte Blessing (s/f) en su publicación " ¿Cómo resolver conflictos organizacionales?", los pasos que deberían seguir al momento de encontrarse en un conflicto laboral son:

- **Identificar la fuente de conflicto:** Reuniendo a los miembros involucrados para que cada uno exponga su objetivo.
- **Discutir las soluciones para el conflicto:** Efectuar una tormenta de ideas y ofrecer una solución con una seria consideración.
- **Identificar soluciones mutuas:** Intentar encontrar soluciones de manera positiva dentro de todos los miembros.
- **Desarrollar un plan de acción:** Darle un seguimiento al caso junto con los miembros involucrados para saber si ha tenido éxito el plan a ejecutar.

De forma similar Carrillo (2009), comenta que existen ciertas estrategias para evitar el conflicto y que podría beneficiar a ambas partes conflictivas, los cuales son:

- Evitar el conflicto
- Entrar en conflicto
- Reconciliación ante el conflicto
- Transigir

- Mediación

Como parte de las estrategias, Barrera (2005) comenta que se debe de analizar el hecho cuidadosamente, ya que es la fase donde se escucha las partes de sus expositores y puede descubrir los hechos desde cada punto de vista. Para esto utiliza un término que incluye las partes involucradas denominado ACPMS (actores, contexto, proceso, móviles, soluciones) lo que se expone a continuación detalladamente:

- Actores: las personas que intervienen en el conflicto, cuales son las reacciones, expresiones directas, indirectas y ausentes.
- Contexto: donde inició el conflicto, cómo sucedió, hechos que llevaron a iniciar esta problemática entre otros.
- Proceso: el inicio y la evolución que ha tenido por parte de los actores y el entorno que les rodea.
- Móviles: se evalúa cuáles han sido los motivos del conflicto, que lo ocasionó y las razones.
- Soluciones inventadas: aquellas acciones que las partes han realizado con el objetivo de solucionar sus diferencias.

Barrera (2005) expresa que existe un procedimiento que puede llegarse a utilizar para modificar o cambiar una situación problemática que a la larga desgastará y se mantendrá presente de manera negativa. A este procedimiento se le llamará "vocales en la transformación de conflictos":

- A: Afectividad se muestra sinceridad que refleja un signo de cercanía, amistad, cariño y amor.
- E: Efectividad: incorporarán la combinación de eficiencia y eficacia así como el uso óptimo de los recursos disponibles.
- I: Intereses e innovación: dicha transformación, dará lugar a diferenciar los conflictos y se enfoca en lo que realmente le motiva y encontrar caminos que mejoren la situación de cada uno de los involucrados.

- O: Oportunidad: se valora en un punto justo y se brinda a sí mismo la calidad humana de persona y su visión personal.
- U: Única: Aprovechar esta oportunidad para demostrar la capacidad que se tiene para manejar este tipo de conflictos.

## 1.5 Técnicas de resolución de conflictos organizacionales

Robbins (2004) indica que las técnicas de solución de conflictos se presentan bajo cuatro indicadores los cuales son:

1. **Negociación:** Se trata cuando por dos partes se llega a un acuerdo de algo de interés en común. El negociar es un medio básico para poder conseguir lo que se desea de otros. Existen dos tipos de negociación:
2. **La mediación:** Es conocida como conciliación de igual manera. Este es un procedimiento no obligatorio pero de mucha importancia en caso no se llegue a una negociación todo depende de las dos partes.
3. **Arbitraje:** Es un procedimiento de resolución de conflictos en el cual se somete a un tercero neutral e independiente para que éste resuelva en forma definitiva y obligatoria el problema para las partes.
4. **Conciliación:** Etapa en la cual se establece un vínculo de comunicación informal entre el negociador y el oponente y llegar a una solución de la indiferencia que los llevo a negociar.

Las estrategias expuestas, servirán para que la persona a cargo de un grupo de colaboradores obtenga la información necesaria al momento en que se presente un conflicto, poder tomar la idea inicial y junto con el equipo poder ejecutarla y encontrar una solución óptima y positiva lo cual se verá reflejado en el mismo clima laboral.

## El conflicto entre generaciones

A cada generación se le presentó distintos escenarios dentro de su contexto laboral y personal, el cual formó en ellos una diferencia en ideales, objetivos, metas, acciones y



pensamientos. Parte de la información presentada anteriormente, ayudará a comprender por qué en el ambiente laboral no se está exento de conflictos dentro del personal hoy en día.

La percepción en que cada integrante involucrado obtenga de una discusión o indiferencia entre ellos es un índice para dar inicio a un conflicto organizacional sin mencionar las diversas ideas que dentro de los integrantes se tienen varias generaciones mezcladas. Un criterio ideal de ascenso que se tiene por parte de la generación de los "Baby Boomers", es el realizar un trabajo correctamente obteniendo así el ascenso esperado de acuerdo al orden jerárquico en que está conformada la empresa. A diferencia de la generación Y, su objetivo inicial es la autorrealización y ascenso inmediato que satisfaga la idea de obtener un puesto a nivel jefatura que lo compense como profesional a su corta edad. Otro motivo por el cual se genera conflicto laboral se debe a la falta de compromiso, lealtad y respeto que muestra la generación Y hacia la "Baby Boomers" y a X" por la falta de interés que tienen estas dos generaciones en actualizarse en cuanto a tecnología, idiomas, estudios académicos y tendencias.

Hoy en día la forma de comunicarse y relacionarse unos con otros es esencial para un trato amigable fuera de conflictos. Osorio (2011), comenta qué conlleva el convivir con distintas generaciones en el área laboral. Los "Baby Bboomers" y "X", aprenden a callar de acuerdo a decisiones que se deben de cumplir, por su lado la generación Y cuestiona, muestran baja tolerancia y hace saber lo que sienten con respecto a cualquier decisión. Asimismo, la generación X, muestra la falta de aceptación y resistencia en tener que reportarse varias veces con alguien más joven y con menos experiencia como los de generación Y, lo que hace que fácilmente se desesperen e inicie nuevamente un círculo vicioso de conflicto entre las generaciones.

¿Ante estas problemáticas que puede hacer la empresa?, Osorio (2011) aconseja el definir y comunicar las metas de la empresa hará tener a todos en un mismo objetivo empresarial pero debe capacitar a generaciones Y en temas de

liderazgo o manejo de conflictos mientras que a los Baby Boomers y X en asuntos de actualidad, tecnología y relaciones interpersonales, con la otra generación para evitar conflictos entre las mismas.

Sin duda alguna, si los conflictos organizacionales permanecen y empeoran puede que se dedique más tiempo en solucionar el problema que en trabajar en lo que realmente interesa que es el éxito del negocio y para alcanzarlo el personal debe de estar alineado y ejerciendo de manera adecuada su puesto de trabajo junto con un ambiente laboral en armonía.

### **Motivación como medio de resolución de conflicto entre generaciones:**

Las empresas deben tomar en cuenta que un personal motivado mejora su rendimiento y resultados por lo que permite unir a las generaciones de los Baby Boomers, X e Y. A continuación se hará mención de criterios importantes sobre los que cada generación refleja la manera en que se ve motivada dentro del contexto laboral.

Los Baby Boomers, quienes se caracterizan por estar siempre orientados al desarrollo profesional y tendencia optimista. Para las empresas son considerados como el motor empresarial por su compromiso y lealtad.

Las formas en que se motivan está el impulsar incentivos que les brinden estatus, ser premiados y reconocidos de manera pública por el compromiso que tienen hacia el trabajo, darles la oportunidad de expresar sus opiniones y sugerencias y estimular su participación como guía de proyectos importantes.

Mientras que la generación X, la sucesora presenta una característica extra tecnológica que no maneja la generación anterior. Normalmente, cuentan con una visión global y flexibilidad. Para ellos el liderar sin supervisión directa hace sentirlos realizados y motivados. Las formas en que se ven motivados son el ser tomado en cuenta para brindar mejoras dentro de la organización, retroalimentarlos constantemente sobre el trabajo ejercido en una manera positiva y constructiva,

estimularlos a creer que pueden manejar y administrar proyectos, reconocer el balance vida y trabajo.

La generación actual, (Y) marca una alta diferencia por el manejo del 100% de la tecnología. Se presentan como diversos, seguros, optimistas y cooperativos que hacen para las organizaciones una fuerza laboral de suma importancia. El brindarles espacios o programas académicos en donde puedan aumentar sus conocimientos, habilidades y destrezas; hablarles en su mismo lenguaje explicándoles el porqué, estableciendo metas de desarrollo y un acompañamiento como guía constante para realizar sus proyectos los motiva y hace sentirse identificado y perteneciente a la empresa..

Para que las tres generaciones convivan en un entorno fuera del conflicto laboral se debe tomar en cuenta los valores, expectativas, comportamientos y metas que tienen. Por lo que, a continuación se presenta un cuadro de lo que cada generación busca y al complementarlas dentro de la organización ayudará a disminuir la brecha de constantes conflictos que existen entre ellas. Cada generación cuenta con un fin común como se mencionó anteriormente que es el de la motivación, que ayudará a las organizaciones a mantener un ambiente fuera de tensión, rivalidad, ineficiencia y desorganización.

# Valores, Expectativas, Comportamientos y Metas de Generaciones: "Baby Boomers", "X", "Y"

Autor: Kovary (2008)



## Baby Boomers

-Valores: crecimiento personal, juventud, legalidad, ambición y colaboración.

-Expectativas: Recompensas por trabajos de jerarquía.

Comportamientos: Desafío a la autoridad y lealtad al equipo.

Meta: Dejar una trayectoria de ejemplo en la empresa.

## Generación X

- Valores: Independencia, pragmatismo, orientación a resultados.

Expectativas. Aprendizaje continuo, desafíos, equilibrio y vida - trabajo.

Comportamiento: Lealtad a los jefes, brindan resultados.

Meta: Mostrar independencia y mejoras.

## Generación Y

-Valores: confiado, optimista, diversidad, innovadora, tecnológicos.

-Expectativas: Cambios continuos, crecimientos de carrera, experiencias personalizadas.

-Comportamiento: respeto de la competencia, lealtad, centro en el cambio.

-Meta: Encontrar trabajando y crear una vida que tenga sentido y

El reconocer las fortalezas y valores de cada uno de las generaciones promocionan el respeto por la diversidad y fomentan la cohesión en el lugar de trabajo. A continuación se presentan cinco pasos para comprender cada generación y cerrar brechas evitando así los conflictos organizacionales.

**1. Estar conscientes de los estilos preferidos de trabajo:**

Al momento que se presente algún conflicto entre las distintas generaciones, hará posible tener en cuenta de donde provienen sus ideales para distinguir en de qué manera abordar la problemática.

**2. Adoptar técnicas efectivas de negociación, mediación, arbitraje y conciliación:**

En diferencia a la generación X e Y, que les agrada un contacto por redes o medio que faciliten la comunicación al momento de la resolución de conflictos, la generación de Baby Boomers, prefiere un contacto cara a cara.

**3. Identificar las mejores técnicas de realimentación:**

Para la generación Baby Boomers esperan recibir retroalimentación después de concluir un proyecto a través de promociones y reconocimientos a diferencia de la X e Y buscan retroalimentación inmediata y continua que les asegure que están encaminados y alineados a las metas de la empresa.

**4. Entender las expectativas del balance trabajo y vida:**

La generación Baby Boomers, cree que el trabajo duro conduce al éxito, para la X disfruta de retos que demanden al mismo tiempo equilibrio en sus vidas. Para la Y, se ven comprometidas con sus carreras y combinan el trabajo con la flexibilidad y reducen el tiempo basado en los diferentes medios que les proporciona la tecnología.

**5. Reconocer las diferentes reacciones a los conflictos:**

Los Baby Boomers buscan el consenso del grupo para que ambas partes puedan ganar (empresa y colaborador), mientras que los de la generación X

tratan de negociar o atacar directamente el problema y finalmente los Y utilizan proactivamente sus conocimientos para resolver los problemas por ellos mismos.

Solo conociendo a profundidad las características que diferencian una generación de otra hará esta información enriquecedora a la empresa para comprender por qué dentro de las organizaciones hoy en día se trabaja constantemente por tener un clima laboral sano y fuera de conflicto.

## **II. PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA**

El ambiente laboral ha estado evolucionando constantemente debido a las generaciones que se han ido integrando de acuerdo con el transcurso de los años.

A medida que las generaciones de "Baby Boomers", "X" y "Y" se fueron integrando al ámbito laboral se detectó diferentes ideales, metas, objetivos, valores e intereses. Esto, conllevó a que entre los colaboradores existiera cierta inconformidad generando así un conflicto laboral. Hoy en día las empresas están conscientes de la importancia en conocer técnicas que ayuden a su personal a mantener un clima fuera de conflictos a pesar de las cualidades que cada uno posea de acuerdo a la generación que pertenezca.

Por lo anterior, se plantea la siguiente interrogante ¿Cuáles son las técnicas para resolución de conflictos organizacionales utilizadas por un grupo de colaboradores administrativos de diferentes estratos generacionales en una empresa dedicada al área agrícola?

### **Objetivos**

#### **2.1 Objetivo General**

Determinar las técnicas para resolución de conflictos organizacionales utilizadas por un grupo de colaboradores administrativos de diferentes estratos generacionales en una empresa dedicada al área agrícola.

##### **2. 1. 2 Objetivos específicos**

- Identificar las técnicas para resolución de conflictos organizacionales utilizadas por los colaboradores administrativos perteneciente a la generación "Baby Boomers".

- Conocer las técnicas para resolución de conflictos organizacionales utilizadas por los colaboradores administrativos perteneciente a la generación "X".
- Identificar las técnicas para resolución de conflictos organizacionales utilizadas por los colaboradores administrativos perteneciente a la generación "Y".

## 2.2 Elemento de Estudio

### 2.2.1. Conflictos organizacionales

## 2.3 Definición de Elementos de Estudio

### 2.3.1. Definición conceptual:

Robbins (2004) define conflicto organizacional como un proceso que comienza cuándo una parte percibe que la otra afectó o va afectar algo que le interesa. Abarca una gama extensa de conflictos entre las personas en las organizaciones: incompatibilidad de metas, diferencias en la interpretación de los hechos y desacuerdos sobre las expectativas de comportamientos.

### 2.3.2 Definición operacional:

Este será el resultado de conocer por medio de un Test las diferentes técnicas utilizadas por un grupo de colaboradores administrativos al momento de resolver un conflicto organizacional. Se evaluará bajo los siguientes indicadores:

- **Negociación:** Se trata cuando por dos partes se llega a un acuerdo de algo de interés en común. El negociar es un medio básico para poder conseguir lo que se desea de otros. Existen dos tipos de negociación:



- **La mediación:** Es conocida como conciliación de igual manera. Este es un procedimiento no obligatorio pero de mucha importancia en caso no se llegue a una negociación todo depende de las dos partes.
- **Arbitraje:** Es un procedimiento de resolución de conflictos en el cual se somete a un tercero neutral e independiente para que éste resuelva en forma definitiva y obligatoria el problema para las partes.
- **Conciliación:** Etapa en la cual se establece un vínculo de comunicación informal entre el negociador y el oponente y llegar a una solución de la indiferencia que los llevo a negociar.

## 2.4 Alcances y límites

En esta investigación se logró conocer las distintas técnicas de resolución de conflictos organizacionales utilizados por un grupo de colaboradores administrativos bajo los criterios de diferentes generaciones.

Se contó con 248 sujetos que laboran dentro de la empresa, mismos que dieron respuesta al test elaborado. Este estudio brindó información significativa que permitió tener una idea general de las técnicas utilizadas para resolución de conflictos según la generación a la que pertenecían.

Por lo que, de acuerdo a los resultados obtenidos no podrán ser generalizados o presentados para otras entidades públicas o privadas dadas las características presentadas por el grupo de sujetos que conformen el estudio.

## **2.5 Aporte**

El estudio proporcionará información al personal administrativo, sobre la importancia de conocer las distintas técnicas que posee cada colaborador de diferente generación al afrontar conflictos laborales, siendo enriquecedor el resultado para poder adecuarlo de manera óptima al entorno laboral y así desarrollarse efectivamente.

Asimismo, se compartirán los resultados obtenidos con el Departamento de Capacitación y Desarrollo Corporativo, para dar a conocer las áreas de mejora que necesita el personal fomentar, desenvolver y fortalecer de acuerdo a las técnicas de resolución de conflictos organizacionales y de esta manera aprendan a minimizar las discrepancias al momento en que se les presente un problema. A los mandos altos de la empresa también se les hará entrega de los resultados obtenidos y así visualizar un enfoque diferente de las capacitaciones a impartir por parte del departamento de capacitación en las cuales informe y muestre la mentalidad de cada generación y lo que conlleva al momento de trabajar todos juntos y los haga comprender de dicha situación al momento de resolver algún conflictos los cuales siempre deben de ir enfocados a beneficio y acuerdo a la misión de la empresa.

Finalmente, cabe importante mencionar que el presente estudio será de gran utilidad para profesionales y futuros profesionales sirviéndoles como guía y referencia de estudio de los aspectos que se presentan en el ambiente laboral de la empresa.

### III. MÉTODO

#### 3.1. Sujetos

El estudio se realizó con el personal administrativo de las oficinas centrales de una empresa de la Ciudad de Guatemala, líder en el mercado nacional de aceites y grasas no comestibles. La empresa inició sus labores en el año 1952, como una pequeña empresa agrícola dedicada al cultivo de algodón, gracias al intenso trabajo y capacidad visionaria de su fundador, en 1982, decidió diversificar la producción alimenticia y agregar otra línea de productos de aderezos y salsas que agregan un valor competitivo a nivel nacional. Finalmente en 1994, continuando con la diversificación en el área agrícola, se inicia con el cultivo de banano para la exportación en las áreas de Coatepeque y Tecún Umán. La organización cuenta con más de 3,000 trabajadores a nivel administrativo y operativo.

Para la presente investigación, se tomó en cuenta a 685 empleados de los cuales de acuerdo a un muestreo aleatorio estratificado se obtuvo como resultado la muestra de 248 empleados de los cuales reflejan las edades de 18 a 65 años comprendidas en las generaciones "Baby Boomers", "X", "Y".

Las características específicas de los sujetos se presentarán en las siguientes tablas:

Generación	Rango de edad	No. de personas	Porcentaje
Baby Boomers	45-65	21	8.47%
X	28-42	161	64.92%
Y	18-27	66	26.61%
<b>Total:</b>		<b>248</b>	<b>100%</b>

Género	No. de personas	Porcentaje
Masculino	197	79.44%
Femenino	51	20.56%
<b>Total</b>	<b>248</b>	<b>100%</b>

Escolaridad	No. de personas	Porcentaje
Licenciatura	182	73.39%
Diversificado	66	26.61%
<b>Total</b>	<b>248</b>	<b>100%</b>

Estado Civil	No. de personas	Porcentaje
Soltero	98	39.52%
Casado	123	49.60%
Otro	27	10.89%
<b>Total</b>	<b>248</b>	<b>100%</b>

Antigüedad	No. de personas	Porcentaje
Menos de un año a 3 años	124	50%
3 a 5 años	43	17.34%
5 años en adelante	81	32.66%
<b>Total</b>	<b>248</b>	<b>100%</b>

### 3.2 Instrumento

Para la realización del presente estudio se trabajó bajo el lineamiento del instrumento diseñado por la autora de este estudio, el cual evaluó las técnicas de conflictos utilizado por cada individuo. Este es un instrumento se basó en exponer diferentes casos de conflictos y como opción de respuesta se tendrán cuatro opciones para cada uno. Se debió elegir la que más refleje el modo individual de manejar conflictos de manera honesta para poder obtener resultados reales. Se presentó cuatro indicadores claves que son: la negociación, la mediación, la conciliación y el arbitraje.

La evaluación se contestó en 30 minutos aproximadamente. El cuestionario se adaptó del cuestionario original de la autora De León (2012) llamado TEMC (Técnica de Estilos de Manejo de Conflictos) modificándolo a TTCO (Técnica de Conflictos Organizacionales) incluyendo ocho condiciones formuladas en preguntas con cuatro opciones de respuestas, las cuales difieren de acuerdo al caso que se presente. Su calificación dependió de las respuestas obtenidas por los candidatos quienes contestaron una sola respuesta por caso y por la que mayor presencia se obtuvo en los resultados se consideró como la técnica que utilizan para resolver conflictos (negociación, mediación, arbitraje y conciliación).

## **2. 3 Procedimiento**

Con el fin de concluir con la siguiente investigación, se realizó una serie de pasos los cuales se listan a continuación:

- Se inició formulando la pregunta de investigación que ayudó a obtener los objetivos generales y específicos.
- Se formuló el elemento a estudio y los respectivos alcances y límites.
- Se elaboró los antecedentes nacionales como los internacionales que fundamenten el estudio por medio de diferentes fuentes bibliográficas.
- Posteriormente, se realizó el marco teórico el cual se consulta en distintas fuentes bibliográficas siendo estas: revistas, libros, tesis, páginas oficiales web y publicaciones en internet.
- Se contactó a la empresa para su autorización en la realización de dicho estudio de campo.
- Se continuó con la elaboración del método en el cual se estructuró el instrumento a utilizar.
- Se procedió a validar el instrumento por medio de tres Licenciados egresados de la Universidad Rafael Landívar de la carrera de Psicología Industrial/Organizacional.
- Se solicitó tiempo a los colaboradores de la empresa agroindustrial para poder contestar el test correspondiente.
- Se tabuló los resultados obtenidos por parte de los colaboradores según la generación perteneciente.
- Se realizó un análisis e interpretación de la información obtenida para la discusión de resultados.
- Se redactó el informe final para brindar las conclusiones y recomendaciones.

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

La presente investigación es de tipo descriptivo según Valdez (s/f) indica que ocupa de la descripción de datos y características de una población. El objetivo es la adquisición de datos, objetivos, precisos y sistemáticos que pueden usarse en promedios, frecuencias y cálculos estadísticos similares.

Hernández, Fernández y Baptista (2010) exponen que la investigación descriptiva busca especificar las propiedades, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, siendo no su objetivo el indicar cómo se relacionan éstas agregando un valores al estudio en mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación.

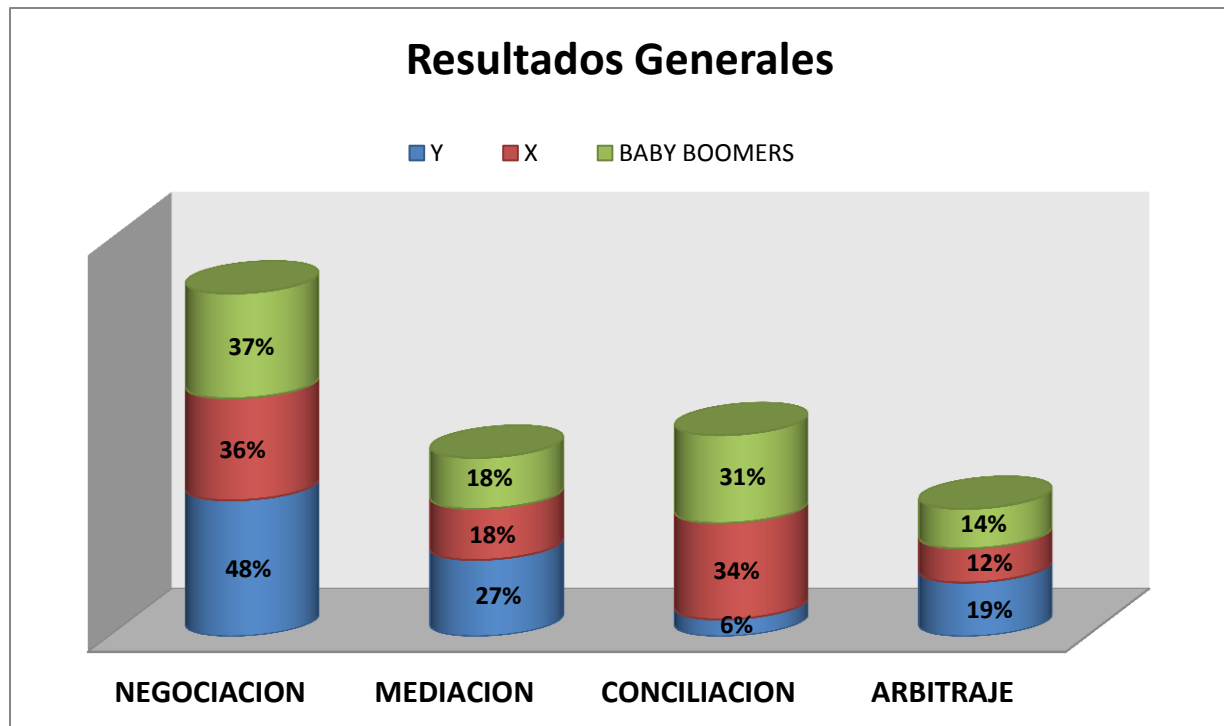
Para determinar el tamaño de la muestra por estratos se siguió en dos etapas. En la primera, se calculó el tamaño de la muestra y posteriormente se estudió el número de elementos que se deben de asignar a cada uno de los estratos siguiendo el criterio uniforme que trata de repartir de simple el mismo número de elementos a cada estrato.

Por lo que para el presente estudio se trabajó con datos e información recopilada de acuerdo al personal que labora para la entidad privada para que posteriormente fuera tabulada, analizada y poder ser representadas en gráficas y porcentajes los resultados obtenidos.

#### IV. PRESENTACION DE RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos del trabajo de campo realizado, en la empresa dedicada a actividades agrícolas de la ciudad de Guatemala, a través del Test de Técnicas de Conflictos Organizacionales:

##### Resultados generales

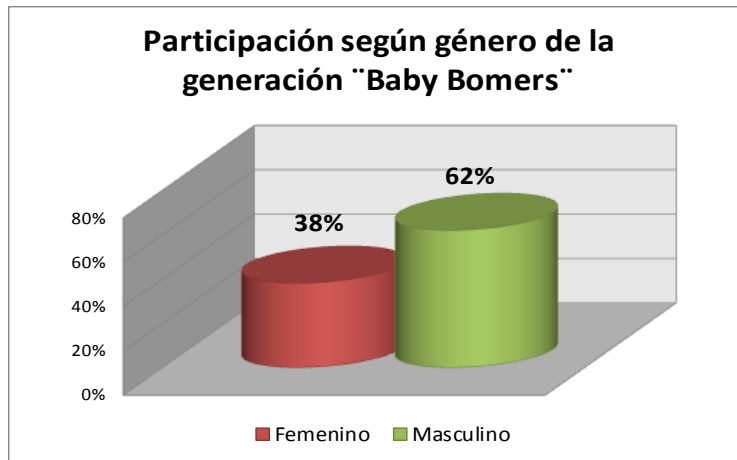


En esta gráfica se presenta de forma general una comparación de acuerdo a las técnicas utilizadas por las tres generaciones.

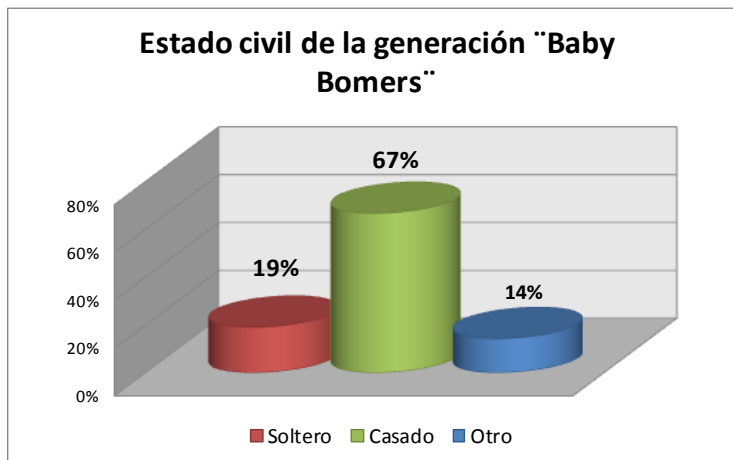


## Generación "Baby Boomers"

### 4.1.1. Resultados Información general

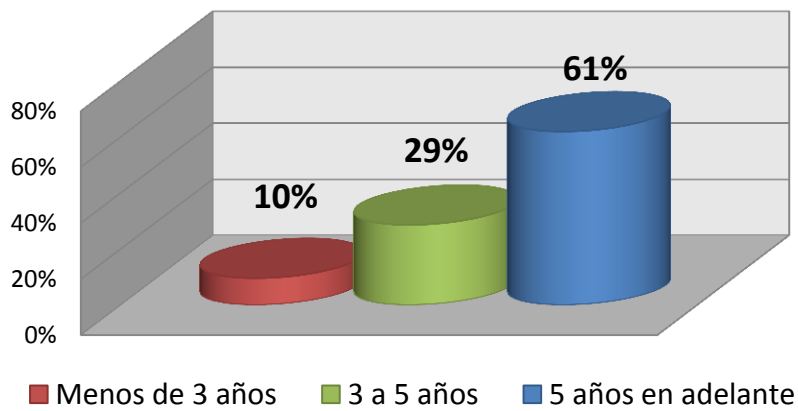


El 62% pertenecen al sexo masculino y el 38% al sexo femenino.



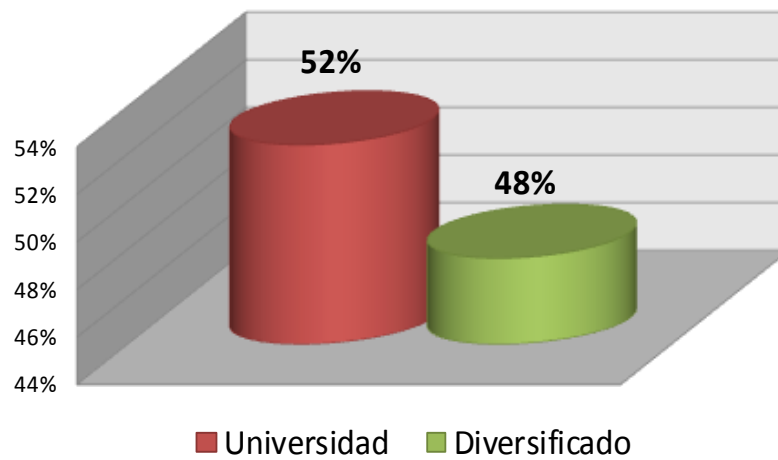
El 67% son casados, 19 % solteros y 14% indicaron otros.

### Antigüedad laboral de la generación "Baby Bomers"



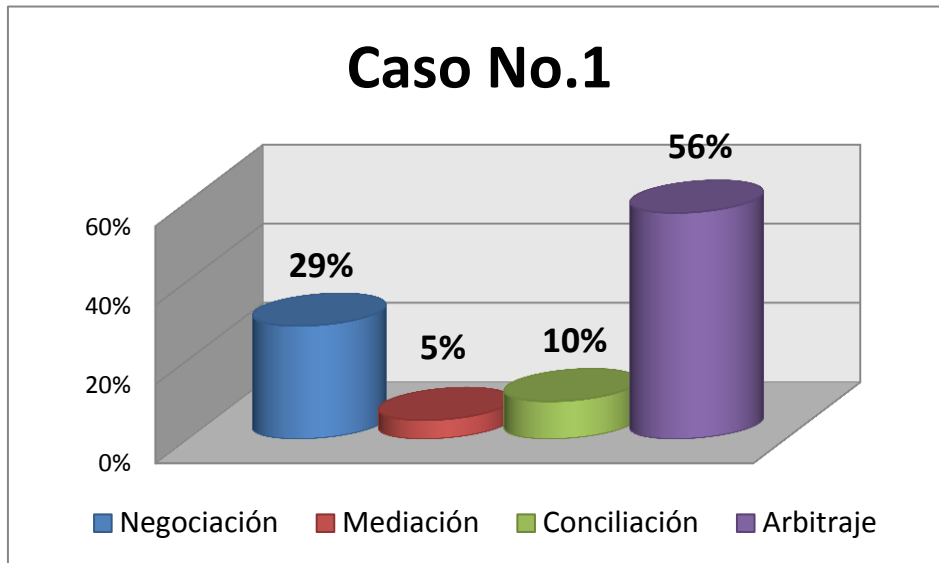
El 61% tienen más de 5 años de antigüedad dentro de la empresa, el 29% de tres a cinco años y el 10% menos de tres años.

### Escolaridad de la generación "Baby Bomers"

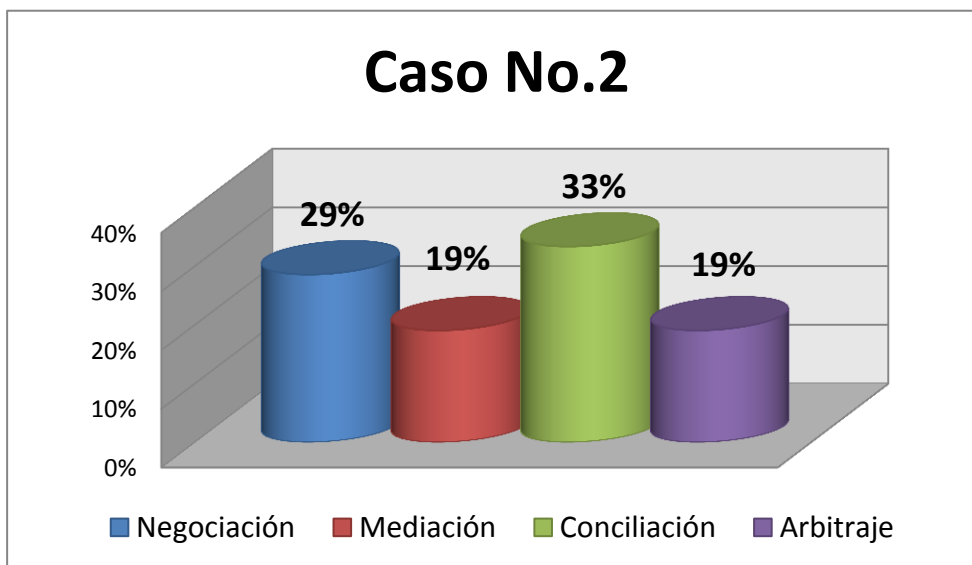


El 52% poseen estudios universitarios, el 48% diversificado.

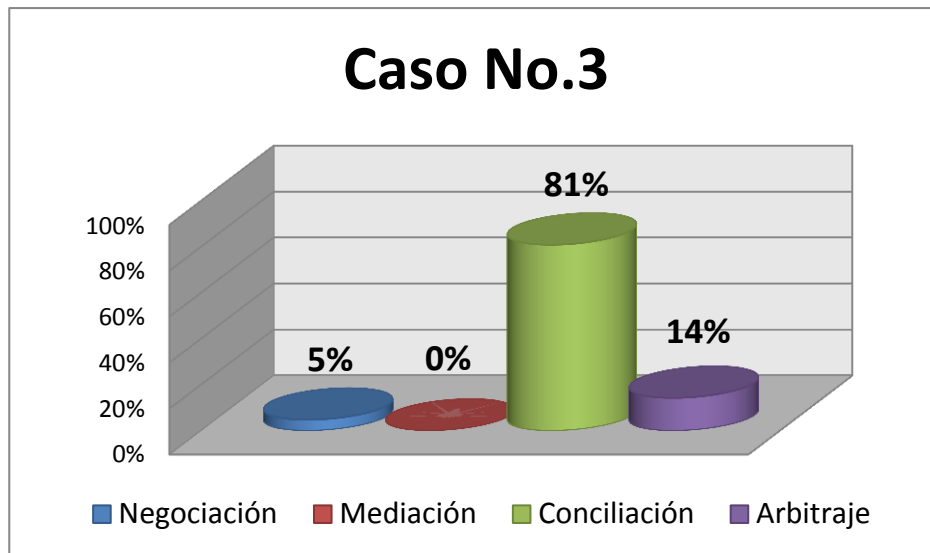
#### 4.1.2. Resultados según casos



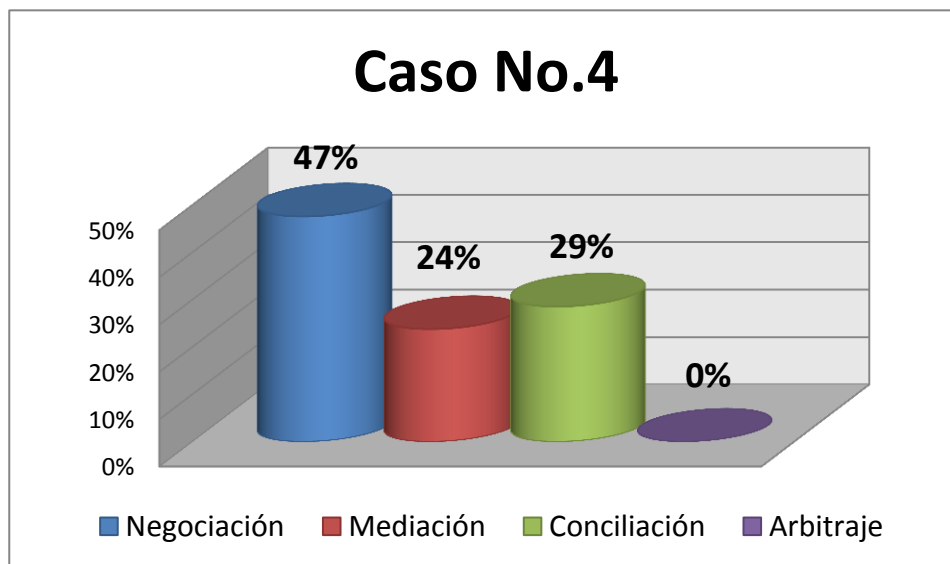
En el caso No. 1 el 56% indican que prefieren el arbitraje, el 29% la negociación, el 10% la conciliación y el 5% la mediación.



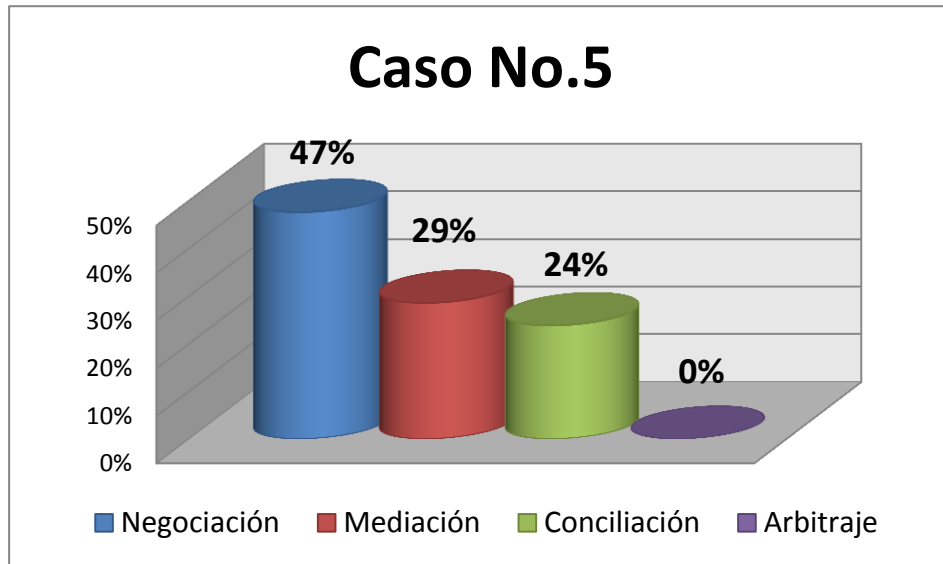
En el caso No. 2 el 33% prefieren la conciliación, el 29% la negociación y el 19% la mediación y arbitraje.



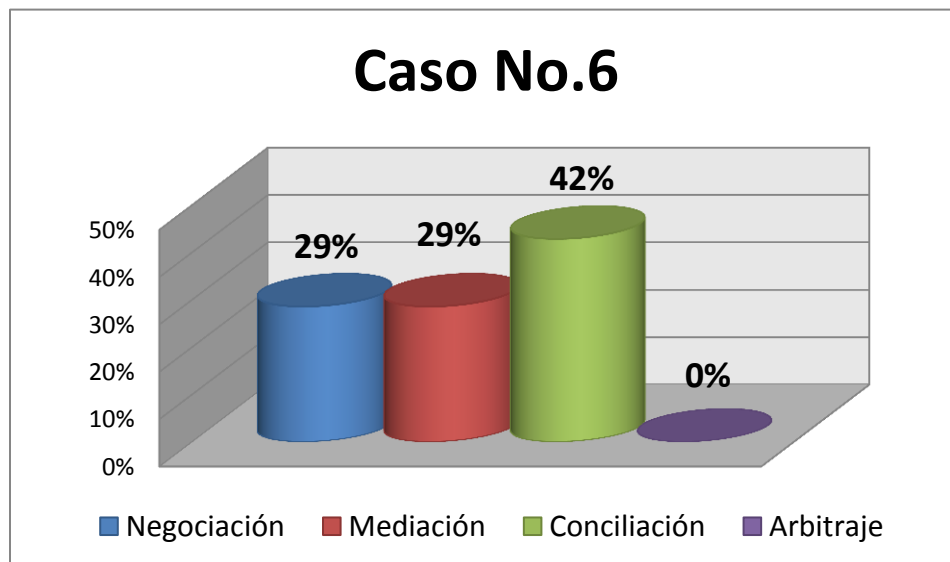
En el caso No. 3 el 81% eligió la conciliación, el 14% arbitraje y el 5% con negociación.



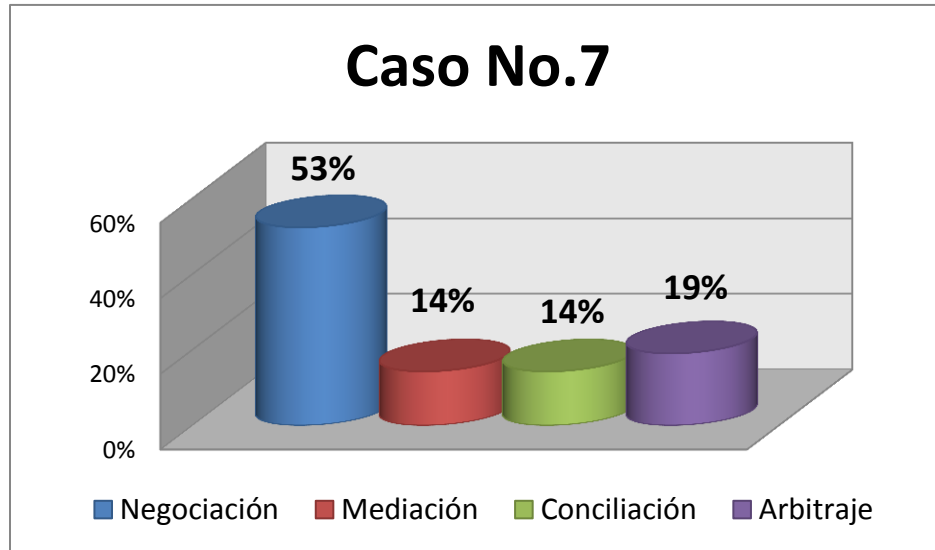
En el caso No. 4, se observa que el 47% muestra que prefieren la negociación, el 29% la conciliación y 24% la mediación.



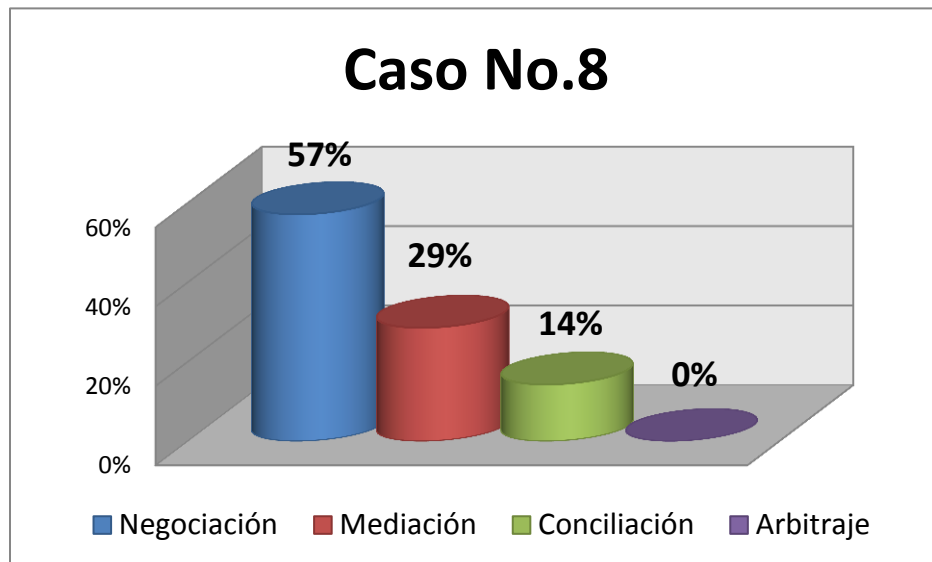
De acuerdo al caso No.5, el 47% escogió la negociación, el 29% la mediación y el 24% conciliación.



En el caso No.6 el 42% eligió la conciliación, el 29% la negociación y mediación.

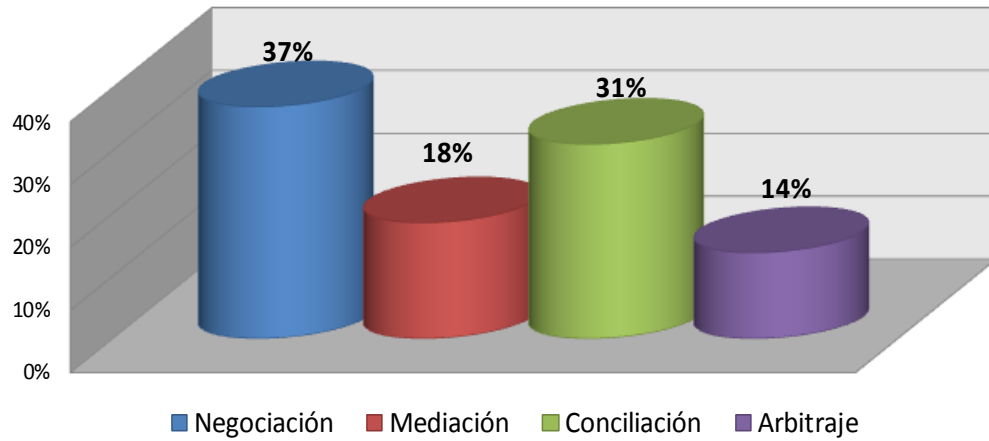


En el caso No.7 muestra que el 53% negociación, el 14% mediación y conciliación y el 19% arbitraje.



De acuerdo al caso No.8 muestra que el 57% la negociación, el 29% la mediación y el 14% la conciliación.

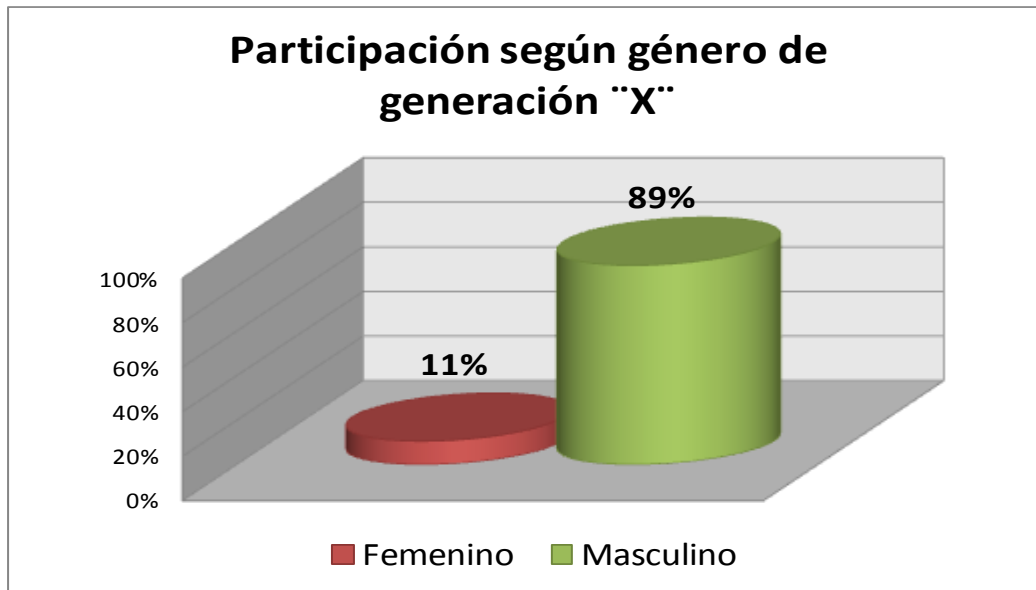
## Resultados de técnicas en resolución de conflictos según generación "Baby Boomers"



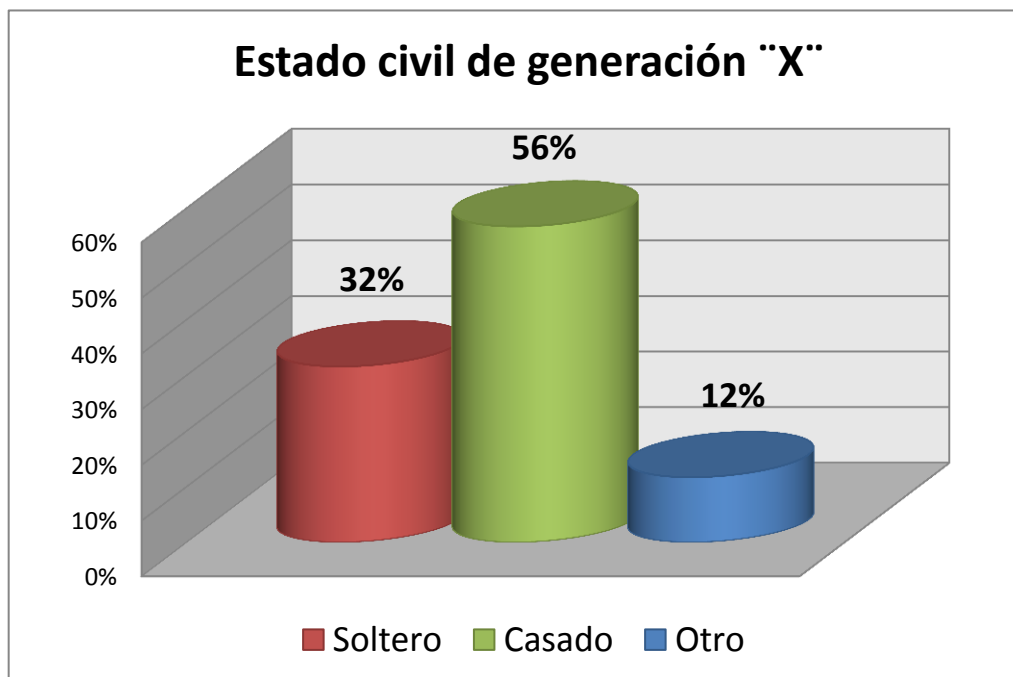
En general se observa que el 37% prefiere la negociación, el 31% la conciliación, el 18% la mediación y el 14% el arbitraje.

## Generación "Generación X"

### 4.1.1. Resultados Información general

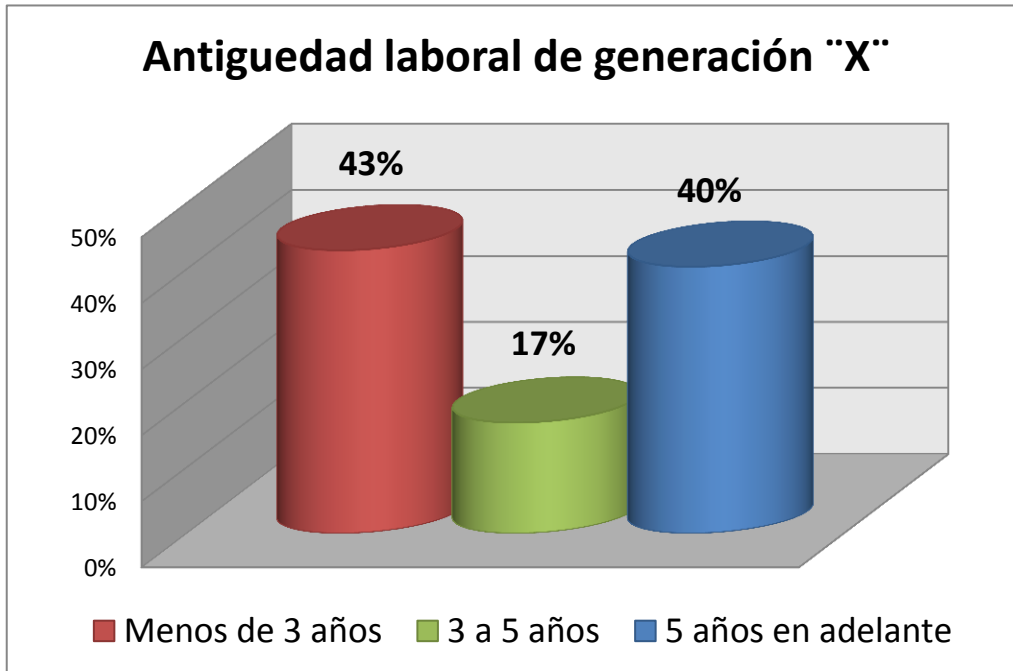


El 89% es masculino y el 11% femenino.

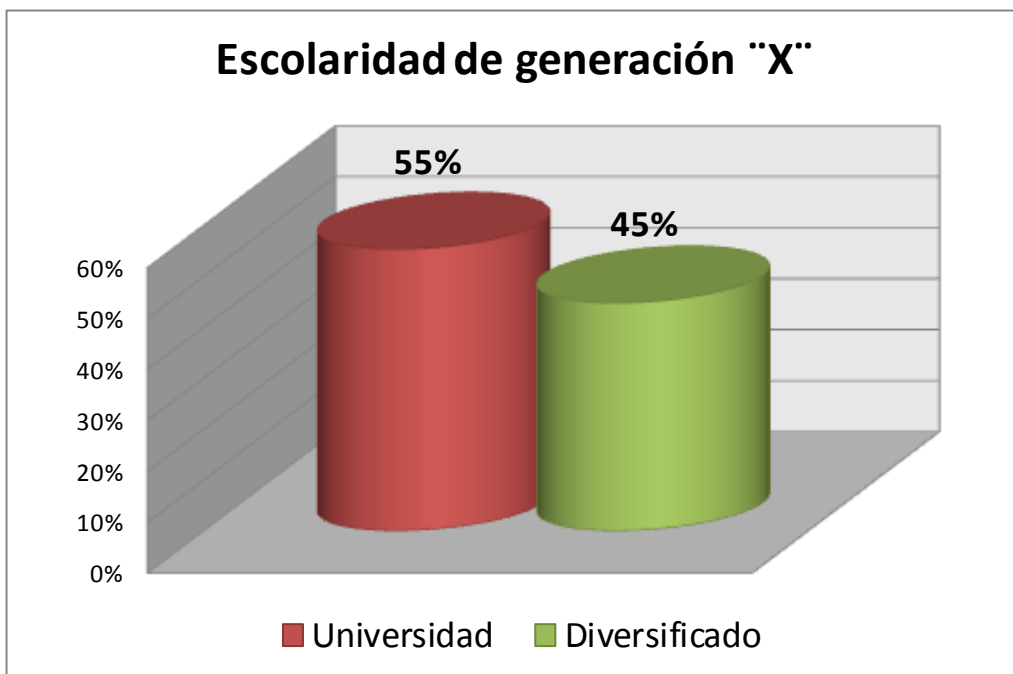


El 56% son casados, el 32% son solteros y el 12% otros.



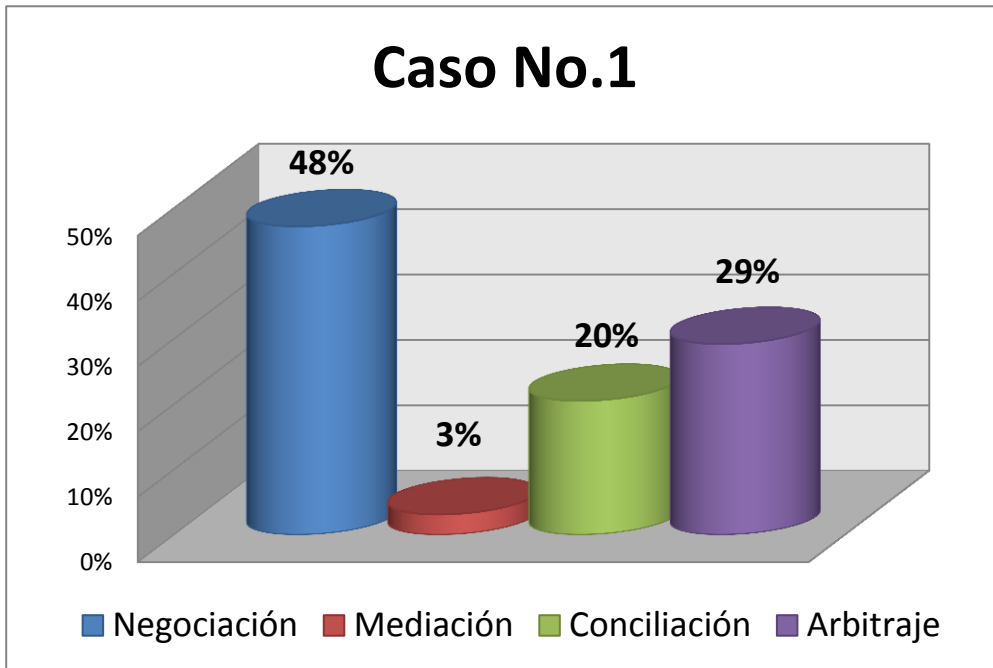


El resultado muestra que el 43% ha estado en la empresa menos de 3 años, el 40% 5 años en adelante y el 17% de 3 a 5 años.

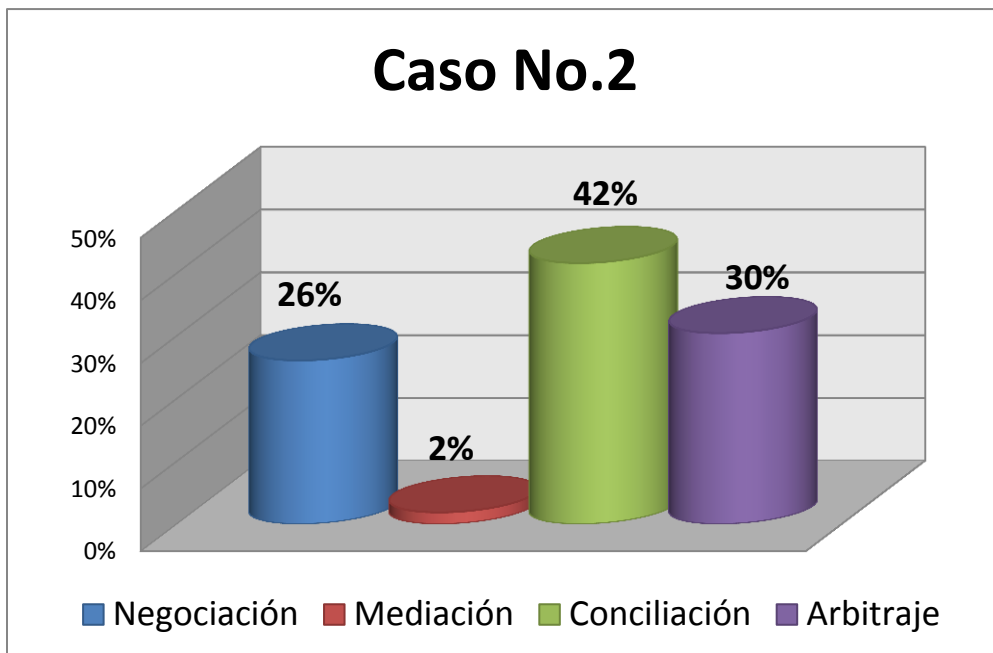


El 55% posee un nivel universitario y el 45% diversificado.

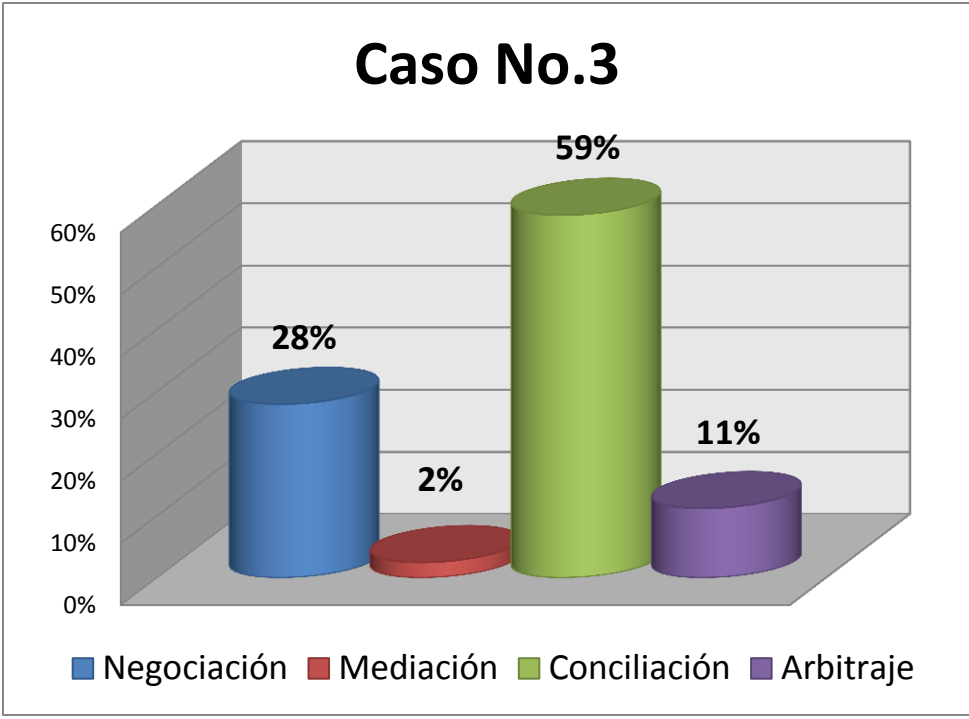
#### 4.1.2. Resultados según casos



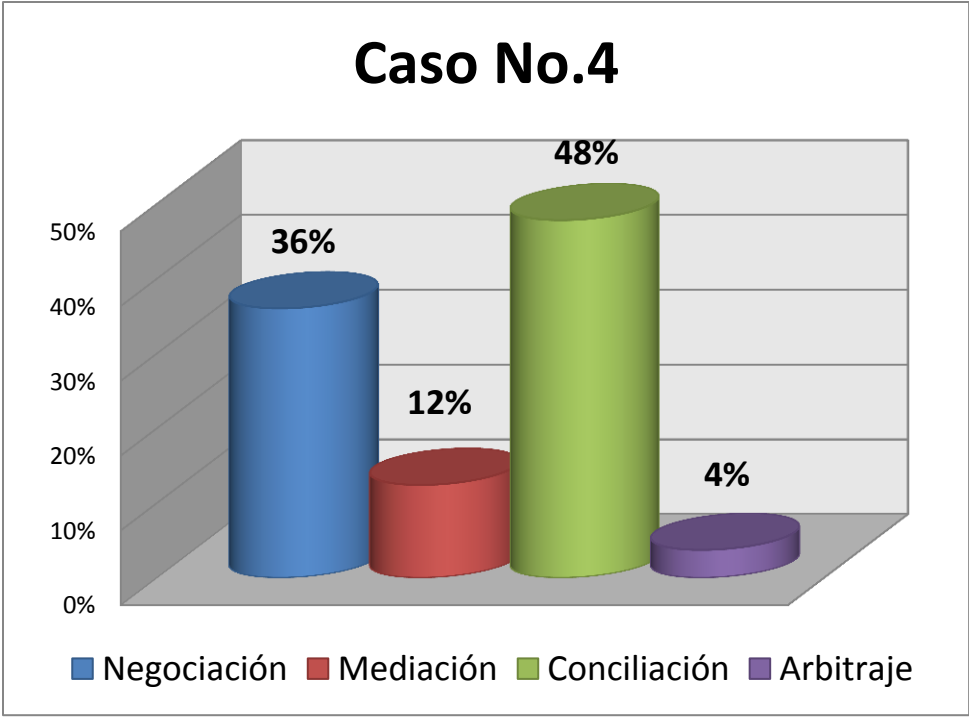
De acuerdo al caso No.1 muestra que el 48% es negociación, el 29% es arbitraje, el 20% es conciliación y el 3% mediación.



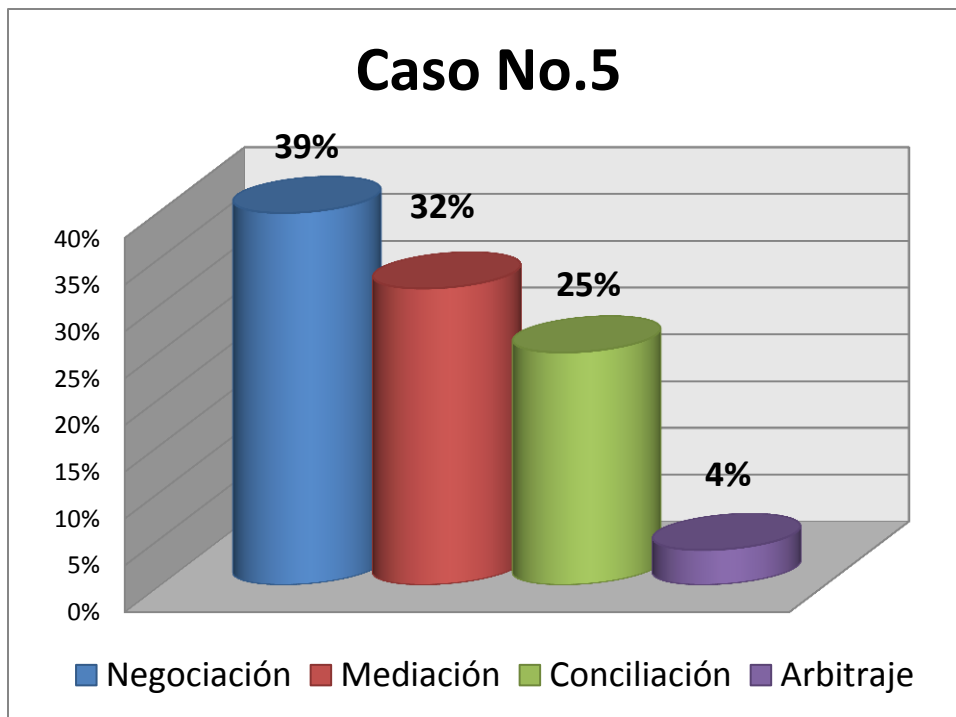
En el caso No. 2 muestra el 42% es conciliación, el 30% arbitraje, el 26% negociación y el 2% mediación.



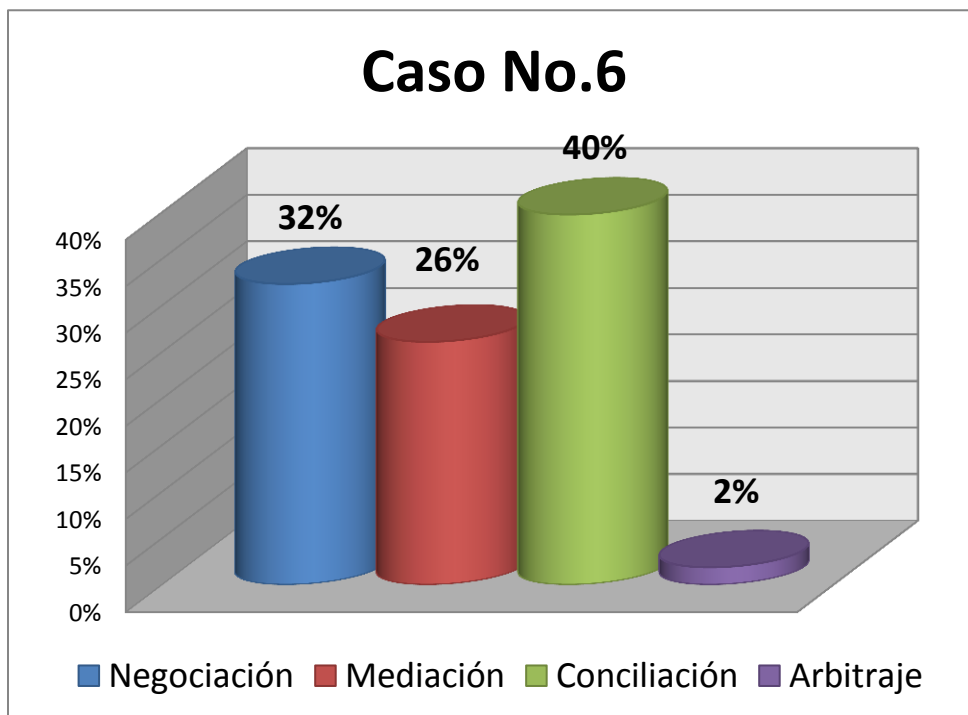
En el caso No.3, el 59% es conciliación, el 28% negociación, el 11% arbitraje y el 2% mediación.



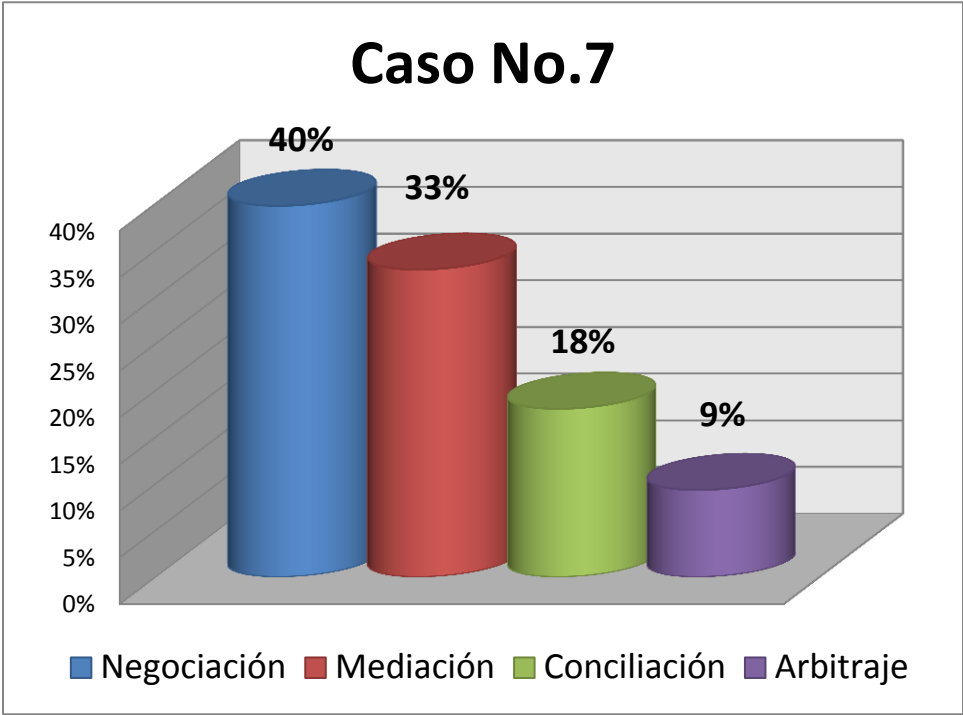
Según el caso No.4, muestra el 48% conciliación, el 36% negociación, el 12% mediación y 4% arbitraje.



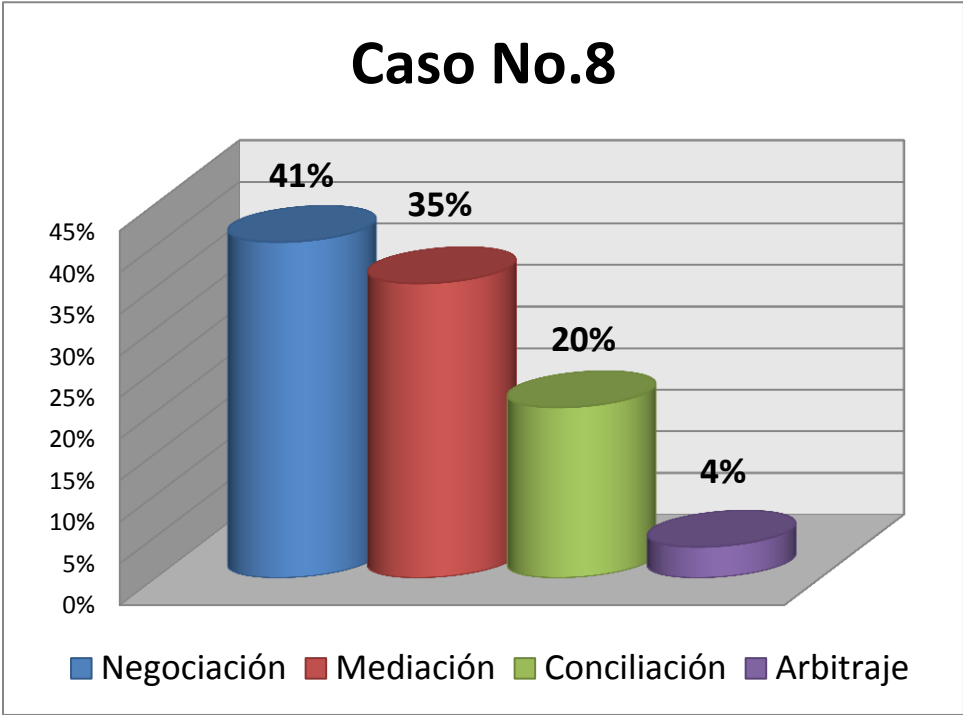
En el caso No.5 muestra el 39% negociación, el 32% mediación, el 25% conciliación y el 4% arbitraje.



En el caso No. 6 muestra el 40% conciliación, 32% negociación,, el 26% mediación y el 2% arbitraje.

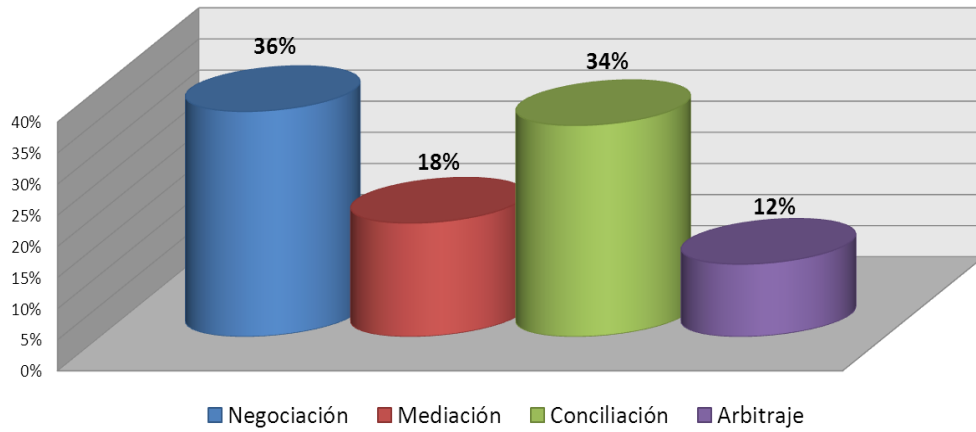


En el caso No.7 el 40% es negociación, 33% mediación, 18% conciliación y el 9% arbitraje. .



En el caso No.8 el 41% negociación, el 35% mediación, el 20% conciliación y el 4% arbitraje.

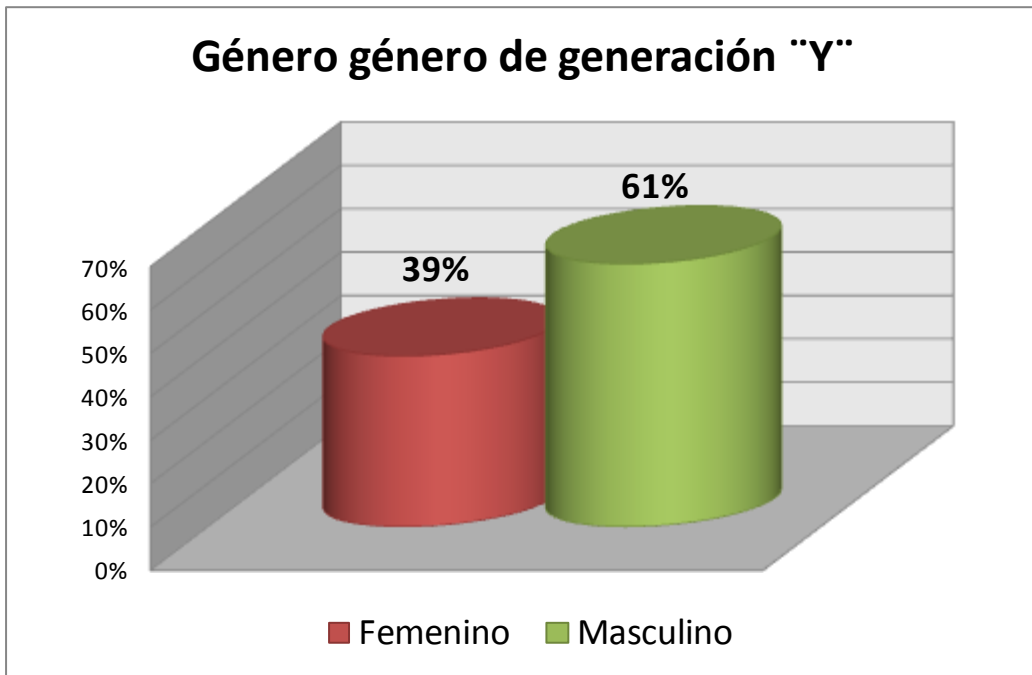
## Resultados de técnicas en resolución de conflictos según generación "X"



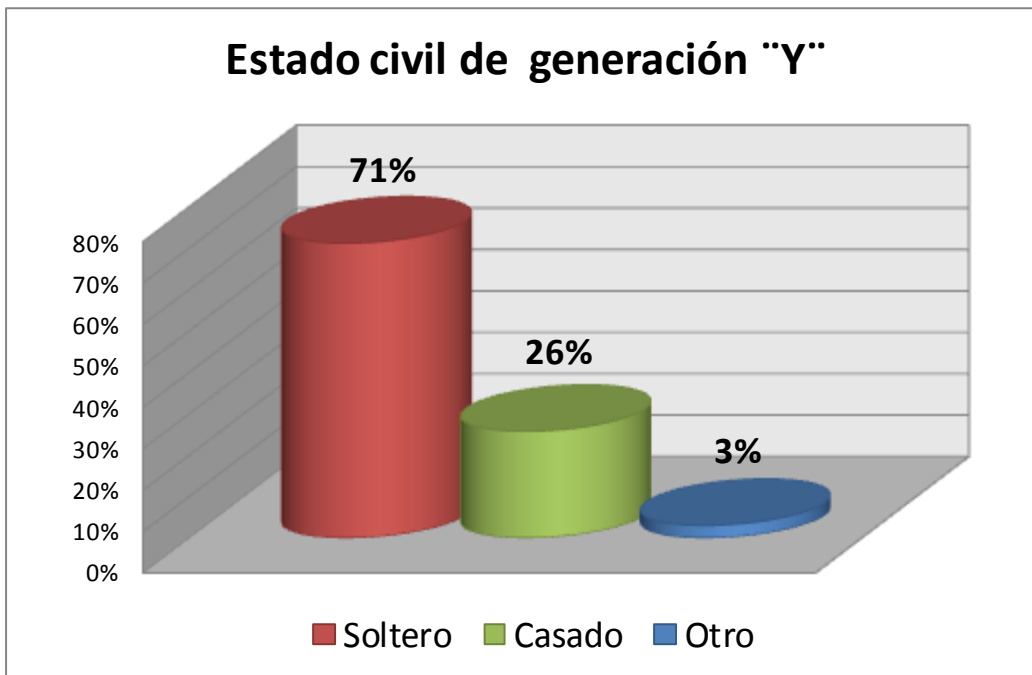
Se observa que el 36% prefiere la negociación, el 34% la conciliación, el 18% la mediación y el 12% el arbitraje.

## Generación "Y"

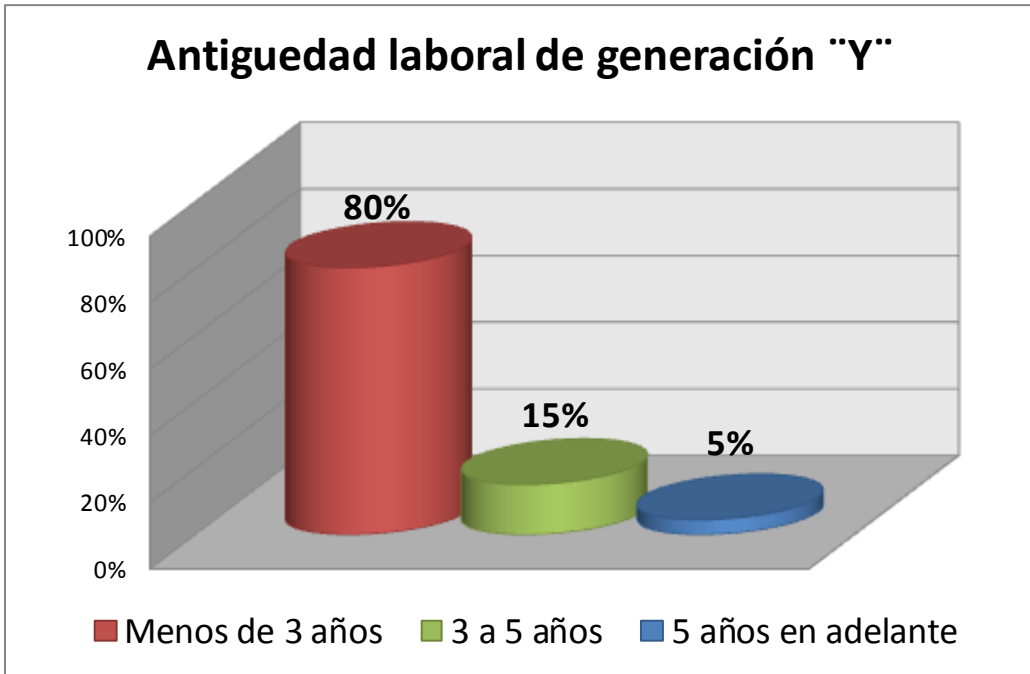
### 4.1.1. Resultados Información general



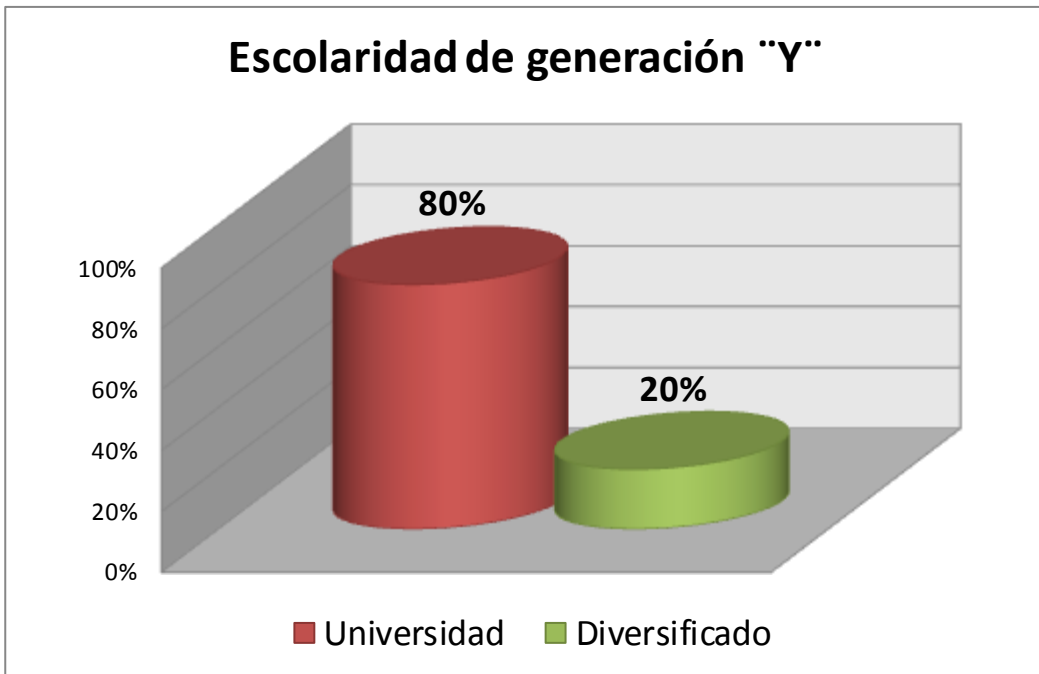
El 61% es el género masculino y el 39% femenino.



El 71% son solteros, el 26% casados y el 3% otros.



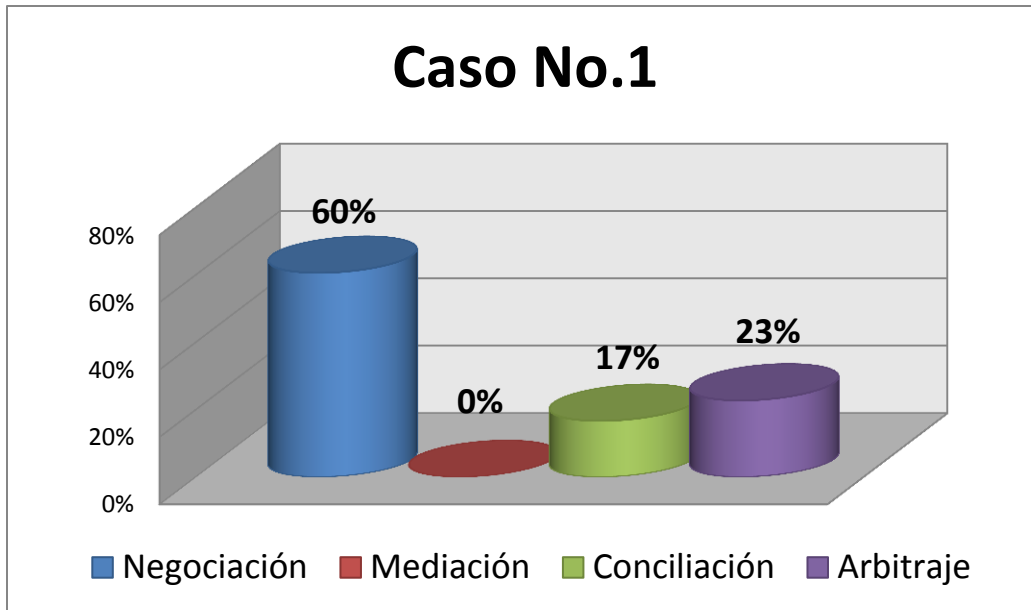
El 80% refleja menos de 3 años en la empresa, el 15% de 3 a 5 años y el 5% en 5 años en adelante.



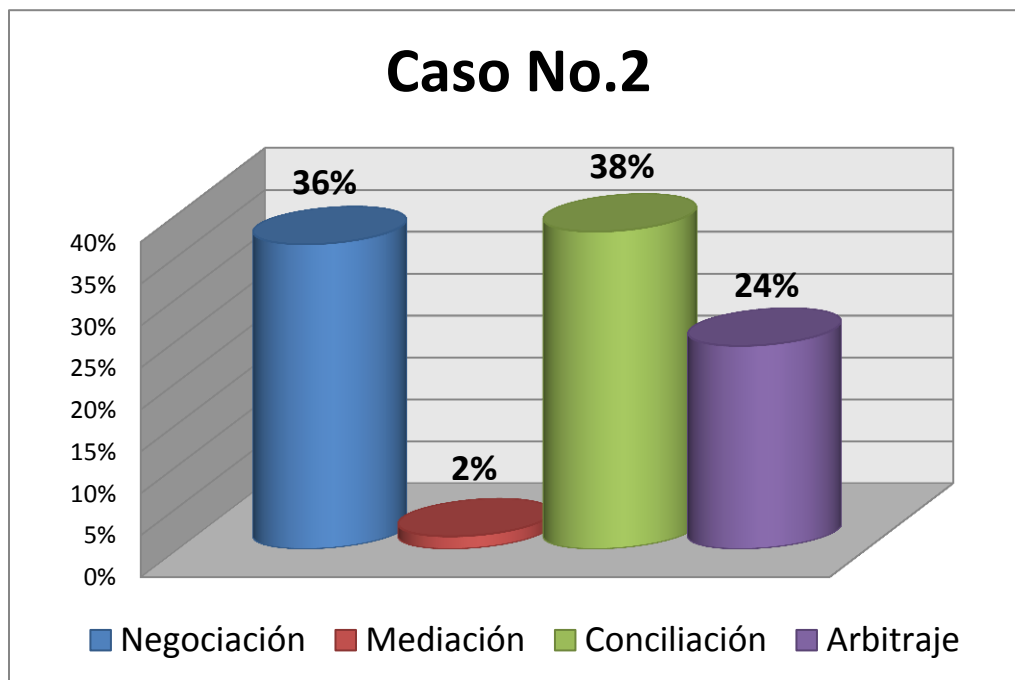
De acuerdo al nivel de escolaridad el 80% posee estudios universitarios y el 20% diversificado.



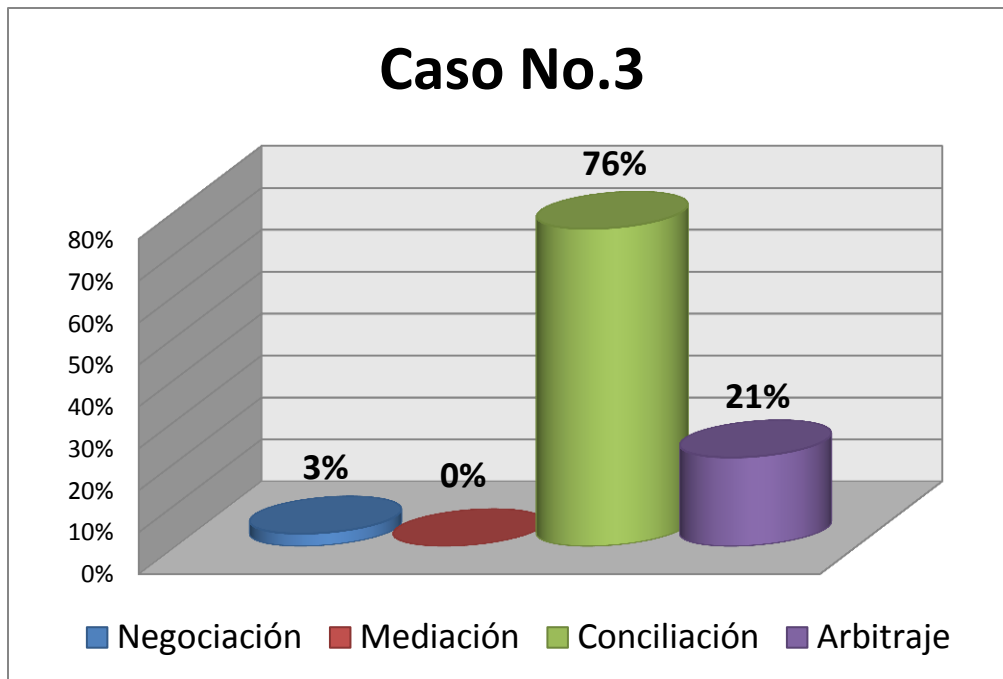
#### 4.1.2 Resultados según casos



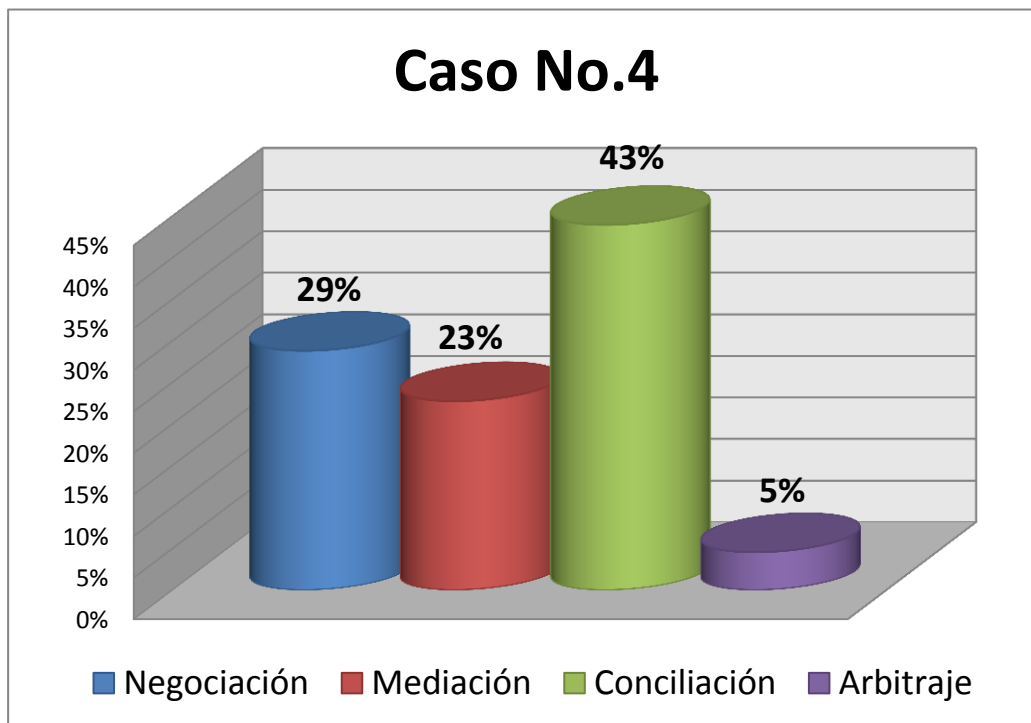
En el caso No.1 el 60% se inclinó por negociación, el 23% arbitraje y el 17% por la conciliación.



En el caso No.2, el 38% optó por la conciliación, el 36% por la negociación, el 24% por arbitraje y el 2% por mediación.

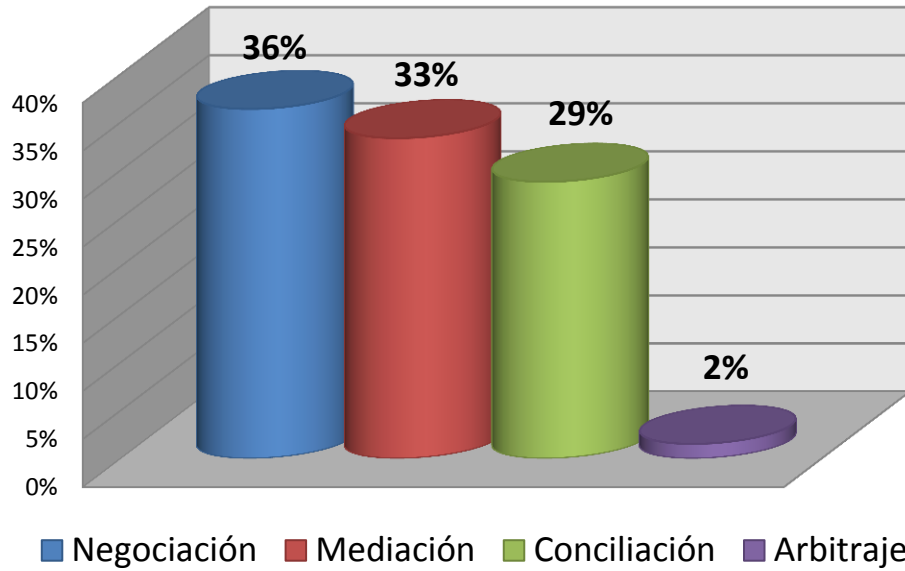


Según el caso No.3, el 76% es conciliación, el 21% arbitraje y el 3% negociación.



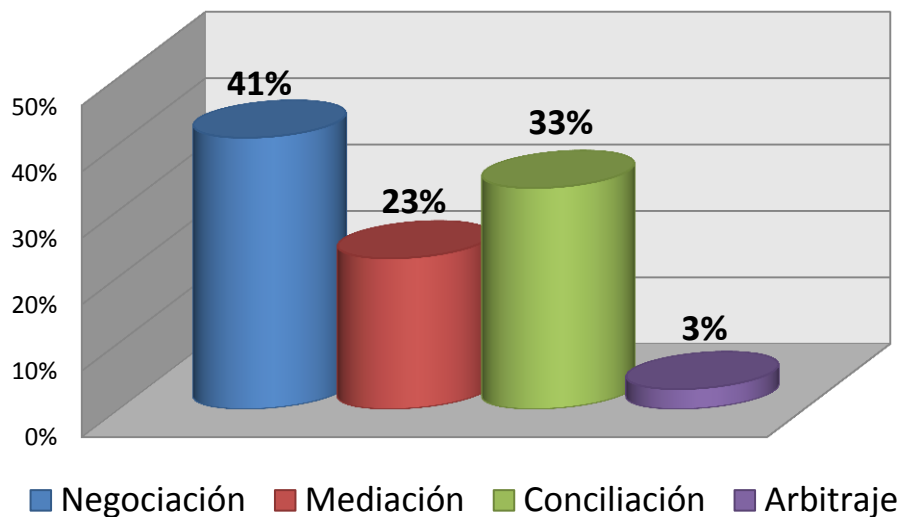
En el caso No. 4 el 43% es conciliación, el 29% negociación, el 23% mediación y el 5% arbitraje.

## Caso No.5

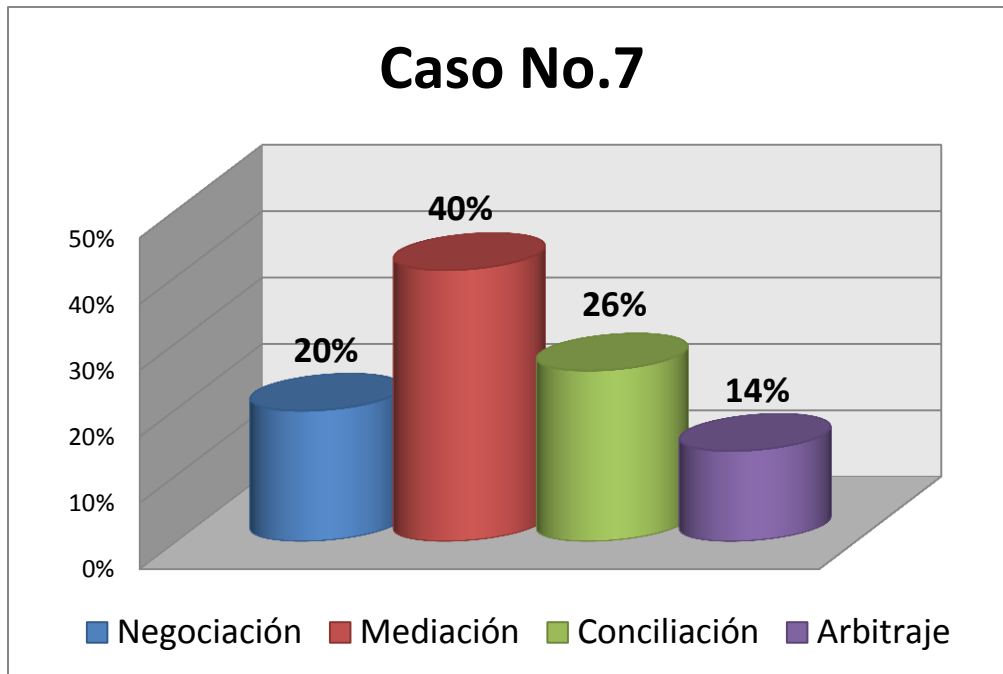


En el caso No. 5 el 36% es negociación, el 33% mediación, el 29% conciliación y el 2% arbitraje.

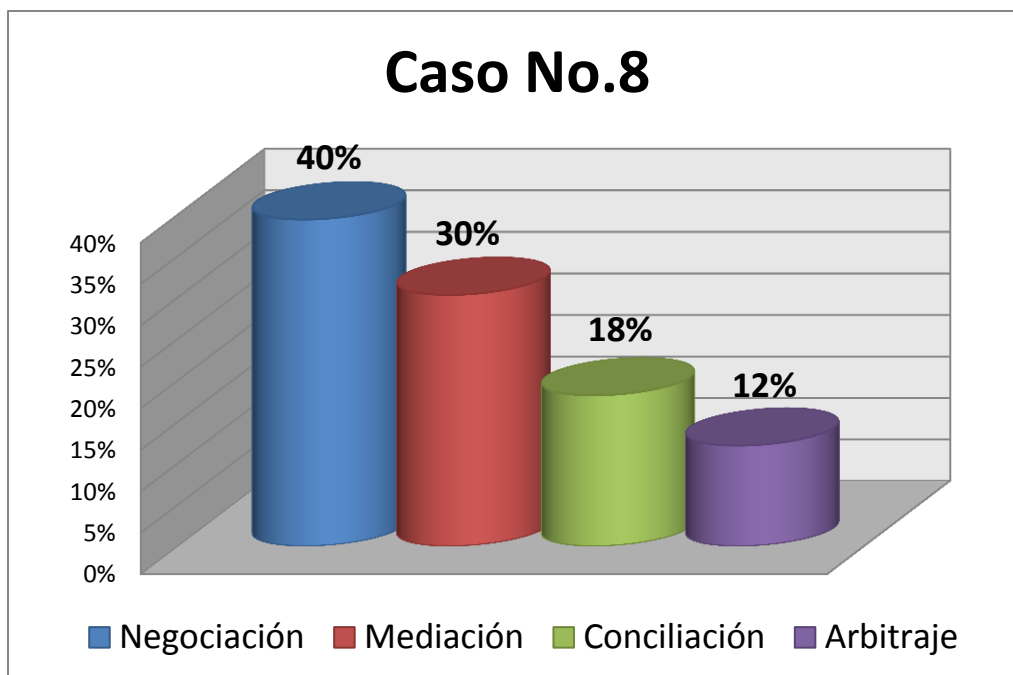
## Caso No.6



En el caso No.6 muestra que el 41% es negociación, el 33% conciliación, el 23% mediación y el 3% arbitraje.

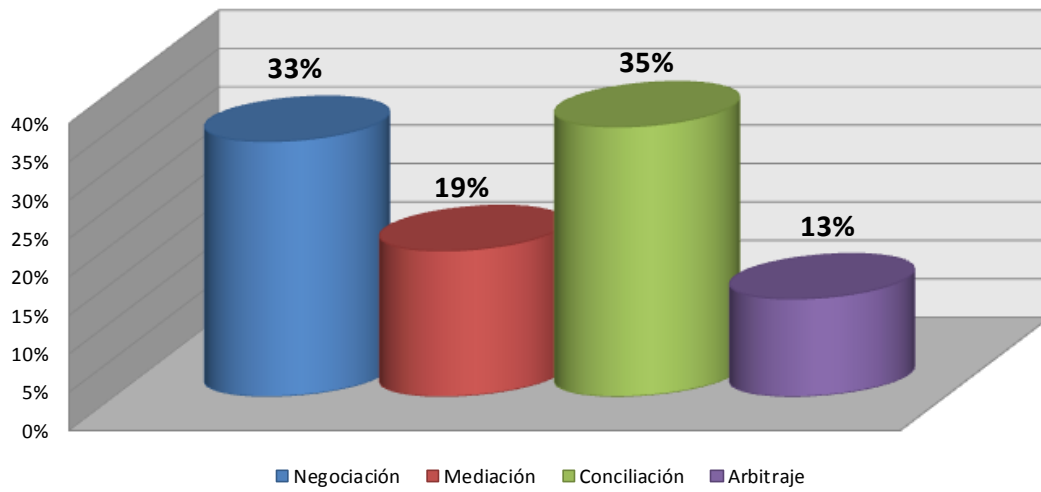


En el caso No. 7, muestra que el 40% es mediación el 26% conciliación, el 20% negociación y el 14% arbitraje.



En el caso no.8 es el 40% es negociación, el 30% mediación, el 18% conciliación y el 12% arbitraje.

## Resultados de técnicas en resolución de conflictos según generación "Y"



En resumen, el 35% prefiere la conciliación, el 33% es negociación, el 19% mediación y el 13% negociación.

## V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Debido a los cambios a nivel global en culturas, religiones, tecnología y mejores condiciones de salud, actualmente se presentan ante la sociedad tres generaciones que deben relacionarse en un mismo lugar de trabajo.

El reto primordial para toda empresa es lograr que su personal pueda relacionarse entre sí y saber cómo actuar al momento que se les presente una situación de conflicto.

Por lo que, a continuación se exponen los resultados obtenidos según la investigación realizada por cada generación ( "Baby Boomers", "X" , "Y")

### **Generación "Baby Boomers"**

Canzonieri (2005) comenta que la negociación se logra a partir cuando las partes involucradas aceptan canalizar el bien común y entender defender los intereses de cada uno para desarrollar una estrategia que los beneficie al momento de resolver el problema. Técnica representada por la generación "Baby Boomers" de acuerdo a los sujetos evaluados el 62% es de género masculino y el 38% género femenino.

Así mismo, dentro de la investigación realizada se obtuvo que el personal evaluado muestra un 67% de estabilidad de acuerdo a su estado civil como casados, el 19% solteros y el 14% otros. Lo que hace de esta generación enriquecedora en experiencia por su alta capacidad de análisis al momento de encontrarse en un conflicto laboral y poder aplicar las distintas técnicas de negociación tal y como lo señala Saludas (2009), en donde indica que la negociación es una confrontación entre protagonistas, estrecha y fuerte en la que los une una relación de poder que se presta de manera voluntaria para llegar a un acuerdo y solución aceptable para ambas partes.

Como se hace mención dentro del marco referencial dicha generación es vista por las empresas como leales innatos a los cuales les agrada conocer lo más posible sobre el giro de la empresa y ser reconocidos por su trayectoria tal y como lo reflejan los resultados con un 61% de trabajadores que tienen más de cinco años laborando para la organización, el 29% por tres o cinco años y 10% menos de tres años.

Efectivamente, éste es un indicador que muestra que para la generación de los "Baby Boomers" el estar por largo tiempo dentro de la organización y conocer de los procesos internos a su perfección puedan utilizar la técnica de negociación como primer paso para la resolución de conflicto.

Según Torrego (2000), la negociación es una cooperativa en la que promueve una solución en la que ambas partes implicadas ganan y obtienen beneficios, y no sólo una de ellas no busca la postura antagónica del ganador- perdedor sino del ganador-ganador. La escolaridad también fue un elemento evaluado siendo el 52% personal que se encuentra con estudios universitarios y el 48% diversificado dato que fundamenta su nivel de capacidad para utilizar la técnica de negociación como a su favor para resolver un conflicto laboral.

### **Generación "X"**

Según la investigación realizada se considera que la generación "X" absorbió conocimiento por parte de los "Baby Boomers", a quienes respetan por su jerarquía y directriz al momento de cumplir sus procedimientos y que consideran con el tiempo perfeccionarlos para ser tratados mejores que sus antecesores y con mayor competitividad. De acuerdo a los resultados obtenidos muestra que el 36% de los sujetos evaluados utilizan la técnica de negociación para resolver problemas de acuerdo al personal evaluado que refleja el 89% de género masculino y el 11% femenino.

De acuerdo a Hernández y Cedré (2006) la negociación normalmente ocurre entre dos o más partes que a su vez incurren en un conflicto y que voluntariamente se reúnen para presentar o discutir propuestas con el propósito de llegar a un acuerdo. Técnica que muestra ser elegida por el 55% de los sujetos que se encuentran con un nivel de escolaridad universitario y el 45% diversificado.

Así mismo, dentro del estudio presentado asegura que esta generación toma gran importancia a las jerarquías y acostumbran a trabajar en equipo al igual que los "Baby Boomers". Buscan estabilidad pero al mismo tiempo nuevas oportunidades que les ofrezcan crecimiento y mejores condiciones al igual que la generación "Y"

representando en resultados finales un 43% personal que tiene menos de tres años dentro de la empresa, el 40% de cinco o más años y el 17% de tres a cinco años lo cual cambia la tendencia a la generación de "Baby Boomers", quienes acostumbran laborar por más tiempo dentro de una empresa. Según Fernández (2005), la negociación es un proceso mediante el cual varias personas intentan exponer sus opiniones o intereses a fin de llegar a una decisión conjunta lo más satisfactoria posible. Situación en la cual reafirma que esta generación no tiene problema alguno en tratar de negociar tanto con la generación de "Baby Boomers" como la "Y".

La generación "X" tiende a relacionarse de mejor manera con la generación "Y" a quien le agrada trabajar sin tantos lineamientos y con más apertura para realizar lo que consideren correcto, lo que concuerda con Rojas (2013) quien comenta que la responsabilidad de propiciar un nexo entre la generación "Y" y los "Baby Boomers" a quienes normalmente están ubicados en puestos de alta jerarquía, recae sobre todo en la generación "X" debido a que la brecha entre los dos primeros grupos es más amplia.

## **Generación Y**

De acuerdo a Ormachea (2011), indica que la conciliación es un proceso consensual y confidencial de toma de decisiones en el cual una o más personas imparciales asisten a personas en conflicto a trabajar hacia el logro de una variedad de objetivos por lo tanto las partes realizan todos los esfuerzos con la asistencia del tercero para lograr su propia solución. Técnica más utilizada por la generación "Y" con un porcentaje de 35% dentro del cual el 61% es de género masculino y el 39% femenino.

Normalmente, esta generación busca emprender lo antes posible de acuerdo a sus nivel académico que representa el 80% que se encuentra en la universidad y el 20% diversificado así mismo se relaciona con el tiempo en el cual han trabajado para la empresa mostrando el 80% que no ha estado por más de tres años, el 15% que ha estado de tres a cinco años y el 5% de cinco o más años. Por lo mismo, las personas pertenecientes a esta generación no se ven involucradas o muestran interés alguno en buscar como primera opción el negociar directamente con la otra persona con la que se



tiene conflicto sino que prefieren encontrar la manera de resolver el problema a su manera y de forma independiente por medio de una tercera persona que sabe es imparcial en preferencias en el caso al cual es involucrado como afirma Javalois (2011) comenta que la conciliación es una forma civilizada y directa de solucionar conflictos quien a través de la intervención o participación de un tercero experto e imparcial que propicia un espacio de comunicación y diálogo entre las partes para lograr un acuerdo amistoso.

De acuerdo a Cordoba (2012) La conciliación es un mecanismo alternativo de solución de conflictos, de carácter auto compositivo, mediante el cual dos o más personas tratan de solucionar sus conflictos o diferencias con la ayuda de una tercera persona ajena al conflicto denominada conciliador. Por lo que, concuerda con la investigación realizada dado que la generación "Y" indica que es rebelde y a su vez independiente pues cree tener los conocimientos y estudios necesarios para resolver por su cuenta cualquier circunstancia que se le presente en el ámbito laboral.

Como se menciona en el estudio de investigación se pudo observar que tanto la generación de "Baby Boomers" y "X" muestran gráficas similares de acuerdo a la técnica que tomarían en cuenta en utilizar para la resolución de conflictos. Con un 37% y 36% se obtiene la opción número uno como negociación, posteriormente conciliación con 31% y 34%, la tercera opción en ambas generaciones es la mediación con 18% y por último arbitraje con un 14% y 12%. Según González (2009) en efecto dentro del ámbito laboral las personas de la generación "X" tienen diferentes formas de trabajar con respecto a sus antecesores los "Baby Boomers".

Definitivamente para que todas las generaciones puedan seguir conviviendo entre sí, se debe de trabajar para minimizar la posibilidad de conflictos, los cuales pueden deberse a múltiples factores. Por lo que, los datos presentados brindan un apoyo a nivel laboral en la cual se confirma que cada generación ha sido influenciada de acuerdo a sus creencias, prioridades y valores. El relacionarse en un mismo entorno laboral, hace más enriquecedor el poder aprender de cada una, y poder entender su punto de vista en un conflicto.

## VI. CONCLUSIONES

- Tanto la generación "Baby Boomers" como la "X" utilizan la técnica de negociación al momento de enfrentar algún problema en el ámbito laboral.
- En el caso de la generación "Y" al momento de que se le presente algún problema utiliza más la técnica de la conciliación.
- Tanto la generación de "Baby Boomers" como la "X" muestra de manera similar el orden en el cual utilizan las técnicas de resolución de conflictos siendo el siguiente: negociación, conciliación, mediación y arbitraje.
- La técnica de la negociación es la más utilizada por parte del género masculino perteneciente a la generación de "Baby Boomers" y "X".
- La técnica de conciliación es la más utilizada por parte del género femenino perteneciente a la generación "Y".

## VII. RECOMENDACIONES

- Proporcionar al Departamento de Recursos Humanos los resultados obtenidos de la presente investigación, para que conozcan la forma en la cual los trabajadores afrontan los conflictos dependiendo a la generación a la cual pertenecen.
- A través del Departamento de Recursos Humanos se puedan realizar actividades en las cuales tengan como propósito relacionarse entre sí las diferentes generaciones.
- Compartir la presente investigación con el departamento de reclutamiento y selección con el fin de que conozcan las diferentes formas de afrontar conflictos según la generación a la que pertenecen los aspirantes a los puestos vacantes de la organización.
- A través del Departamento de Capacitación y Desarrollo poder realizar una campaña que tenga como objetivo principal informar al personal las distintas maneras de poder afrontar los conflictos laborales.

## VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amorós, E (2007) *Comportamiento Organizacional en busca del desarrollo de ventajas competitivas*. <http://image.slidesharecdn.com/comportamiento-organizacional-en-busca-del-desarrollo-de-ventajas-competitivas-1211471118815456-8/95/slide-1-728.jpg?cb=1211463938>
- Arias, S (2011). "Psicológicamente Hablando" Consultado por última vez en Junio 2014. <http://www.psicologicamentehablando.com/la-generacion-x-o-generacion-%E2%80%9Csandwich%E2%80%9D/>
- 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. Universidad Rafael Landívar Guatemala.
- Barrera, Y. (2005) *Negociación y transformación de conflictos: reto entre escasez y bienestar*. Guatemala: Serviprensa.
- Bagur, M. (2010) *Estilos de Negociación en la resolución de conflictos en las jefaturas del área académica de la Universidad Rafael Landívar*. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar.
- Blessing (s/f) *Cómo resolver conflictos organizacionales*. Última revisión Abril 2014. [http://www.ehowenespanol.com/resolver-conflictos-organizacionales-como\\_151802/](http://www.ehowenespanol.com/resolver-conflictos-organizacionales-como_151802/)
- Boh, J. (2005). *Los aspectos relacionados con los conflictos que se producen en el Colegio Santa María De Lo Cañas de la comuna de Santiago desde la perspectiva de los sujetos integrantes de esta unidad educativa en el año 2004*. (En red). Fecha de consulta: Junio de 2014. Disponible en: [http://www.alipso.com/monografias3/El\\_Conflicto\\_en\\_ una\\_Institucion\\_ Escolar/index.php](http://www.alipso.com/monografias3/El_Conflicto_en_ una_Institucion_ Escolar/index.php).

Borowka, D. (2011) *Manejo de Conflictos en el Trabajo*. Revisado por última vez Junio 2014. <http://www.ceoforum.com.ar/nota.asp?Id=321>

Cano, E. (2005). *Cómo mejorar las competencias de los docentes. Guía para la autoevaluación y el desarrollo de las competencias del profesorado*. España: Editorial Graó.

Canzonieri, M. (2009) *Negociación*. Última revisión Noviembre 2014. [file:///C:/Documents%20and%20Settings/Wendy%2001/Mis%20documentos/Downloads/Negociar La practica nuestra de todos los dias.pdf](file:///C:/Documents%20and%20Settings/Wendy%2001/Mis%20documentos/Downloads/Negociar%20La%20practica%20nuestra%20de%20todos%20los%20dias.pdf)

Campbell (s/f) *Etapas del Conflicto*. Revisado por última vez Abril 2014. [http://www.nacion.com/etiqueta/conflictos\\_laborales/](http://www.nacion.com/etiqueta/conflictos_laborales/)

Carebridge (s/f). *Cinco Pasos para Tender un Puente en la Brecha Generacional en el Trabajo*. Artículo revisado por última vez pdf Junio 2014. [https://www.princeton.edu/hr/benefits/pdf/generationgap\\_sp.pdf](https://www.princeton.edu/hr/benefits/pdf/generationgap_sp.pdf)

Carrillo, J (2009). *Estrategias para la resolución de conflictos*. Revisado por última vez Junio 2014. <http://www.mailxmail.com/curso-conflicto-solucion/estrategias-solucion-conflictos>

Chalvin, D. y Eyssette, F. (2002). *Cómo resolver los pequeños conflictos en el trabajo*. España: Gestión 2000. Editorial Deusto.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Colombia: Mc Graw Hill.

Cordoba, G (2012) *Mecanismo alternativo de solución de conflictos*. Última revisión Noviembre 2014. <http://conflictos02.blogspot.com/2012/09/mecanismos-alternativos-de-solucionde.html>

Daroch, S. (2006) *Los conflictos laborales en Chile, principales ejes para la discusión*. Tesis inédita, Universidad de Chile.

De León, N. (2012). *Relación entre la inteligencia emocional y estrategias de manejo de conflictos en una empresa de la ciudad de Guatemala que brinda servicios de comercio internacional*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar Guatemala.

Espinoza, C. y Peres, X. (S/f). *Programa de capacitación en relaciones interpersonales como facilitador hacia un adecuado manejo de conflictos*. Consultado en febrero 2014. (En red) Disponible en: <http://www.ucb.edu.bo/publicaciones/Ajayu/v3n1/v3n1a5.pdf>

Fernández, S. (2005) *Técnicas de negociación*. Última revisión Noviembre 2014, [http://books.google.com.gt/books/about/T%C3%A9cnicas\\_de\\_Negociaci%C3%B3n.html?id=lc76GxGYqcC&redir\\_esc=y](http://books.google.com.gt/books/about/T%C3%A9cnicas_de_Negociaci%C3%B3n.html?id=lc76GxGYqcC&redir_esc=y)

González, M. (2006). *Inteligencia emocional y comunicación gerencial efectiva en los directivos de Educación Básica*. Consultado en Junio 2014. (En red) Disponible en: [http://www.urbe.edu/publicaciones/redhecs/historico/pdf/edicion\\_5/8-quillermana-y-maria-inteligencia-emocional.pdf](http://www.urbe.edu/publicaciones/redhecs/historico/pdf/edicion_5/8-quillermana-y-maria-inteligencia-emocional.pdf)

González, R (2012) *La incorporación de la generación Y al mercado laboral*. Última revisión Noviembre 2014. [file:///C:/Documents%20and%20Settings/Wendy%2001/Mis%20documentos/Downloads/Dialnet-LaIncorporacionDeLaGeneracionYAlMercadoLaboral-4045771%20\(4\).pdf](file:///C:/Documents%20and%20Settings/Wendy%2001/Mis%20documentos/Downloads/Dialnet-LaIncorporacionDeLaGeneracionYAlMercadoLaboral-4045771%20(4).pdf)

Gros, M (2009) *Seis habilidades esenciales para resolver conflictos efectivamente*. Revisado en Marzo 2014 <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/568811/Seis-habilidades-esenciales-para-resolver-conflictos-efectivamente.html>

Hernández, R, Fernández, C. y Baptista, P. (2010). "*Metodología de la investigación*". México. McGrawHill

Hernández y Cedré M. Y. (2006) *La negociación*. Última revisión Noviembre 2014.  
<http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/negociacion-conceptos-conocimientos-y-herramientas.htm>

Javalois, A (2012) *La conciliación*. Última revisión Noviembre  
<http://conflictos02.blogspot.com/2012/09/mecanismos-alternativos-de-solucionde.html>

Jay, H (s/f) *Definición y Tipos de conflicto*. Revisado por última vez en Abril 2014.  
[http://www.ehowenespanol.com/definiciones-conflicto-hechos\\_79007/](http://www.ehowenespanol.com/definiciones-conflicto-hechos_79007/)

Kovary, G. (2008). *How to get, keep and grow all four generations*. Chicago, IL. SHRM Editorial.

Litter L, Minton y Saunders (1994) *Negotiation*. Professional Publishing Editorial.

Morris, C. y Maisto, A. (2001). *Introducción a la psicología*. México: Pearson Education.

Newstrom, J. (2007) *Comportamiento Humano en el trabajo*. México : McGraw-Hill,

Ormachea, I. (2011) *La conciliación*. Última revisión.  
[http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2011/ma\\_con/9.pdf](http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2011/ma_con/9.pdf)

Ortiz, G. (2011). *Conflicto laboral en los empleados de la empresa de Agrocentro*, S.A Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Ortiz, P (2003). *Manejo de Conflictos, teorías, métodos y formas de prevención, gestión y transformación*. Tesis inédita. Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador.

Osorio, M. (2011) Cómo vivir con múltiples generaciones. Última revisión Junio 2014.  
<http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/con-o-sin-corbata-como-convivir-con-multiples-generaciones>

Patana, D. (2002). *Estilos de gestión de conflictos de la Universidad de Decanos en Asunción, Tailandia y la Universidad de Santo Tomás, Filipinas: un estudio comparativo* Disponible en [www.education.au.edu/Genoveva%20D%20Patana.pdf](http://www.education.au.edu/Genoveva%20D%20Patana.pdf) Consultado en abril 2014.

Praxis (2007). *El conflicto laboral en la actualidad: los nuevos conflictos*. Recuperado de: [http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S071800122010000100014&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S071800122010000100014&script=sci_arttext)

Ramírez, M (2010) *Coaching: Para Gestionar Conflictos*. Revisado por última vez Abril 2014. [http://www.xing.com/net/ne\\_abogados/general-133303/coaching-para-gestionar-conflictos-30055017](http://www.xing.com/net/ne_abogados/general-133303/coaching-para-gestionar-conflictos-30055017)

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.

Rojas, K. (2013) La generación X es responsable de hacer un nexo entre los millennials y baby boomers. Última revisión Noviembre 2014.

Saludas, J. (2009) *Negociación colectiva*. Última revisión Noviembre 2014.  
<http://www.mailxmail.com/curso-negociacion-colectiva-marco-normativo-espana-1-2/negociacion-general-conceptos-doctrina>

Sanchez, B. (2010). *Los conflictos relacionales y de tarea, su incidencia en la empresa. Un análisis en empresas de Cúcuta (Norte de Santander-Colombia)*. (En red). Fecha de consulta: junio de 2014. Disponible en: <http://hera.ugr.es/tesisugr/18683009.pdf>



Sánchez, J (2011) *Cómo manejar los conflictos*. Fecha de consulta marzo 2014  
<http://prezi.com/gmkcuglkkllqg/como-manejar-los-conflictos/>

Torrego (2000) *El arte de la negociación ante los conflictos organizacionales*. Última revisión Noviembre 2014. <http://managersmagazine.com/index.php/2010/05/el-arte-de-la-negociacion-en-conflictos-organizacionales/>

Tramilton (s/f) *Como liderar con un gerente temperamental*. Revisión por última vez Marzo 2014. [http://www.ehowenespanol.com/lidiar-gerente-temperamental-como\\_501882/](http://www.ehowenespanol.com/lidiar-gerente-temperamental-como_501882/)

Urdaniz, F (s/f). *Nuevas Tendencias en el Mundo del Trabajo*.  
<http://www.aden.org/revista/banner-principal/no>

Valdez, A. (s/f) *Método Descriptivo en Investigación*. Última revisión Junio 2014.  
[http://www.ehowenespanol.com/significado-del-metodo-descriptivo-investigacion-sobre\\_135646/](http://www.ehowenespanol.com/significado-del-metodo-descriptivo-investigacion-sobre_135646/)

Valqui, R. (2005). *Creatividad para profesionales*. (Homepage). Recuperado de:  
<http://www.madrimasd.org/revista/revista29/tribuna/tribuna2.asp>.

Véliz, M. (2011). *Estilos de manejo de conflicto que aplica el personal administrativo de una empresa dedicada a la asesoría para la contratación de seguros y fianzas en todas las actividades económicas y productivas de la Ciudad de Guatemala*. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar Guatemala.

Ventura, M (2011) *Conflictos en las empresas II*. Recuperado de <http://coachingengestiondeconflictos.blogspot.com/2010/03/conflictos-en-las-empresas-ii-parte.html>

Zeballos, C (2011) *La negociación y la resolución de conflictos en la gestión del recurso humano*. <http://coralzeballos.blogspot.com/2011/01/la-negociacion-y-la-resolucion-de.html>

**ANEXOS**

## FICHA TÉCNICA

<b>Nombre</b>	Test de Estrategias de Conflictos Organizacionales(TTCO) Adaptado al instrumento TEMC, De León (2012)
<b>Autora</b>	Wendy Del Valle
<b>Objetivo</b>	Determinar la técnica para manejar conflictos que más utiliza el individuo a través de cuatro indicadores.
<b>¿Que mide?</b>	<p>Este cuestionario se clasifica en cuatro indicadores o estrategias de resolución de conflictos: Según Robbins (2004)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Negociación (1ª, 2b, 3b, 4b, 5b, 6b, 7d y 8a) Se trata cuando por dos partes se llega a un acuerdo de algo de interés en común. El negociar es un medio básico para poder conseguir lo que se desea de otros.</li> <li>2. Mediación (1b, 2ª, 3d, 4c, 5a, 6c, 7b, 8c) Este es un procedimiento no obligatorio pero de mucha importancia en caso no se llegue a una negociación todo depende de las dos partes.</li> <li>3. Conciliación (1c, 2d, 3c, 4d, 5d, 6d, 7a, 8d) Etapas en la cual se establece un vínculo de comunicación informal entre el negociador y el oponente y llegar a una solución de la indiferencia que los llevo a negociar.</li> <li>4. Arbitraje (1d, 2c, 3a, 4a, 5c, 6a, 7c, 8b) Es un procedimiento de resolución de conflictos por el cual los se somete a un tercero neutral e independiente para que éste los resuelva en forma definitiva y obligatoria para las partes.</li> </ol>
<b>Sujetos</b>	El test lo pueden responder personas con un nivel educativo mínimo de diversificado.
<b>Forma de aplicación</b>	Individual. El sujeto debe circular la respuesta que mejor se adecue a sus técnicas.
<b>Duración y Forma de Evaluar</b>	Variable, entre 30 minutos, inducidas las instituciones de aplicación. El sujeto deberá marcar la opción que más refleje su forma de actuar y pensar acerca de las situaciones que se presenten.
<b>Reactivos</b>	El test consta de 8 casos vivenciales
<b>Opciones de respuesta</b>	Cada caso que se plantea tiene una opción de respuesta múltiple, correspondiente a cada una de las estrategias indicadas, de acuerdo con la situación que se presente.
<b>Validado por</b>	Licenciada Adriana Quiroa. Licenciada Ana Brán. Licenciado Ruben Arriola Zamora

## TEST DE TÉCNICAS DE CONFLICTOS ORGANIZACIONALES (TTCO)

**Género:** M  F

**Edad:** 18-27  28-42  43-65

**Estado Civil:** Soltero  Casado

**Nivel de estudio:** Nivel Universitario  Diversificado

**Tiempo en la empresa:** Menos de un año a 3 años  3 a 5 años   
5 años en adelante

**Fecha de evaluación:** \_\_\_\_\_

### Instrucciones:

A continuación, se presenta ocho casos vivenciales de los cuales debe de elegir una opción que más se asemeje a su forma de actuar. Favor circular el inciso correspondiente.

1. El jefe presenta a un compañero nuevo en el departamento. Dadas las circunstancias el trabajador asume que al fin después de nueve años trabajando en la empresa se le apoyará con la carga de trabajo. A los pocos días, nota que su jefe le aumenta la carga de trabajo y que el nuevo trabajador la mayoría del tiempo pasa hablando por teléfono de la empresa. Por su parte, se entera que el nuevo colaborador es amigo de su jefe y que le acaba de subirle de puesto y sueldo. ¿Qué acciones tomaría si tiene las siguientes opciones?
  - a) Intentaría hablar con el jefe para comentarle la insatisfacción que tiene y llegaría un acuerdo conforme al salario devengado actualmente.
  - b) Llamaría a un compañero para que le hablara e informe al jefe el enojo que se tiene.
  - c) Realizaría una reunión con su jefe y compañero para comentarle su descontento.
  - d) De acuerdo a las políticas de la empresa se dirigiría al departamento de recursos humanos buscando por medio de ellos una solución a su problema.
  
2. A inicios de la semana a su jefe le es asignado un proyecto en el cual todo el equipo de trabajo debe de estar involucrado. Para realizar la entrega en el tiempo solicitado, se divide al equipo de trabajo por áreas. En el equipo en donde se encuentra no les es de gran importancia la tarea asignada, por lo que no lo toman como prioridad. Por lo contrario, usted siente compromiso con su jefe y decide empezar inmediatamente sin sus compañeros. Finalizando la semana, su jefe se acerca a sus compañeros para dar seguimiento al trabajo asignado a lo que sus compañeros responden haber trabajado sin descanso alguno. Lamentablemente, usted en ese momento no se encuentra y se entera

3. por un amigo de esta situación, lo que genera un enojo en usted. ¿Qué haría si tuviera las siguientes opciones?
  - a) Solicitaría a su compañero ayuda para que le informe a su jefe y le comentaría lo que realmente pasó.
  - b) Reuniría a sus compañeros explicándoles que se enteró de lo que han dicho y para que no ser afectados acuerdan en que ellos terminen lo que hace falta del trabajo.
  - c) Iría con su jefe a explicarle que el trabajo lo ha realizado por sí solo.
  - d) Hablaría con sus compañeros para que recapaciten e informen a su jefe la verdadera situación.
  
4. Le informan que su jefe se retirará de la empresa por lo que en los próximos días vendrá la persona que le sustituirá. Unos días después, le presentan a su nuevo jefe, el cual es menor que usted en edad y se entera que es recién egresado de la universidad. Ante esta situación muestra decepción pues pensó que por el tiempo laborado en la empresa y por haberse graduado, le tomarían en cuenta para un ascenso. Además, se da cuenta que su nuevo jefe empieza a cambiar drásticamente procesos importantes en el departamento, lo que podría afectar a la empresa y su trabajo. ¿Qué haría si tiene las siguientes opciones?
  - a) Acudiría a Recursos Humanos para que le explicase con base en qué se tomó la decisión sin tomarlo en cuenta e informando los cambios que están realizando su nuevo jefe.
  - b) Conversaría con el nuevo jefe para explicarle la importancia de no cambiar los procesos ya que usted es la persona con más antigüedad en el departamento. Y expondría su disgusto hacia la decisión de no ser tomado en cuenta para un ascenso.
  - c) Expondría a su nuevo jefe la situación para que ambos lleguen a un acuerdo en el que puedan trabajar por el bien del departamento.
  - d) Llevaría a un compañero el cual ha laborado por bastante tiempo, para que pueda explicar al nuevo jefe la decepción que se tiene por no haber recibido la oportunidad del ascenso.
  
5. En el departamento se tienen dos personas asistiendo al jefe del área. Una de ellas es familiar del jefe. En una ocasión, el dueño de la empresa le solicita realizar y entregar un proyecto para el día siguiente antes de finalizar la tarde. Por lo cual, le comenta a su jefe para que la otra persona le ayude a coordinar y finalizar a tiempo para lo cual su jefe accede. Mientras trabaja con su compañero se da cuenta que deben quedarse hasta tarde pero no ve convencido a su otro compañero. Finalizada la jornada laboral y no importándoles se retiran tanto el

6. jefe como la persona que es su familiar, dejándolo a usted hasta tarde para terminar el trabajo. ¿Qué haría si tiene las siguientes opciones?
- a) Comentaría al dueño de la empresa la mala actitud que tuvieron tanto su jefe como el familiar.
  - b) Hablaría con el jefe al ver que se retiran, para que su compañero pueda ayudarlo y poder entregar el trabajo a tiempo.
  - c) Recurriría al encargado de recursos humanos, para que hable con su jefe ya que este muestra preferencia por su familiar.
  - d) Mostraría al jefe la cantidad de trabajo para que él pueda dividir de manera equitativa el trabajo.
7. Una trabajadora se entera que tiene una enfermedad, la cual no es transmitida por contacto físico. Una de sus compañeras, quien es su mejor amiga al enterarse de dicha situación decide contar el hecho al resto de colaboradores y evitar contacto alguno llegando al extremo de no sentarse junto a ella, no hablarle o llamarla. Frente al jefe de ambas se comporta de una manera normal, y al no estar vuelve a tener sus malas actitudes. ¿Qué crees que debería de hacer ante esas actitudes?
- a) Trataría de hablar con las personas que se han visto involucradas para aclarar el inconveniente y mal entendido.
  - b) Hablaría con la compañera para llegar a un acuerdo en el cual se sienta tranquila y hacerle entender que su enfermedad no se transmite por contacto físico o si además de ello tiene algún otro problema.
  - c) Llamaría a un abogado demandando a su compañera por discriminarla.
  - d) Realizaría una junta con todo el personal para plantear la situación y así encontrar una solución.
8. Hace un par de semanas un trabajador decide renunciar a la empresa en la cual había laborado durante cinco años. La empresa a pesar de que él renuncia se compromete a liquidarlo, (Bono 15, aguinaldo, y vacaciones proporcionales) y continuar trabajando. Tiempo después él tiene una emergencia por lo que necesita con urgencia el dinero y después de estar solicitando su liquidación, la empresa le indica que aún no cuentan con los fondos. ¿Qué debería hacer el trabajador en este caso?
- a) Presentaría una queja al Ministerio de Trabajo y Previsión Social, en la que exponga el caso y obliguen a la empresa a pagarle lo antes posible, tomando en cuenta que existe el riesgo de ser sancionada.
  - b) Hablaría directamente con la persona encargada del pago de la nómina y planilla para acordar una fecha lo antes posible para realizar el pago.

- c) Se reuniría a dialogar con la persona encargada de realizar los finiquitos con la presencia del ex jefe para que facilite la comunicación y pueda convenir la fecha de entrega.
  - d) Reuniría tanto a la persona encargada de realizar los finiquitos y un encargado de Recursos para que intervengan en el asunto y brinde una alternativa para que le puedan entregar el finiquito lo antes posible.
9. Qué pasaría si una asistente, extraordinariamente abnegada, se consagra a la empresa sin percatarse del tiempo de salida. El reglamento de la empresa indica que todos los empleados deben de firmar un registro a la entrada y salida. La asistente que se queda trabajando frecuentemente mucho más tiempo de la jornada laboral y se olvida muchas veces de firmar el registro. El jefe decide despedirla por incumplimiento de reglamento, pero varios compañeros, han sido testigos que ella se queda constantemente tarde y sin quejarse. ¿Qué haría ante las siguientes posibilidades?
- a) Dialogaría con el jefe, para tratar de llegar a un acuerdo. Que reconozca que a pesar de que ella no firma, siempre cumple con sus funciones.
  - b) Dejaría en claro que es importante seguir las normas sin embargo, ella lo olvido por completo posiblemente por estar tan concentrada en su trabajo. Llamaría a varios compañeros como testigos de su esfuerzo.
  - c) Llamaría a la máxima autoridad, jefe de recursos humanos, para hacerle saber que este despido es de manera injustificada.
  - d) Intentaría llegar a un acuerdo con el jefe inmediato para que no le despida por esta ocasión e indicar que no volverá a pasar.
10. Un Gerente de área, ha descubierto que en el departamento en el que labora, se ha descubierto un robo, el cual se considera una falta grave. Se tiene a un presunto sospechoso, pero no se tienen pruebas suficientes que sustenten el delito. A pesar de esto se le impone a todos excepto al Gerente de área, firmen un descuento de Q1, 000.00 por 10 meses en su pago mensual para cubrir el pago de lo robado. ¿Qué acción tomaría usted, ante esta situación?
- a) Procuraría llegar a un arreglo con los compañeros y jefe del departamento para esclarecer el hecho y encontrar al verdadero culpable.
  - b) Asistir al Ministerio de Trabajo antes de firmar, explicándoles la situación para que impongan una resolución e investigación para no realizar el descuento.
  - c) Solicitaría el apoyo del Gerente de RRHH para que hable con las altas autoridades y exponer que no se les haga culpables a inocentes del robo y que investiguen hasta encontrar al autor.
  - d) Propondría a la empresa someter a los colaboradores a una prueba poligráfica, las que serían pagadas por ellos mismos para demostrar su inocencia. Esto ayudaría a encontrar al culpable para evitar el descuento.