

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

**"PERCEPCIÓN DE UN GRUPO DE MAESTROS DE UNA INSTITUCIÓN PRIVADA, CON MÁS  
DE  
10 AÑOS DE EJERCICIO DOCENTE, SOBRE LAS ESTRATEGIAS MÁS EFECTIVAS PARA  
AFRONTAR CONFLICTOS EN EL AMBITO LABORAL."**

TESIS DE GRADO

**MÓNICA TATIANA PANIAGUA RAMÍREZ**  
CARNET 10895-11

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, DICIEMBRE DE 2015  
CAMPUS CENTRAL

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

**"PERCEPCIÓN DE UN GRUPO DE MAESTROS DE UNA INSTITUCIÓN PRIVADA, CON MÁS DE  
10 AÑOS DE EJERCICIO DOCENTE, SOBRE LAS ESTRATEGIAS MÁS EFECTIVAS PARA  
AFRONTAR CONFLICTOS EN EL AMBITO LABORAL."**

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE  
HUMANIDADES

POR  
**MÓNICA TATIANA PANIAGUA RAMÍREZ**

PREVIO A CONFERÍRSELE  
EL TÍTULO DE PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADA

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, DICIEMBRE 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: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO  
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.  
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS  
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES**

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

## **NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**

MGTR. MARIA DE LA LUZ DE LEÓN GUEVARA

## **REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN**

MGTR. PATRICIA JUDITH ROSADA CHAJON

Guatemala, 20 de noviembre del 2015

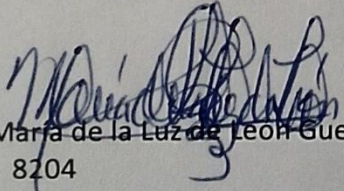
Señores  
Facultad de Humanidades  
Universidad Rafael Landívar

Señores:

Tengo el agrado de dirigirme a ustedes para informarles que revise el proyecto de tesis de la alumna **Mónica Tatiana Paniagua Ramírez** con carné 1089511, previo a optar al grado académico de Licenciada en Psicología Industrial/Organizacional. La señorita Paniagua ha concluido satisfactoriamente su proyecto de tesis **“PERCEPCIÓN DE UN GRUPO DE MAESTROS DE UNA INSTITUCIÓN PRIVADA, CON MÁS DE 10 AÑOS DE EJERCICIO DOCENTE, SOBRE LAS ESTRATEGIAS MÁS EFECTIVAS PARA AFRONTAR CONFLICTOS EN EL ÁMBITO LABORAL”**.

He revisado dicho trabajo y considero que reúne las condiciones necesarias de un proyecto de tesis, por lo que doy mi aprobación a dicho trabajo.

Atentamente,

  
Mgtr. María de la Luz de León Guevara  
Código 8204





### Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante MÓNICA TATIANA PANIAGUA RAMÍREZ, Carnet 10895-11 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL, del Campus Central, que consta en el Acta No. 05480-2015 de fecha 4 de diciembre de 2015, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

**"PERCEPCIÓN DE UN GRUPO DE MAESTROS DE UNA INSTITUCIÓN PRIVADA, CON MÁS DE 10 AÑOS DE EJERCICIO DOCENTE, SOBRE LAS ESTRATEGIAS MÁS EFECTIVAS PARA AFRONTAR CONFLICTOS EN EL AMBITO LABORAL."**

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 diciembre del año 2015.



*Irene Ruiz Godoy*

MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODÓY, SECRETARIA  
HUMANIDADES

Universidad Rafael Landívar

## RESUMEN

La presente investigación es de tipo cualitativa y tuvo como objetivo conocer la percepción de un grupo de maestros de una institución educativa privada, con más de 10 años de ejercicio docente, sobre las estrategias más efectivas para afrontar conflictos en el ámbito laboral.

La muestra estuvo conformada por cinco sujetos con experiencia laboral mínima de 10 años en el ámbito de la docencia, miembros de una institución privada de la Ciudad de Guatemala, de género femenino y masculino, en un rango de edad de 31 a 59 años.

Para obtener los resultados de dicha investigación se realizó una entrevista semi estructurada conformada por 35 preguntas enfocadas a conocer y ampliar la percepción de los docentes. Los indicadores a conocer fueron relacionados con las estrategias efectivas para afrontar conflictos, siendo estos: el concepto de conflicto, clima laboral y manejo de conflicto, manejo de conflicto entre maestro, alumno y padres de familia, estrategias tradicionales y efectivas, y la eficacia para el manejo de las mismas.

Se concluyó que los maestros con más de diez años de experiencia en la docencia si cuentan con diferentes estrategias que les resultan más efectivas al momento de afrontar y solucionar conflictos, las que les resultan más efectivas a nivel educativo son el dialogo, la persuasión, la conciliación, saber escuchar, el ser objetivos ante el conflicto, encontrar puntos de beneficio común y relativizar el problema, ya que estas estrategias ayudan a que las personas racionalicen el problema y se centren en el conflicto buscando diferentes alternativas para solucionarlo y no generar un conflicto mayor.

Por último, se recomendó a las instituciones educativas capacitar a su personal docente en cuanto a estrategias efectivas para solucionar conflictos tanto en el ámbito laboral con compañeros de trabajo y jefes, como en el ámbito educativo con los alumnos y padres de familia, ya que el conflicto es parte del día a día del ser humano y puede surgir en cualquier momento, por lo cual es importante que siendo docentes estén preparados para lidiar de la forma más competente con las situaciones que se les presenten.

## ÍNDICE

Contenido	Página
<b>I. Introducción</b> .....	3
<b>II. Planteamiento del problema</b> .....	41
2.1 Objetivo general.....	42
2.2 Objetivos específicos.....	42
2.3 Unidad de análisis.....	43
2.3.1 Definición conceptual.....	43
2.3.2 Definición operacional.....	43
2.4 Alcances y límites.....	44
2.5 Aporte.....	44
<b>III. Método</b> .....	46
3.1 Sujetos.....	46
3.2 Instrumento.....	48
3.4 Procedimiento.....	48
3.5 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística.....	49
<b>IV. Presentación y análisis de resultados</b> .....	51
<b>V. Discusión de resultados</b> .....	93
<b>VI. Conclusiones</b> .....	101
<b>VII. Recomendaciones</b> .....	104
<b>VIII. Referencias</b> .....	106
<b>Anexos</b>	

## I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones buscan que parte de las características ideales que deben poseer sus empleados sean más que únicamente estudios y experiencia profesional, buscan que cuenten con una serie de aspectos y habilidades para poder manejar y afrontar conflictos en su ámbito laboral diario, esto debido a que el mismo requiere de convivencia diaria y compañerismo, el cual es de vital importancia para el desarrollo óptimo de las organizaciones y la solución de los conflictos que provengan de esta interacción social y laboral.

También es importante tener en cuenta que parte de la experiencia de los colaboradores les brinda el conocimiento para reconocer que estrategias resultan más efectivas a la hora de afrontar un conflicto, especialmente cuando se habla de instituciones educativas en donde los docentes cubren un papel muy importante al tener contacto con tantas personas en sus labores. Por tanto son individuos que pueden aportar ideas innovadoras específicas para la solución de conflictos y con esto ayudar a abrir un nuevo campo para que la organización sea más competitiva dentro del mercado.

Por consiguiente, esta investigación se enfoca en la percepción de las estrategias y técnicas que resultan más efectivas para el afrontamiento de conflictos en el ámbito laboral por parte de un grupo de maestros con más de diez años de ejercicio. A continuación se presentan algunos estudios a nivel nacional de diferentes autores, los cuales han realizado análisis y estudios que concuerdan con el tema en cuestión.

Inicialmente, se mencionará a Peña (2011) quien realizó una tesis de tipo descriptivo exploratorio, la cual tuvo como objetivo establecer la correlación entre la inteligencia emocional y los estilos de manejo de conflictos laborales en un grupo de motoristas de una empresa de mensajería. Para ello se utilizó una muestra de 30 sujetos de género masculino entre las edades de 20 y 41 años, con un nivel de escolaridad entre básico y diversificado, y con 1 a 7 años de experiencia en el puesto, a su vez utilizaron dos instrumentos de evaluación, el cuestionario Trait Meta-Mode Scale (TMMS) para medir



el nivel de inteligencia emocional y el cuestionario para medir el modo individual de tratar conflictos de Thommas y Killman. Luego de analizar los resultados se estableció que para los estilos “Evitación” y “Competición” la correlación es muy baja, para el estilo de “Acomodación” la correlación es moderada negativa y para los estilos de “Compromiso” y “Colaboración” la correlación es baja, por lo cual se llegó a la conclusión de que el estilo “Colaboración” de manejo de conflictos fue el que más predominó en sujetos que poseen un nivel alto de inteligencia emocional y se recomendó a la empresa se fomente capacitación en inteligencia emocional que contribuya a mantener un clima laboral de trabajo adecuado.

Asimismo, Véliz (2011) realizó una tesis de tipo descriptivo, quien tuvo como objetivo definir cuáles son los estilos de manejo de conflicto que aplica al 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. Por ello se utilizó una muestra de 33 colaboradores, entre las edades de 18 a 60 años, siendo 16 de género masculino y 17 de género femenino, diferente estado civil y con una antigüedad en la empresa desde 0 a 5 años. Para este estudio se utilizó el instrumento de evaluación Test de Estilos de Manejo de Conflictos por Thomas Kilman (1974) con el cual se obtuvieron una serie de resultados con los cuales se concluyó que el estilo de manejo más utilizado es “evadiendo” el cual indica que las personas tratan de esquivar, posponer, o inclusive ignorar la existencia del conflicto; el menos utilizado fue “compitiendo” el cual indica que las personas buscan obtener los deseos propios. Por lo anterior se recomendó identificar y brindar herramientas que permitan manejar los conflictos adecuadamente.

Por su parte Cojulún (2011) realizó una tesis de tipo cualitativa, con objeto de conocer la percepción por parte de un grupo de mujeres profesionales que ocupan puestos de mando, con respecto al manejo de los conflictos laborales y la relación con su vida personal. Por ello se llevó a cabo el estudio con 10 mujeres profesionales de diversas entidades privadas, las cuales fueron evaluadas a través de un cuestionario de entrevista semiestructurada dividida en varias categorías. De acuerdo a los resultados obtenidos se observó que la mayoría de las mujeres entrevistadas perciben los conflictos

en su lugar de trabajo como algo positivo ya que generan cambios y mejoras dentro de las organizaciones, por otra parte, indicaron que al haber un conflicto su vida personal si se ve afectada y resulta difícil obtener un balance entre ambas. A través de los resultados alcanzados se pudo concluir que las mujeres perciben que en su trabajo los conflictos son causados principalmente por mala actitud y mala comunicación entre los colaboradores. Dentro de los aspectos positivos en su lugar de trabajo y que influyen en su vida personal, se encuentra el apoyo de su organización, por esta razón se recomienda a las mujeres profesionales y mujeres trabajadoras, obtener un adecuado balance entre la vida personal y laboral para no desencadenar situaciones negativas y de estrés que puedan afectar su estado anímico, emocional y de salud. Sabiendo poner límites en el lugar de trabajo así como promoviendo la colaboración en el hogar para que las actividades diarias puedan desempeñarse de la mejor manera posible.

Por otra parte, De León (2012) realizó una tesis de tipo descriptiva correlacional, con el objetivo de establecer si existe relación entre la inteligencia emocional y las estrategias de manejo de conflicto en un grupo de colaboradores de una empresa que brinda servicio. Por ello la investigación se realizó con 40 sujetos, de ambos géneros, solteros y casados, entre las edades de 18 y 51 años, con un nivel académico de diversificado y universitario que ocupan puestos administrativos en oficinas centrales. Se utilizó dos instrumentos de evaluación, el Test de Inteligencia Emocional (TIE) y el Test de Estrategias de Manejo de Conflictos (TEMC). De acuerdo a los resultados obtenidos se pudo establecer que no existe relación estadísticamente significativa al nivel de 0.05 entre la IE y sus indicadores, con las estrategias de manejo de conflictos. Además, se concluyó que la estrategia de manejo de conflictos “negociación”, fue la que más predominó en los sujetos evaluados y la mayoría poseen un nivel de IE “óptimo” de acuerdo a los rangos establecidos. Por último, se recomendó a la empresa que realice programas de capacitación enfocados a desarrollar y fortalecer las competencias emocionales en sus colaboradores para que contribuyan a mantener un clima laboral adecuado.

Por último, Ayala (2014) realizó una tesis de tipo cualitativa, con el objetivo de conocer la percepción de un grupo de gerentes de Recursos Humanos de empresas sobre las estrategias creativas para el manejo de conflictos en la organización. Por ello, la muestra utilizada fue de 8 sujetos con experiencia laboral mínima de 2 años en el área de Recursos Humanos, comprendidos en un rango de edad de 25 a 50 años, de ambos géneros y como mínimo pensum cerrado en la licenciatura de Psicología Industrial, además se utilizó una entrevista semi estructurada con catorce preguntas abiertas enfocadas a conocer la percepción de los gerentes. En base a los resultados obtenidos se concluyó que los gerentes de Recursos Humanos deben actualizarse sobre las estrategias para resolver un desacuerdo porque están poco informados, en especial sobre las estrategias creativas, ya que la mayoría tiene confusión sobre estas, e implementan actividades que promueven el clima organizacional y no la resolución del mismo, y a su vez, se recomendó a los gerentes de Recursos Humanos de Guatemala capacitarse para dominar las estrategias sobre resolución de conflictos, tradicionales o creativas, ya que el mismo es natural en el ser humano y por ende siempre surgirá en mayor o menor medida en una organización.

Respecto de los antecedentes nacionales se puede observar cómo el manejo de conflictos va relacionado con diversos aspectos como la inteligencia emocional, la vida personal y hace énfasis en diferentes estilos utilizados y estrategias utilizadas, y como estas influyen en el ámbito laboral en el que se desarrollan las personas y las organizaciones.

En cuanto a los estudios internacionales realizados referentes a la unidad de análisis, se presenta inicialmente el estudio de Castillo (2003) quien realizó una investigación en Perú, con el objetivo de recopilar los conceptos básicos del conflicto en las organizaciones, así como de las estrategias propuestas por diferentes autores para su adecuado manejo. Una vez establecidas estas estrategias, se realiza un análisis, en base a la teoría de la acción humana en las organizaciones del Dr. Pérez López, clasificando las estrategias según los modelos de funcionamiento de las organizaciones. Por ello realiza una recopilación bibliográfica en la que se clasifican las estrategias y

modelos de las organizaciones propuestas por el Dr. Pérez López y desarrolla un manejo antropológico del manejo de conflictos. Luego de dicha investigación concluye que las organizaciones, al estar conformadas por un grupo de personas coordinando acciones, son fuentes potenciales a la aparición de conflicto. Sin embargo, su presencia no tiene por qué ser temida, ya que el conflicto en sí no es ni bueno ni malo. Éste, si bien tiene unas claras desventajas, como un desgaste del clima laboral y un descenso en la productividad debida a la distracción que causa; también tiene atractivas ventajas, como volver al grupo que se encuentra en conflicto más creativo y constructivo en la búsqueda de soluciones.

De igual forma, Rodríguez, Peraza y García (2006) realizaron una investigación en Cuba sobre conflictos en las organizaciones, formas y estilos adoptados y la mediación como un método alternativo, con el objetivo de analizar el conflicto como un tema atractivo y recurrente en el contexto organizacional ya su abordaje es necesario para el desarrollo empresarial y la gestión del cambio. La investigación hace referencia a diferentes puntos de vistas acerca de las definiciones de conflictos, así como diferentes tipos de conflictos y algunas condiciones para su existencia, además se presentan algunos estilos personales para la solución de desacuerdos en diferentes ámbitos y finalmente, la mediación es analizada como un método alternativo en la resolución de conflictos desde una perspectiva integradora, basada en los intereses y con el fin de llegar a un acuerdo beneficiario. Por lo cual se llega a la conclusión de que el conflicto es parte inherente de la vida organizacional y se genera en todos los ámbitos, ya que resulta una construcción subjetiva y, por lo tanto, ocurre en contextos en que esté el ser humano presente.

Por su parte, Olivar y Romero (2008) quienes realizaron una investigación de campo en Venezuela, con una población constituida por 32 docentes y 3 directivos, se aplicó un cuestionario a los docentes, previa validación, y una entrevista semiestructurada a los directivos. En los resultados se puede observar para los docentes que el Alfa de Cronbach obtenido fue 0,84, y en los directivos se revelo una debilidad en materia de gerencia educativa. En conclusión en base a los resultados se observó que la falta de una buena gerencia educativa ha ido generando conflictos interpersonales lo cual incide en el mantenimiento del clima organizacional por falta de liderazgo y comunicación



fundamentalmente, además de la falta de reconocimientos por el desempeño profesional, irrespeto a los canales regulares de comunicación y manifestaciones aisladas de lucha por el poder, esto puede traducirse en parte como falta de identidad organizacional donde priva marcadamente el individualismo por encima del cooperativismo del colectivo, por lo que se recomienda instrumentar la propuesta a corto plazo.

Por otro lado, Fernández, Velasco y Rodillo (2009) realizaron un estudio en la Ciudad de México sobre la relación entre el acoso moral en el trabajo y el estilo interpersonal en el manejo de conflictos, con los objetivos de estimar el predominio del acoso psicológico (mobbing) en los empleados de oficina y los empleados de servicio y establecer si los estilos personales de manejo de conflictos orientados a la cooperación tienen un efecto protector contra el acoso psicológico, o si los estilos orientados a la dominación representan un factor de riesgo. Por ello la población de estudio estuvo constituida por 465 trabajadores administrativos y de servicios de una universidad pública en el occidente de México, quienes fueron evaluados con los instrumentos Ficha sociodemográfica, Leymann Inventory of Psychological Terrorization (versión scalar LIPT-60J) y Rahim Occupational Conflict Inventory II. En los resultados obtenidos se registró un 10.3% de predominio de acoso psicológico, con un 6.86% para los trabajadores de oficina y un 3.44 para los empleados de servicio, por lo cual concluyeron que el acoso moral en el trabajo es efectivamente un problema global y que, por tanto, requiere de mayores esfuerzos no sólo para denunciar su existencia y sus formas de accionar, sino para buscar prácticas de intervención que nos permitan detectarlo de manera oportuna en donde quiera que éste se presente y educar a los trabajadores sobre la manera de cómo prevenirlo.

Por su lado, Mercader (2014) realizó una investigación en la Ciudad de México sobre la influencia de los valores éticos en el liderazgo y su relación con la solución de conflictos y la comunicación en las empresas, familias y sociedad. Este estudio tuvo como objetivo identificar y priorizar los valores éticos más importantes y/o necesarios para lograr un mejor desempeño del Liderazgo aplicado en la empresa, familia y sociedad según la percepción de los integrantes de la muestra analizada, conformada por

profesionales del Estado de Baja California, México, núcleo de desarrollo industrial en dicho país y estado fronterizo con California, USA. Posteriormente, los compara y relaciona con los valores éticos obtenidos en investigaciones previas en la Solución de Conflictos y la Comunicación, tanto en el sector empresa, como familia y sociedad e igualmente con profesionales de la misma región anteriormente citada. Al estudiar los resultados se encuentran similitudes, diferencias y correlaciones entre las dimensiones y las variables analizadas que nos ayudarán a comprender mejor la influencia de los valores éticos en el liderazgo, comunicación y solución de conflictos como una necesidad para el desarrollo y la sustentabilidad en los medios principales donde los profesionales se desempeñan en su vida diaria, como son la empresa o trabajo, familia y sociedad.

Como se ve reflejado en algunas de estas investigaciones los conflictos adoptan diferentes formas, dependiendo de las particularidades que se suman al proceso de toma de conciencia y a su vez, estos conflictos se expresan y toman lugar en el contexto organizacional.

Con el objetivo de ampliar y profundizar el tema de estudio, se presenta a continuación la base teórica que hace referencia a las estrategias para el manejo de conflictos.

### **Definición de conflicto**

Según Ross (como se citó en Castillejo, 2003) distingue las diversas definiciones sobre conflicto separadas en dos grupos, un grupo de autores lo definen a partir de a) conductas, mientras que otros lo definen a partir de b) percepciones.

#### **a) Conductas**

Dentro del primer grupo se encuentra a Coser, como se citó en Fernández, Velasco y Rodillo, (2009 P.26), refiere que “el conflicto es una lucha sobre valores o reclamos de status, poder y recursos escasos, en los

cuales el objetivo de una de las partes en conflicto es no sólo obtener los valores deseados, sino también neutralizar, injuriar o eliminar a sus rivales”. Por su parte, Chiavenato (2011), como se recuperó de Ayala, (2014 P.6), indica que “es la existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos que pueden chocar”. A su vez, la Real Academia Española (RAE, 2014) lo define como problema, cuestión, materia de discusión y hace referencia al conflicto colectivo en materia de relaciones laborales, como conflicto que enfrenta a los trabajadores, a través de sus representantes, con los empresarios y el cual afecta a un sector económico y su resolución tiene efectos generales.

## **b) Percepciones**

Otros autores ven mayor importancia en cuanto a las percepciones a diferencia de las conductas. En este sentido, Hocker y Wilmot definen el conflicto como “una lucha que se expresa entre dos partes interdependientes al menos, las cuales perciben metas incompatibles, recursos escasos e interferencia de la otra parte en la obtención de sus metas” (Tomado de Fernández, Velasco & Rodillo, 2009 P.26).

Así mismo, Thomas (1976) expresa la idea de conflicto como un “proceso que se origina cuando una persona percibe que otra a frustrado o está a punto de frustrar alguno de sus objetivos o intereses” (Tomado de Borisoff & Victor, 1991 P.1).

A su vez, Van Slyke (1998) como se citó en Macdonald (2004 P.16) define el conflicto como “la competencia entre dos partes independientes que perciben que tienen necesidades, objetivos, deseos o ideas incompatibles”. Por último, Putnam y Poole (1987) consideran que el conflicto “surge cuando dos o más personas perciben una oposición de metas objetivos y/o valores y ven a la otra parte como una interferencia para

satisfacer sus deseos” (Tomado de Montes, Rodriguez & Serrano, 2014 P.238).

Ante tantas definiciones sobre un mismo tema, el conflicto, se puede observar que aunque exista diferencia en cuanto a la forma en que los autores las definen, unos haciendo énfasis en las conductas o lo que las partes hacen y otros enfocándose en las percepciones a un nivel más subjetivo, de igual forma estas tienen mucho en común ya que se puede ver como hacen siempre referencia a la lucha, los intereses, la discusión, la incompatibilidad, la interferencia y los objetivos en común, lo cual agrupándolos de esta forma se ven todos como aspectos que de una u otra manera forman parte del conflicto.

### **Origen del conflicto**

Si bien, los conflictos son parte inevitable en la vida de las personas y las organizaciones, pero estos en si no pueden definirse como positivos o negativos, ya que dependiendo de la situación estos pueden ser aprovechados para encontrar oportunidades de mejora o mal aprovechados pueden desencadenar crisis mayores, por tanto Palafox (2000) clasifica los conflictos según su origen en tres grupos:

#### **a) Por su origen**

- Problemas estructurales en las organizaciones.
- Factores emocionales de los individuos.

#### **b) Por los involucrados**

• **Intrapersonales:** Este ocurre internamente en la persona en el cual existe un conflicto cognitivo entre metas y objetivos afectivos. Según Madrigal (2009), este tipo de conflictos no son siempre negativos, ya que buscan afianzar un balance personal en la persona y siendo este bien manejado puede transformarse en un aspecto satisfactorio.



Por tanto se puede concluir que un conflicto intrapersonal es aquel que surge de la persona y con la persona, por lo cual influye en su comportamiento, pensamiento, actitudes y acciones, lo que puede desencadenar, si no es bien manejado, repercusión en las organizaciones.

Continuando con Madrigal, este indica que los conflictos intrapersonales pueden ser tratados mediante diferentes técnicas:

- **Acercamiento-acercamiento:** Realizando una elección entre dos o más opciones positivas.
- **Evitamiento-evitamiento:** Realizando una elección entre dos o más opciones negativas.
- **Acercamiento-evitamiento:** Realizando una elección que sea tanto positiva como negativa.
- **Cognitiva:** Cuando el individuo reconoce la falta de consciencia en sus acciones, comportamientos y formas de pensar.
- **Tendencias neuróticas:** Utilización de mecanismos irracionales de la personalidad como excesiva tendencia al control, alta desconfianza en los empleados y temor a la incertidumbre y al riesgo, entre otros.

•**Interpersonales:** Estos son desacuerdos que existen entre dos o más partes en las cuales sus intereses u opiniones se ven afectados. En cuanto a esto Madrigal (2009), expone diferentes estudios en los que se demuestra que existen relaciones inversas entre los conflictos interpersonales e intrapersonales, ya que las personas que tienen más intereses en la vida suelen tener más conflictos intrapersonales al buscar un balance de intereses, pero estos mismos suelen tener menos problemas para crear relaciones interpersonales pues pueden conectar con más facilidad con diferentes personas. A diferencia de las personas que no

tienen conflictos internos, que suelen tener más conflictos interpersonales pues conectan solo con ciertos tipos de personas que comparten sus mismos intereses.

•**Intragrupal:** Estos son conflictos que se generan entre ciertos integrantes de un grupo o entre todos ellos, lo cual suele afectar en mayor parte los procesos, procedimientos y efectividad del grupo y sus respectivas funciones.

En conclusión con respecto a los conflictos intragrupales, se puede decir, que estos son generados debido a la falta de concordancia en las opiniones o a que los objetivos de los mismos no están alineados con los objetivos organizacionales o grupales.

### c) **Por sus efectos**

•**Funcionales:** Este tipo de conflictos son los que suelen tener resultados positivos para los grupos u organizaciones, puestos que el confrontamiento entre las partes hace que estos puedan expresar sus ideas y opiniones, lo cual resulta en un proceso muy creativo y de grandes mejoras al ser bien aprovechado, ya que suelen generar cambios en las organizaciones y estilos de pensamiento que traen consigo nuevos métodos y procesos, Folberg (como se citó en Castillejo, 2003) sostiene que esto ocurre por cuanto se lo asocia a la idea de triunfo o de derrota. Por tanto, sin esta clase de conflictos las organizaciones se quedarían estancadas y no existirían oportunidades de renovación y mejora.

•**Disfuncionales:** Estos son conflictos funcionales que no han sido bien manejados y se han convertido en disfuncionales debido a que obstaculizan el cumplimiento de objetivos y la adaptación al cambio. Cuando un individuo busca llevar a cabo sus propios objetivos sin tomar en

cuenta los objetivos de los demás suele crear crisis y conflictos de intereses entre las partes lo cual resulta en un desorden destructivo para la organización.

## **Tipos de conflictos**

Luego de analizar el origen de los conflictos, se puede ver como diferentes autores clasifican a los conflictos en diferentes tipos, para lo cual Fernández, Velasco y Rodillo (2009) proponen el siguiente modelo.

- a) **Conflicto auténtico:** Cuando el conflicto es reconocido y aceptado por ambas partes.
  
- b) **Conflicto de atribución errónea:** Cuando existe conflicto ya que ambas partes tienen una diferente versión de los hechos conflictivos.
  
- c) **Conflicto latente:** Es la clase de conflicto que no se manifiesta a través de una conducta y muchas veces aparece a través de otros conflictos.
  
- d) **Pseudoconflicto:** Cuando el conflicto sucede y no existe evidencia objetiva de la situación conflictiva, pero este si es vivenciado por ambas partes.
  
- e) **Mezcla de conflictos:** Esta clase de conflicto implica la existencia de varios conflictos al mismo tiempo, la base de estos usualmente suele ser un conflicto latente del cual surgen los otros conflictos.

Como se puede observar, los diferentes tipos y formas de conflicto descritas son de carácter usual y diario dentro de las organizaciones, pero haciendo énfasis en lo anteriormente visto en los orígenes de los conflictos, todo conflicto tiene una naturaleza cambiante dependiendo de la forma en que este sea manejado por las partes.

## **El proceso del conflicto**

Existen diversas propuestas y modelos en cuanto al proceso del conflicto se refiere por parte de diferentes autores, por lo que a continuación se presenta el proceso establecido por Chiavenato, (referido por Castillo, 2003) en su investigación:

### **a) Las condiciones previas al conflicto**

Las siguientes son algunas de las condiciones que pueden generar o desencadenar un conflicto.

- **Jurisdicciones ambiguas:** Se da cuando ambas partes tienen responsabilidades en conjunto o que se relacionan y sus límites no están claramente establecidos, por lo cual esto genera mayor posibilidad de un conflicto.
- **Conflicto de interés:** Se da cuando existe un desacuerdo entre los intereses de ambas partes, por lo cual esto generará un conflicto debido al desequilibrio en la repartición de los intereses interpuestos.
- **Problemas de la comunicación:** En esta las dificultades que tienen relación con las barreras de la comunicación facilitan la aparición de conflictos, esto se ve reflejado en el nivel de conocimiento que una parte tenga de la otra. Según Castillejo (2003 P.38) “la comunicación se integra con dos acciones importantes: hablar y escuchar”, por lo que se puede entender que el hablar solo tiene efecto cuando es escuchado, ya que el escuchar brinda sentido a lo que se dice.
- **Dependencia de una parte:** Cuando una parte depende de otra existe una gran posibilidad de que se genere un conflicto, ya que así como el buen desempeño dependerá del apoyo de la otra también puede perjudicarlo.



- **Diferenciación en la organización:** Mientras más aumente el grado de diferenciación en la organización, mayor es la posibilidad de que exista un conflicto, ya que esta diversidad puede crear dificultades tanto de comunicación, como conflicto de interés y disputas.
  
- **Asociación de los pares:** El nivel de asociación va referido en cuanto a la participación de las partes en la toma de decisiones y a las relaciones informales entre ellas.
  
- **Regulaciones del comportamiento:** En donde se imponen regulaciones del comportamiento es muy probable que exista conflicto ya que estos incluyen procedimientos estandarizados, reglamentos y políticas, por lo que puede que haya desacuerdo de las partes en estos. La ventaja de estos es que pueden tener un resultado positivo en las personas ya que predicen las relaciones y reducen la necesidad de tomar decisiones arbitrarias.
  
- **Conflictos previos no resueltos:** En la medida que exista mayor número de conflictos sin resolver, existe la posibilidad de que los conflictos vayan aumentando con el tiempo.
  
- **Otras causas:** Los conflictos pueden ser causados también por:
  - Diferencias de valores.
  - Actitudes.
  - Necesidades.
  - Expectativas.
  - Personalidad.

## b) **Condiciones desencadenantes**

Las condiciones desencadenantes son las percepciones de una amenaza previa y esta influye negativamente en los intereses del individuo, por tanto genera o conduce al conflicto (Castillo, 2003).

Las condiciones mencionadas pueden clasificarse en dos tipos:

- **Situaciones de conflicto percibido:** Surge cuando las partes perciben, de una manera poco precisa o ilógica, una situación que les produce conflicto. Según Castillo (2003), es posible que los conflictos sean percibidos aunque no existan antecedentes de los mismos, esto debido a que existen situaciones en las que una parte no comprende la posición de la otra. También es posible que según la percepción el individuo cree procesos de elusión del conflicto, como la utilización de mecanismos de supresión para ignorar situaciones conflictivas que se consideran poco amenazantes, además, el mecanismo de concentración de la atención para utilizar mediante un método selectivo el conflicto que desean atender.

En conclusión, las situaciones de conflicto percibido pueden, ya sea, ser generadoras de un conflicto o evitar uno.

- **Situaciones de conflicto sentido:** Este es resultado de los sentimientos y las actitudes de las personas, estas al igual que las percepciones pueden ser potenciales generadoras de conflicto o pueden evitarlo, pero para determinar el resultado de un conflicto es necesario identificar si el problema está centrado en la personalidad de la otra parte o si solo se señala el actuar y el comportamiento del otro como causante del conflicto, pero al final lo que realmente determinara el resultado del conflicto será el nivel de confianza que exista entre las partes, ya que

cuando no existe confianza entre ambos tratarán de maximizar el control de uno sobre el otro, pero si existe confianza entre ambos es probable que estos puedan evitar el surgimiento de situaciones conflictivas.

En conclusión, las situaciones de conflicto sentido siempre estarán determinadas por el nivel de confianza que exista entre las partes.

### **c) El comportamiento frente al conflicto**

Según Castillo (2003 P.14) “el comportamiento frente al conflicto es el comportamiento real y abierto de las partes, basado en las condiciones, percepciones y actitudes antecedentes, puede mostrarse como conflictivo o bien como solucionador de problemas”.

Castillo a su vez, divide el comportamiento en dos tipos, el primero es el comportamiento programado y racional que busca patrones específicos con el objetivo de encontrar resultados fácilmente identificables por las partes. El segundo es el comportamiento no programado, este no sigue patrones y se guía mayormente por las emociones, este muestra apariciones de ira, apatía o rigidez durante las situaciones conflictivas, por lo que reduce la efectividad en el aprovechamiento de un conflicto.

### **d) Solución de conflictos**

Continuando con el modelo propuesto por Chiavenato referido por Castillo (2003), el siguiente paso en el proceso del conflicto es la solución, esto significa que se da término al conflicto, pero esto no significa que se haya solucionado o encontrado un resultado positivo del mismo, sino que este ha llegado a su fin o conclusión.

De acuerdo con Carbajal (2006), esta fase consta del uso de los procesos de solución de problemas para poder determinar un curso de acción efectiva, para así llegar a una resolución que satisfaga los intereses principales, esto se hace mediante:

- Escuchar reflexivamente para asegurar la comprensión
- Cuidar sobre todo de mantener la relación
- Distinguir entre posiciones e intereses
- Buscar resultados mutuamente beneficiosos

**e) Situación posterior**

Castillo (2003) hace mención en que el conflicto es cíclico, ya que el mismo tendrá una influencia en las situaciones posteriores a este, por esto mismo la solución que se le dé al conflicto dejará una huella que tendrá un efecto en el futuro para las partes involucradas, así como en las futuras situaciones conflictivas que aparezcan. Ya sean soluciones positivas o negativas a las que se llegue estos cambios saldrán a luz en los futuros conflictos, sin embargo, cuando se asume una actitud de resolución positiva y se logra llegar a un acuerdo y/o compromiso, esto dará la pauta hacia una compensación futura, según Carbajal (2006), este acuerdo procura la restauración de la relación anterior al conflicto.

**Cinco etapas en la evolución de los conflictos**

Dentro de la evolución de los conflictos Palafox (2000) propone un modelo de cinco etapas para los conflictos, estas son:



**a. Primera etapa**

En esta etapa se ubican a los conflictos latentes, esto debido a situaciones como recursos compartidos, deseos de autonomía de alguna de las partes, metas divergentes o diferencias en roles dentro de los grupos, todos estos aspectos tomados sin llegar a confrontaciones abiertas.

**b. Segunda etapa**

En esta etapa se encuentran los conflictos percibidos y los individuos se dan cuenta de las situaciones que de una u otra forma será en algún momento motivo de discordia, teniendo a su vez como agravantes a las diferentes percepciones de cada una de las partes sobre las causas reales o aparentes del conflicto.

**c. Tercera etapa**

Esta etapa hace referencia a los conflictos experimentados, en el cual surgen con toda claridad sentimientos, conductas y actitudes propios de los problemas en las relaciones personales.

**d. Cuarta etapa**

En esta etapa se pueden considerar a los conflictos evidentes, ya que típicamente se expresan acciones agresivas de confrontación e inclusive se puede llegar al sabotaje.

**e. Quinta etapa**

En esta etapa se encuentra la secuela de los conflictos en donde se puede ver ambas caras de la moneda, por un lado se puede observar los

aspectos negativos y los sentimientos de rencor y deseos de revancha, y por otro lado se puede llevar a los miembros de un equipo a incrementar su efectividad y a crear un mejor ambiente de compañerismo entre ellos.

## **Principales conflictos dentro de las empresas**

Carbajal (2003) identifica diferentes conflictos que se pueden presentar dentro de una organización, estos son:

### **a. Conflictos entre jefes de departamento**

Estos conflictos suelen darse tanto por un desconocimiento recíproco como por la ignorancia del rol que se debe desempeñar. Para este caso, es sugerible la presencia de un superior a las partes que están involucradas que tenga una clara visión de las metas, procedimientos y que eventualmente desarrolle el rol de mediador entre las partes para encontrar un punto de balance.

### **b. Conflictos entre el jefe y sus subordinados (y viceversa)**

Esta clase de conflictos internos de la organización tienen que ver en su mayoría con la remuneración, productividad y las condiciones de trabajo, sin embargo, también es posible que esta problemática se presente cuando los subalternos tienen el deseo de participar en los procesos de toma de decisiones que pueden tener un efecto directo en ellos.

### **c. Conflictos entre personas de un mismo departamento**

Esta clase de conflictos son internos de grupos, servicios o departamentos, individuos que son colegas en un mismo nivel jerárquico y debido a su constante convivencia sufren o provocan conflictos internos que

tienen repercusiones sobre los responsables del grupo y la dinámica grupal que se maneja.

#### **d. Conflictos entre los objetivos de la organización y los objetivos individuales de sus miembros**

Los objetivos de la organización van en línea directa con los objetivos de sus accionistas y por tanto esto no implica que sus colaboradores estén de acuerdo con los mismos, ya que cada individuo tiene sus propias metas y objetivos personales establecidos y puede que algunas de ellas se relacionen con la organización. Analizándolo desde este punto de vista la identificación de los colaboradores con los objetivos organizacionales puede ser un generador de conflictos. Madrigal (2009) menciona que el conflicto central en este rubro es la integración de tareas de la organización de acuerdo a su misión, visión, políticas, valores y metas dentro de las actividades laborales y personales del colaborador.

#### **e. Conflictos entre el individuo y su trabajo**

Esta clase de conflicto se debe a la situación económica de cada colaborador y a la presión de desempeñarse laboralmente y ser socialmente productivo. El resultado del mismo puede ser el tener un trabajo que ofrece muy pocas oportunidades de ser creativo o de obtener una realización personal, esto les conduce al sufrimiento, la frustración y la alienación porque las necesidades del sistema social de la organización son incompatibles con las del sistema técnico.

### **Causas del conflicto**

Luego de analizar los principales conflictos que surgen en las empresas se llega a evaluar las verdaderas causas de la existencia de los conflictos, como se ha mencionado

anteriormente estos pueden ser tanto positivos como negativos referente al rendimiento de la organización dependiendo del tipo de conflicto que sea y la forma en que este sea manejado. Por tanto Carbajal (2006) divide las causas del conflicto de la siguiente forma:

**a) Por interdependencia laboral**

Esta se produce cuando dos o más grupos de la organización dependen unos de otros para la realización de su trabajo, en este caso la posibilidad de que exista un conflicto es muy elevada.

- **Interdependencia combinada:** este tipo de grupo no necesita de tener interacción entre grupos ya que cada individuo actúa independientemente, sin embargo, el éxito de la organización dependerá del esfuerzo combinado y el buen trabajo de cada individuo. Por tanto, la posibilidad de que exista un conflicto para este rubro es bastante escasa.
- **Interdependencia secuencial:** para este rubro se les exige que un primer grupo finalice el trabajo para que el otro pueda realizar el suyo. Para esta situación, en la cual el producto final del grupo es el insumo de otro existe una mayor posibilidad de que se generen conflictos.
- **Interdependencia reciproca:** Este rubro requiere que el producto de cada grupo sirva de insumo para otros grupos dentro de la misma organización. Por tanto, las posibilidades de que exista un conflicto son elevadas, en especial mientras más compleja sea la tarea, será más difícil el trabajo de la dirección.

## b) **Por diferentes objetivos**

A medida de que las diferentes unidades o departamentos de una organización van especializándose o descentralizándose, sus objetivos van distanciándose unos de otros. Cuando existe esta diferencia de objetivos se convierte en una diferencia de expectativas entre los miembros de cada unidad. Debido a esta diferencia de objetivos y expectativas cabe la posibilidad de que surjan conflictos, como:

- **Recursos limitados:** cuando llega la hora de asignar recursos limitados, todos los grupos pretenden reducir las presiones a que los miembros de las empresas están sometidas, logrando así controlar el suministro de recursos básicos y recurriendo a la incertidumbre para su obtención. Esta misma limitación de recursos, establece una competencia que se convierte luego en un conflicto disfuncional si los grupos se niegan a colaborar.
- **Estructuras retributivas:** cuando el sistema retributivo se encuentra vinculado al desempeño del grupo más que a la organización en su totalidad, aumentan las posibilidades de que exista un conflicto y aún más cuando hay un grupo específico encargado de la asignación de retribuciones.

## c) **Diferencia de percepción**

Carbajal (2006) muestra que cualquier desacuerdo sobre lo que constituye la realidad puede terminar en un conflicto:

- **Diferentes objetivos:** Estas diferencia de objetivos entre grupos implican claramente que pueden existir diferencias de percepción en los mismos.

- **Diferentes horizontes temporales:** En este caso las fechas límite influyen sobre las prioridades y la importancia que los grupos dan a sus diferentes actividades.
  
- **Posiciones incongruentes:** Para este caso, los conflictos que han sucedido debido a la posición relativa de los distintos grupos son habituales y tienen influencia en sus perspectivas.
  
- **Percepciones inexactas:** Este caso lleva a que un grupo idealice estereotipos de los demás, ya que cuando se insiste en marcar una diferencia entre grupos, ayuda a que se refuercen los estereotipos, así que se deterioran las relaciones y aparecen los conflictos.
  
- **Creciente demanda de especialistas:** En este caso los conflictos entre especialistas y generalistas son los más frecuentes entre grupos, ya que los especialistas y generalistas se ven y ven a sus respectivos roles desde una perspectiva diferente.

Ciertamente las descripciones anteriores hacen gran énfasis en muchas de las causas tanto individuales como organizacionales en la creación de conflictos, por lo que como un complemento a estas se presenta un modelo diferente propuesto por Castillejo (2003) sobre las causas frecuentes del conflicto laboral:

a. **Marco genérico:** En este caso el conflicto laboral surge dentro de relaciones de alta interdependencia y la complejidad de dichas relaciones hace que haya una gran cantidad de factores que puedan causar un conflicto.

b. **Problemas de territorio:** Para este caso entendemos como territorio al espacio propio, un espacio físico que puede estar en el lugar que se trabaja y que se encuentra perfectamente delimitado, aun cuando esta delimitación sea más visual que real, aunque también existe un espacio psicológico que

hace referencia al ámbito laboral en el que la persona se desenvuelve, de igual forma que el espacio físico, este espacio psicológico también está delimitado y protegido mentalmente. Por tanto, cualquier intromisión o ingreso a este territorio, tanto físico como psicológico, puede ser generador de un posible conflicto.

c. **Poder:** En este caso, se puede mencionar que todos dentro de una organización tienen cierto nivel de poder. Dentro de las organizaciones siempre es importante el poder de los recursos, ya que el que paga es el que manda, además, cuando la organización es más grande importa más el cargo y en las organizaciones modernas lo que importa es quién tiene el conocimiento. Luego de analizar esto, se puede ver que también existe un poder negativo que es el que puede ejercer el que no tiene poder, este es el poder de construir, y de esta forma el desempleo o la falta de libertad llevan a las personas a utilizar el poder negativo.

d. **Problemas de equipo:** Un equipo es un equipo porque contiene todas las diferencias, los equipos tienen una vida parecida a la de los seres humanos, estos inician con gran entusiasmo y contienen un ingrediente muy importante que es la confianza que permite que cada individuo realice su trabajo sabiendo que los otros también harán su parte, por tanto un equipo funcional suele ser estimulante, pero un mal equipo suele ser una tortura.

e. **Problemas de comunicación:** Cuando se plantean las causas de los conflictos es común escuchar que estos son a causa de una mala comunicación o a la ausencia de la misma. Estudios realizados por autores como Wittgenstein, Watzlawick, Bateson, Maturana, Flores y Echeverría (como se citó en Castillejo, 2003) plantean que el lenguaje es la clave para comprender los fenómenos humanos, ya que las personas se expresan completamente por medio del habla, visto de este modo el lenguaje es generador de acción y tiene un papel activo creando realidades. La

comunicación se integra con dos acciones importantes, hablar y escuchar, por lo que se espera que al hablar claro el otro entenderá lo que se dice, sin embargo, oír y escuchar no son acciones idénticas. Oír es un fenómeno biológico, mientras que escuchar implica no solo oír, sino que también, atender, interpretar, comprender y dar sentido a lo que se escucha. A partir de lo anteriormente dicho, es fácil comprender la existencia de los problemas de comunicación, ya que desde lo que se dice a los que se escucha, existe una gran posibilidad de que se genere un conflicto.

Habiendo ya entendido las posibles causas que pueden generar conflictos, Madrigal (2009) plantea que es necesario aprender a reconocer los conflictos, ya que muchas veces las personas pueden estar tan entrampadas en una discusión de grupo que no alcanzan a darse cuenta de que existe un conflicto entre los integrantes, por lo que brinda las siguientes claves del conflicto:

### **¿Cómo reconocer los conflictos?**

- Los miembros del conflicto hacen comentarios y sugerencias en un tono emocional.
- Atacan las ideas de otros antes de que puedan terminar de expresarlas.
- Se acusan entre sí de no entender las cuestiones de fondo.
- Los integrantes del grupo forman bandos y se rehúsan a comprometerse.
- Se atacan entre sí a nivel personal, de manera sutil.

### **Resultados del conflicto**

Luego de crear una idea concreta de las posibles causas hacia los conflictos, es importante analizar los resultados de estas causas, según Chiavenato (2011) el conflicto puede tener resultados tanto constructivos como destructivos para las partes en cuestión,



ya sean personas, grupos u organizaciones, por tanto el reto real es administrar el conflicto de forma en que se pueda aprovechar el máximo los efectos constructivos de este y disminuir los destructivos.

**a) Resultados constructivos del conflicto**

- **El conflicto despierta sentimientos y estimula energías:** Esto estipula que un conflicto genera que los individuos estén más atentos y abiertos, y que se esfuercen más, lo cual despierta su curiosidad e interés por descubrir mejores medios para desempeñar el trabajo y solucionar problemas.
- **El conflicto fortalece sentimientos de identidad:** En este caso cuando un grupo entra en conflicto, esto produce que se una y cohesione, además de que ayuda a que se identifique más con sus objetivos e intereses; la cohesión suele aumentar la motivación por el desempeño del grupo.
- **El conflicto despierta la atención hacia los problemas:** Generalmente un conflicto es un método para llamar la atención sobre los problemas existentes.
- **El conflicto pone a prueba el equilibrio de poder:** Esto implica que el conflicto puede llevar a que se recursos para una posible solución y esto ayuda a equilibrar la diferencia de poder entre las partes.

**b) Resultados destructivos del conflicto**

- **El conflicto desencadena sentimientos de frustración, hostilidad y ansiedad:** En este caso, una parte bloquea sus esfuerzos, además hace presión por ganar y se genera un ambiente de estrés y frustración y

hostilidad que puede perjudicar el buen juicio y la habilidad para desempeñar las tareas.

- **El conflicto aumenta la cohesión del grupo:** Para este caso y con el aumento de la cohesión se agranda la presión social para que los individuos se conformen a los objetivos del grupo o de la parte implicada.
- **El conflicto desvía energías hacia sí mismo:** aquí gran parte de la energía que se genera por el conflicto es dirigida y gastada en él mismo, muy diferente a la energía que se aplicaría al desempeño de un trabajo productivo, por tanto el ganar un conflicto pasa a convertirse en un objetivo más importante que la eficacia en el trabajo.
- **El conflicto provoca que una parte entorpezca las actividades de la otra:** Un comportamiento muy común a la hora de un conflicto es entorpecer las actividades la otra parte y negarse a cooperar con ella, lo cual produce una disminución del desempeño general.
- **El conflicto se alimenta solo y perjudica las relaciones entre las partes:** En este último caso el conflicto influye en la naturaleza de las relaciones entre las partes en crisis, lo cual perjudica la comunicación entre las mismas y distorsiona sus percepciones y sentimientos. Cada parte por su lado, a medida que el conflicto va en aumento, tiende a estereotipar a la otra y verla como una enemiga, por lo que le atribuye motivos e intenciones negativas.

Ahora que se ha hecho un análisis sobre las posibles causas que pueden llegar a generar un conflicto y los resultados que estos pueden llegar a tener, a continuación se revisará una propuesta en cuanto a las respuestas que dan las organizaciones a los conflictos por parte de Constantino y Sickles (1997).

## Respuesta de las organizaciones a los conflictos

Existen muchas formas en que los grupos responden ante los conflictos, dependiendo del contexto en el que se desarrolle la situación cada individuo elige un método particular o una estrategia a seguir, también puede depender del nivel en el que opera el individuo, como se ha mencionado anteriormente, puede ser a nivel interpersonal, intergrupalo o entre organizaciones. De igual forma, las respuestas que dan las organizaciones al conflicto no difieren a la forma en que lo hace un individuo y mucho menos lo hacen aparte de la cultura de la organización, o de las actitudes, prácticas y creencias del sistema y sus miembros. Según Constantino y Sickles (1997 P.37) “el modo en que se hacen las cosas en las organizaciones es lo que define la lente colectiva a través de la cual la organización y sus actores principales ven los desacuerdos internos o las amenazas externas”. Por lo que, las respuestas que dan las organizaciones al conflicto, y que generalmente son definidas y defendidas por la cultura de la organización, se pueden agrupar en las categorías generales de “luchar” o “escapar” que se describen a continuación:

### a) Respuestas de luchar:

- **Arrogancia:** Esta es una respuesta de conflicto de tipo paternal o de “estamos por encima de todo”, como señalan los autores. En este caso es posible identificar comentarios u observaciones que desmerezcan a las mismas partes en discusión, en lugar de tratar de encontrar las causas reales. Las personas al mando son los que determinan si se debe abordar las cuestiones de los de menor poder o jerarquía y de qué manera, lo cual lleva a una solución del conflicto que es justo para o al servicio de las partes en discusión y no contra ellas.
- **Entrar en batalla:** En esta respuesta se identifica la actitud de “aplanadora”, tal cual citan los autores, frente al conflicto, que se suele evidenciar a través de términos militares. Esta actitud es la que lleva a

buscar expertos y consultores que puedan pelear esa guerra y realizar el trabajo sucio necesario para dar solución al conflicto.

**b) Respuestas de escapar:**

- **Negar:** Esta respuesta identifica la actitud de “taparse la cabeza con una sábana” frente al conflicto, lo cual muestra una imagen de perfección ante evidencias que muestran todo lo contrario. Esta actitud suele llevar a que los colaboradores se sientan locos o desorientados, ya que ven, sienten y experimentan conflictos que la cultura organizacional niega tener.
- **Evitar:** Esta respuesta identifica la actitud de “meter la cabeza en un agujero como un avestruz” frente al conflicto. Esta actitud resulta de la idea de que si se traslada el conflicto a otro terreno este probablemente desaparecerá, pero en lugar de eso, lleva a un juego de “baile” con los colaboradores y los planes de trabajo, según los autores.
- **Acomodarse:** En esta respuesta se identifica la actitud de “por favor no hagan olas” frente al conflicto. Lo que busca esta actitud es solucionar el conflicto apaciguando a las partes en pelea, a cambio de que estas no divulguen los términos y condiciones en los que se llevó el arreglo y el incidente ocurrido. También puede ser una combinación de las actitudes negar y evitar.

Luego de plantear estas posibles respuestas a los conflictos por parte de las organizaciones, se hace resaltar dos puntos mencionados por Constantino y Sickles (1997), el primero es que se debe tener en cuenta que muchas organizaciones eligen no resolver sus propias disputas debido a razones políticas, valiéndose de abogados, consultores u otros expertos para saldar la batalla, ya que de este modo esto les permite enfocarse en el objetivo más elevado de la misión de la organización. El segundo punto trata sobre que algunas organizaciones, de igual forma que individuos y sistemas internos

de la organización, pueden ser beneficiados por el conflicto no resuelto, y por tanto, pueden tener poco incentivo para descubrirlo, abordarlo, controlarlo o resolverlo, aun cuando el conflicto sea destructivo y contraproducente, puesto que los departamentos legales, divisiones de abordaje de casos y los abogados externos pueden tomar provecho de esta confrontación.

Luego de haber delimitado todos los orígenes, tipos, procesos, etapas y causas que se refieren a lo que un conflicto se define y además genera en los individuos y en las organizaciones, a continuación se presentará un análisis como parte de la investigación en cuestión sobre las estrategias como solución a dichos conflictos.

### **Definición de estrategia**

Según la Real Academia Española (2014) la estrategia es un proceso regulable, un conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

Por su parte, Ansoff (1979) como se citó en Levy (1981 P.5) llama a la “conducta estratégica de una empresa al proceso de interacción de ésta con el entorno, y al proceso dinámico de cambio de su configuración interna para una mejor interacción”. De la misma forma, Prieto (2011 P.17) refiere la propuesta de Peter Drucker sobre que “la estrategia en una organización es la encargada de dar respuesta a las preguntas: ¿Qué es nuestro negocio?, y ¿Qué debería ser nuestro negocio?”.

Por otro lado, Mintzberg define el término estrategia como “el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo” (Mintzberg, 1997 P.3). Y por último, Montes, Rodríguez y Serrano (2014 P.238) analizan la relación entre estrategias y tácticas definiendo a “las estrategias como elementos que incorporan objetivos definidos que orientan y organizan el enfoque general desde el que se trata de resolver el conflicto, mientras que las tácticas representan una implementación de las estrategias en términos de conductas específicas”.

Siguiendo con este contexto Mintzberg (1997) organiza las cinco P de la estrategia como un método de explicar los múltiples modos en que la palabra estrategia ha sido utilizada a lo largo del tiempo.

**a) Estrategia como plan:** Esta es una especie de curso de acción conscientemente determinado o una guía para abordar una situación específica, de acuerdo con esto, las estrategias tienen dos características esenciales: se elaboran antes de las acciones en las que se aplicarán y se desarrollan de manera consciente y con un propósito determinado.

**b) La estrategia como patrón:** Este ve a la estrategia como un modelo, específicamente, como un patrón en un flujo de acciones, esto quiere decir que la estrategia es consistencia en el comportamiento, tanto si es intencional como si no lo es.

**c) La estrategia como posición:** De acuerdo con esta definición, la estrategia viene siendo un medio para ubicar una organización en lo que los teóricos llaman un “medio ambiente”, por tanto, esta es la fuerza mediadora o “acoplamiento”, según Hofer y Schendel (1978) (como se citó en Mintzberg, 1997 P.19) entre organización y medio ambiente, o en términos más simples, entre el contexto interno y externo.

**d) La estrategia como perspectiva:** Mientras que anteriormente se veía a la estrategia desde un ámbito exterior, esta definición busca verla desde el interior de la cabeza del estratega, pero con una visión más amplia. Desde este punto la estrategia es una perspectiva que tiene una manera particular de percibir al mundo, además sugiere que la estrategia es un concepto, lo que implica que esta es una abstracción que existe en la mente de las partes interesadas.

En conclusión a esto, podemos observar que no existe una idea o definición establecida para la estrategia, dependiendo de los autores tienen formas diferentes de

entenderla y utilizarla, tratándola como un conjunto de reglas, como un proceso de interacción, como una respuesta, como un patrón de acciones o como una incorporación de objetivos, cualquiera que fuera el caso, lo cierto es que la estructura sigue a la estrategia y el sistema apoya a la estructura, por lo que los colaboradores deben identificar los objetivos y comprometerse con ellos para poder alcanzarlos.

## **Estrategias para la administración del conflicto**

Como sugiere Chiavenato (2011) la manera en que se resuelve el conflicto influye directamente en sus resultados, ya sean estos constructivos o destructivos, y por tanto, en los episodios futuros de conflicto. De esta forma sugiere que un conflicto se puede resolver de tres maneras:

1. **Resolución ganar-perder:** utilizando diferentes métodos, una de las partes logra vencer en el conflicto, por lo que alcanza sus objetivos y frustra los de la otra parte en su intento, por tanto una parte gana y la otra pierde. Pero el autor menciona que, sin embargo, esto tiende a perpetuar el conflicto, puesto que cuando una parte no alcanza su objetivo busca la forma de encontrar la revancha y ganar luego.

2. **Resolución perder-perder:** En esta ocasión, cada una de las partes desiste de algunos de sus objetivos, por medio de alguna forma de compromiso, por lo que ninguna de las partes alcanzan a cabalidad sus objetivos, lo que implica que ambas pierden.

3. **Resolución ganar-ganar:** Aquí ambas partes consiguen identificar soluciones exitosas para sus problemas, lo cual permite que ambos consigan sus objetivos, ya que el éxito tanto en el diagnóstico como en la solución les permite a ambos salir victoriosos. En este caso el ciclo de continuidad del conflicto se interrumpe por lo que es de alta probabilidad que no existan conflictos futuros.

## Estrategias y tácticas de manejo de conflictos

En la actualidad existe una infinidad de estrategias y tácticas para hacer frente a un conflicto, sin embargo, existe un acuerdo extendido en aceptar como sistema conceptual de clasificación el *Dual Concern Model* o Modelo de Intereses Dobles, propuesto originalmente por Blake y Mouton (1964) referido por Montes, Rodríguez y Serrano (2014 P.239). Este modelo especifica que el modo en que una persona responde a un conflicto depende de su orientación motivacional, por tanto en este sentido, defiende la existencia de dos motivos básicos: el interés propio y el interés por los demás. La fuerza de cada una de estas dimensiones motivacionales puede variar en un continuo alto-bajo, por lo cual, finalmente, conduce a cinco estrategias de gestión de conflictos diferentes descritos en la Tabla 1.

**Tabla 1**

<b>Estrategias</b>	<b>Objetivo principal</b>	<b>Tácticas</b>
<b>Integración</b>	Encontrar soluciones satisfactorias para ambas partes.	Plantear alternativas; abrir líneas de comunicación; hacer declaraciones descriptivas, abiertas, calificativas, solicitantes o de apoyo; hacer concesiones; aceptar la responsabilidad; maximizar las semejanzas y minimizar las diferencias.
<b>Dominación</b>	Encontrar un acuerdo satisfactorio a nivel individual.	Usar poder de posición, agresión, dominación verbal, perseverancia; hacer declaraciones de confrontación, acusaciones, críticas personales, rechazo, amenazas; ser sarcástico; hacer burlas, preguntas agresivas; negar la responsabilidad a expensas de la otra parte.
<b>Servilismo</b>	Ceder a los deseos de la otra parte.	Emplear conductas de complacencia; aceptar pasivamente las decisiones de los demás; hacer declaraciones concesivas, negar o fracasar al expresar las propias necesidades.



<b>Estrategias</b>	<b>Objetivo principal</b>	<b>Tácticas</b>
<b>Evitación</b>	Intentar sortear el desacuerdo.	Abandonar física y/o psicológicamente el conflicto; negar la existencia del conflicto; cambiar y/o evitar determinados temas; emplear declaraciones no-comprometidas; hacer declaraciones irrelevantes o bromear.
<b>Compromiso</b>	Proponer una solución intermedia	Reducir las diferencias; buscar un camino intermedio con la otra parte; sugerir un intercambio de ofertas; maximizar las ganancias y minimizar las pérdidas; ofrecer una resolución rápida al conflicto.

*Fuente: Elaborado por Montes, Serrano y Rodríguez (2014 P.239) a partir de Hocker y Wilmot (1998) y Rahim (2002).*

## **Técnicas de manejo de conflictos**

Según Robbins (2004) si un conflicto es disfuncional es posible utilizar ciertas técnicas para el correcto manejo del conflicto, por lo cual sugiere la siguiente Tabla 2, donde se describen las principales técnicas de solución y estimulación que permiten a los administradores controlar los niveles del conflicto.

**Tabla 2**

### **Técnicas para resolver conflictos**

<b>Solución de problemas</b>	Junta en persona de las partes en conflicto para identificar el problema y resolverlo en una discusión franca.
<b>Metas de orden superior</b>	Fijar una meta común que no se pueda alcanzar sin la cooperación de las partes en conflicto.

## **Técnicas para resolver conflictos**

<b>Ampliación de recursos</b>	Cuando un conflicto es causado por escasez de recursos (digamos, dinero, oportunidades de ascender, espacio de oficina), ampliarlos puede ser una solución buena para todos.
<b>Evasión</b>	Apartarse de los conflictos o suprimirlos.
<b>Allanamiento</b>	Restar importancia a las diferencias al tiempo que se subrayan los intereses comunes de las partes en conflicto.
<b>Arreglo</b>	Cada parte del conflicto cede algo de valor.
<b>Mandato</b>	La administración recurre a su autoridad formal para resolver el conflicto y comunica sus deseos a las partes.
<b>Modificar la variable humana</b>	Aplicar las técnicas del cambio conductual, como capacitación en relaciones humanas para alterar las actitudes y los comportamiento que causan los conflictos.
<b>Modificar las variables estructurales</b>	Cambiar la estructura formal de la organización y los esquemas de relacionarse de las partes en conflicto mediante el cambio en el diseño de los puestos, transferencias, creación de posiciones de coordinación, etc.

## **Técnicas de estimulación de conflictos**

<b>Comunicación</b>	<i>Expedir mensajes ambiguos o amenazadores para intensificar los conflictos.</i>
<b>Traer gente de fuera</b>	Incorporar en el grupo empleados con antecedentes, valores, actitudes o estilos administrativos que difieran de los miembros actuales.

## **Técnicas de estimulación de conflictos**

<b>Reestructurar la organización</b>	Modificar la estructura de los grupos, alterar reglas y normas, aumentar la interdependencia, y hacer otros cambios estructurales semejantes para alterar el estado de las cosas.
<b>Nombrar un abogado del diablo</b>	Designar un crítico deliberado de la postura de la mayoría de los miembros.

*Fuente: Basado en S. P. Robbins, (2004 P.404).*

De igual forma, Madrigal (2009) muestra tres claves para reducir los conflictos cuando estos ya existen y son destructivos.

### **Claves para reducir los conflictos:**

1. Ser sensible a los rasgos de carácter de los demás.
2. Proveer entrenamiento cruzado.
3. Establecer reglas básicas.

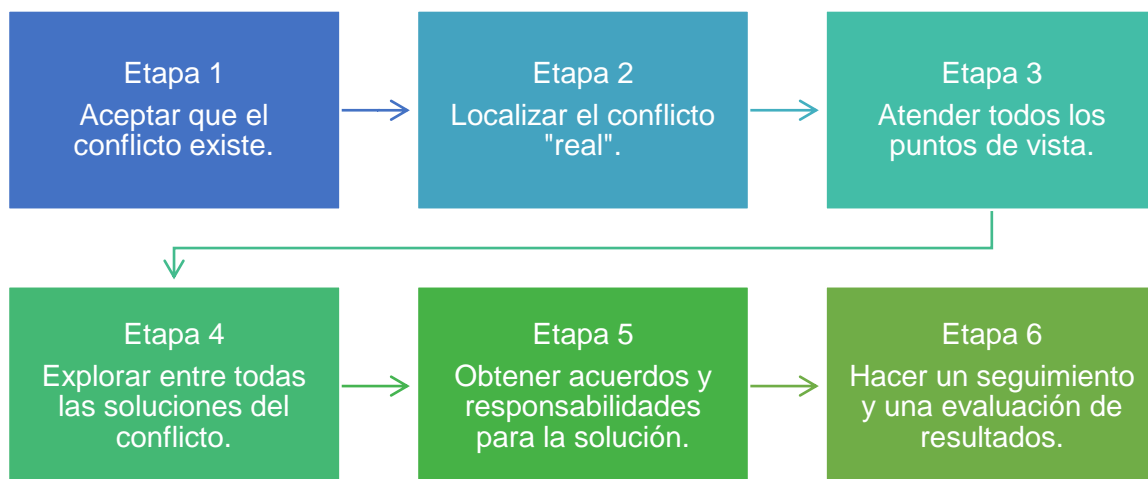
Continuando con Madrigal (2009), este ofrece una serie de diez reglas básicas para reducir las probabilidades de que surjan conflictos:

- Escuchar primero al otro, y luego proceder a responder.
- Reconocer que todo el mundo tienen una opinión formada sobre caso todo.
- Aceptar las diferencias de opinión.
- Utilizar en equipo el modelo de resolución de conflictos.
- No entregar un trabajo en la forma en que a uno no le agradaría recibirlo.
- No aceptar un trabajo como tal de ningún otro.
- Cuando se esté en duda sobre alguna cosa, solicitar aclaración.
- Las suposiciones son riesgosas; efectuarlas sólo cuando se necesario.

- Aclarar debidamente dónde comienza y termina la responsabilidad de cada uno, y cómo encaja con los otros miembros del equipo.
- Actualizar a las personas que necesitan saber lo que uno sabe.
- Si hay alguna cosa que arreglar o algún desacuerdo entre los miembros, ventilarlo dentro del equipo, no fuera de él.

Luego de la revisión de estas reglas, de igual manera, Madrigal (2009) propone un modelo de seis etapas básicas para resolver los conflictos, el cual se presenta a continuación en la Figura 1.

**Figura 1**



*Fuente: Chang Richard Y. (1999), Trabajar en equipo para triunfar, Ediciones Garnica (Tomado de Madrigal, 2009:148).*

Por último, Macdonald (2004) hace referencia al libro *Listening to Conflict* escrito por Amacom (1998) en el cual se estipula que existe una habilidad que es primordial por encima de todas las demás para resolver conflictos y se trata de “escuchar”, él defiende que esta es la clave para la resolución de conflictos constructivos, además argumenta que el problema en los conflictos, no obstante, no es si la otra parte escucha, sino si la persona en cuestión escucha y entiende la perspectiva de la otra parte, puesto que solo cuando se escucha a la otra parte, esta te escucha a ti. El escuchar crea un entorno que

demuestra un deseo de resolver los problemas de forma constructiva y efectiva, esto reduce la posibilidad de que las diferencias de personalidad interfieran en la resolución del problema.

Se puede observar que existen diferentes tipos de conflictos, y por tanto, estrategias y métodos para el manejo de los mismos, dependiendo de los diferentes enfoques realizados por los autores en mención, por lo cual estos mismos pueden ser adaptados y utilizados a cada organización dependiendo de las circunstancias. Además, pueden ser de gran ayuda para la agilización de soluciones y rapidez de la implementación de nuevos programas para el manejo de conflictos.

## II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Es común el pensar que en todas las organizaciones existen conflictos por diferentes razones y motivos, ya que estos son inherentes y parten de la naturaleza del ser humano, sin embargo, estos deben ser afrontados con prontitud, claridad y asertividad para evitar futuros malentendidos e inconvenientes entre colaboradores. Por otra parte, se hace mención que existen empresas que cuentan con diferentes programas o políticas para ayudar a solventar conflictos, pero estos suelen ser de una forma muy estandarizada y no logran abarcar la magnitud a la que un conflicto puede llegar, a su vez, también es probable que estos no existan. Por tanto, es este un factor de importancia que debe ser tomado en cuenta, ya que limita el progreso y el avance de las organizaciones.

El conflicto como se menciona anteriormente afecta a todo tipo de organizaciones, pero para los efectos de este estudio, abarca el ámbito de las instituciones educativas privadas, por lo que se puede ampliar la visión general del conflicto hacia, no solo, colaboradores y superiores, sino también hacia alumnos y padres de familia quienes juegan uno de los papeles más importantes en estas instituciones, siendo estos clientes directos y el sentido de la función de las mismas.

Desde esta perspectiva, el conflicto como se observa en las teorías expuestas sobre el tema, puede tener efectos no solo positivos en algunos casos, sino también negativos, los cuales pueden ser perjudiciales para el correcto manejo de las organizaciones, por ello es de gran importancia el darles una pronta y efectiva solución.

Existen muchos tipos de conflictos y estos suelen estar conformados por diferentes fases y, por tanto, sobrellevados de diferente forma. Para esto, y a pesar de sus diferencias, se pueden dividir en dos métodos que son los comunes como la confrontación y la intimidación, o bien los innovadores, que buscan adaptarse a los cambios y brindar soluciones más efectivas y creativas.

Por esta razón, se puede afirmar que existen diferentes personas, que son parte de las organizaciones, con diferentes habilidades y capacidades para brindar nuevas ideas y posiciones a las instituciones, ayudando así a las mismas a tener mejores resultados, de mayor calidad y aportándoles el valor necesario, debido a lo anterior nace la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es la percepción de un grupo de maestros de una institución educativa privada, con más de 10 años de ejercicio, sobre las estrategias más efectivas para afrontar conflictos en el ámbito laboral?

## **2.1 Objetivo general**

- Conocer la percepción de un grupo de maestros de una institución educativa privada, con más de 10 años de ejercicio, sobre las estrategias más efectivas para afrontar conflictos en el ámbito laboral.

## **2.2 Objetivos específicos**

- Conocer la opinión acerca de que idea tienen sobre lo que son los conflictos por parte de un grupo de maestros de una institución educativa privada guatemalteca, con más de 10 años de ejercicio docente.
- Conocer la opinión de un grupo de maestros de una institución privada guatemalteca, con más de 10 años de ejercicio docente, sobre la relación entre clima laboral y manejo de conflictos.
- Determinar el conocimiento sobre estrategias más comunes para afrontar conflictos por parte de un grupo de maestros de una institución privada guatemalteca, con más de 10 años de ejercicio docente.
- Identificar qué estrategias para afrontar conflictos son más efectivas según la opinión de un grupo de maestros de una institución privada guatemalteca, con más de 10 años de ejercicio docente.

- Delimitar la eficacia entre estrategias más comunes y efectivas para afrontar conflictos según la opinión de un grupo de maestros de una institución privada guatemalteca, con más de 10 años de ejercicio docente.
- Conocer la opinión de un grupo de maestros de una institución privada guatemalteca, con más de 10 años de ejercicio docente, sobre el manejo de conflictos entre maestro y alumno.
- Conocer la opinión de un grupo de maestros de una institución privada guatemalteca, con más de 10 años de ejercicio docente, sobre el manejo de conflictos entre maestro y padres de familia.

## **2.3 Unidad de análisis**

2.3.1 Estrategias efectivas para afrontar conflictos.

## **2.4 Definición de unidad de análisis**

### **2.4.1 Definición conceptual**

“El conflicto es un proceso que se origina cuando una persona entiende que otra ha afectado o está a punto de afectar algunos de sus objetivos o intereses, también se puede definir como una lucha expresa entre dos o más partes interdependientes que perciben que sus objetivos son incompatibles y sus compensaciones son reducidas”. (Alonso, 2012 P.1)

### **2.4.2 Definición operacional**

Para el presente estudio se entiende como estrategias efectivas para afrontar conflictos a la opinión que tiene un grupo de maestros de los niveles primario y secundario de una institución educativa privada guatemalteca, con más de 10 años de ejercicio de su profesión. Se utilizó una entrevista semi-estructurada y se resaltó la opinión sobre los siguientes temas:



- Concepto de conflictos
- Clima laboral y manejo de conflictos
- Estrategias tradicionales para afrontar conflictos
- Estrategias más efectivas para afrontar conflictos
- Eficacia entre estrategias tradicionales y efectivas para afrontar conflictos
- Manejo de conflictos entre maestro y alumno
- Manejo de conflictos entre maestro y padres de familia

## **2.5 Alcances y límites**

Esta investigación recolectó la opinión de un grupo de maestros que laboran en una institución educativa de la Ciudad de Guatemala, con una experiencia mínima de diez años de ejercicio de su profesión, de género femenino y masculino, con el fin de identificar las estrategias más efectivas para afrontar conflictos en el ámbito laboral.

Entre las posibles limitaciones del estudio se encuentra la dificultad de encontrar una amplia población de sujetos dentro de esta institución y que cumplan con las características del estudio, además de la disponibilidad de horario de los mismos para participar en la investigación, ya que se realizará a través de una entrevista semi-estructurada la cual requiere de un tiempo considerable para que sea efectiva y permita indagar sobre el tema en cuestión. Así mismo, los sujetos podrían presentar resistencia para compartir sus técnicas personales para el manejo de conflictos.

## **2.6 Aporte**

La presente investigación ofrece como principal aporte a las instituciones educativas y empresas en general, pero en especial a las que se dedican al ámbito académico, el conocer la importancia de utilizar estrategias efectivas para afrontar conflictos y de esta forma generar un mejor clima organizacional. De igual forma brinda nuevas técnicas y herramientas para manejar conflictos a la institución educativa en cuestión, y esto por parte del claustro docente quienes tienen un alto conocimiento de la forma en que se

maneja el ambiente laboral dentro de la institución, quienes al mismo tiempo pueden aportar ideas innovadoras y con mayor efectividad.

También brinda a la sociedad nuevas oportunidades para poder implementar estrategias más efectivas en diferentes áreas para ayudar a la solución de problemas a través de este estudio. Para la carrera de Psicología Industrial/Organizacional con el fin de proporcionar una mejor propuesta de desarrollo organizacional basada en la efectividad y para la resolución de conflictos. En última instancia, esta investigación será un aporte como referencia a futuras investigaciones académicas y procesos concernientes al tema del manejo de conflictos.

### III. MÉTODO

#### 3.1 Sujetos

La presente investigación tuvo como objetivo conocer la percepción de un grupo de maestros, con más de 10 años de ejercicio docente, pertenecientes a una institución privada que tiene más de 75 años de brindar servicios educativos desde el nivel pre primario hasta el secundario, y que se encuentra ubicada en la Ciudad de Guatemala; sobre las estrategias más efectivas para afrontar conflictos en el ámbito laboral, por medio de una entrevista semi estructurada.

El muestreo fue de tipo cualitativo homogéneo guiado por las directrices señaladas por Hernández, Fernández y Baptista (2006), y lo conformó un grupo de sujetos que son maestros de una institución educativa privada, teniendo esta muestra las siguientes características: sujetos de género femenino y masculino, con una experiencia de 10 años de ejercicio como docentes, en el área de trabajo privada; las mismas se detallan a continuación:

Sujeto No. 1	
<b>Código</b>	M01
<b>Género</b>	Femenino
<b>Edad</b>	50 años
<b>Estado Civil</b>	Soltera
<b>Puesto</b>	Maestra de primaria
<b>Años de experiencia en la docencia</b>	25 años

Sujeto No. 2	
<b>Código</b>	M02
<b>Género</b>	Masculino
<b>Edad</b>	31 años
<b>Estado Civil</b>	Casado

<b>Puesto</b>	Coordinador de secundaria
<b>Años de experiencia en la docencia</b>	10 años

<b>Sujeto No. 3</b>	
<b>Código</b>	M03
<b>Género</b>	Masculino
<b>Edad</b>	43 años
<b>Estado Civil</b>	Casado
<b>Puesto</b>	Coordinador de primaria
<b>Años de experiencia en la docencia</b>	26 años

<b>Sujeto No. 4</b>	
<b>Código</b>	M04
<b>Género</b>	Femenino
<b>Edad</b>	59 años
<b>Estado Civil</b>	Casada
<b>Puesto</b>	Maestra de primaria
<b>Años de experiencia en la docencia</b>	34 años

<b>Sujeto No. 5</b>	
<b>Código</b>	M05
<b>Género</b>	Masculino
<b>Edad</b>	37 años
<b>Estado Civil</b>	Casado
<b>Puesto</b>	Director académico
<b>Años de experiencia en la docencia</b>	15 años

### **3.2 Instrumento**

Para obtener información sobre las estrategias más efectivas para afrontar conflictos en el ámbito laboral de los maestros, se elaboró una entrevista semi estructurada, la cual fue aplicada en forma individual y confidencial a los sujetos, esta misma fue grabada para la correspondiente recopilación y transcripción de datos, siempre contando con la autorización pertinente de cada sujeto. El instrumento está conformado por preguntas abiertas, y dividido en los siguientes factores:

- Concepto de conflictos
- Clima laboral y manejo de conflictos
- Estrategias tradicionales para afrontar conflictos
- Estrategias más efectivas para afrontar conflictos
- Eficacia entre estrategias tradicionales y efectivas para afrontar conflictos
- Manejo de conflictos entre maestro y alumno
- Manejo de conflictos entre maestro y padres de familia

### **3.3 Procedimiento**

La presente investigación fue elaborada de acuerdo al siguiente procedimiento:

- Se estableció el tema central de la investigación, al igual que se planteó la pregunta de investigación, el objetivo general y los objetivos específicos.
- Se identificó la unidad de análisis, definiéndola de esta forma en conceptual y operacional.
- Posteriormente se recopiló los antecedentes de la investigación, estos de fuentes tanto nacionales como internacionales.

- Para continuar, se realizó una investigación profunda sobre el tema recopilándose información tanto de fuentes nacionales como internacionales, esto para conformar el marco teórico de la investigación.
- Luego, se estableció el método de la investigación y de esta forma se redactó una entrevista semi estructurada en base al tema en cuestión y aplicable a los sujetos de estudio en forma individual.
- Se contactó en forma individual a cada uno de los sujetos dentro de la institución que formo parte del estudio.
- Después se procedió a recopilar los datos mediante el instrumento diseñado para tal efecto y realizando entrevistas individuales a los sujetos.
- Se transcribió la información obtenida dentro de matrices de contenido.
- Se analizó la información y se comparó con los estudios previos y las principales teorías sobre el tema.
- Por último, se redactaron las conclusiones obtenidas a través de los resultados de la investigación y sus correspondientes recomendaciones para finalizar la redacción del informe final.

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

El presente trabajo es de naturaleza cualitativa y no requiere de ningún tratamiento y muestra estadística, por lo que, toda información proporcionada por los sujetos será presentada por medio de matrices con contexto y contenido.

La presente investigación de tipo cualitativa es de submodalidad etnográfica, ya que se enfoca en métodos y estrategias que emplean las personas para sus distintos puntos, para lo que Hernández, Fernández y Baptista (2006), la definen como una investigación

naturalista, fenomenológica, interpretativa o etnográfica, en la cual el investigador plantea un problema, pero no sigue un proceso claramente definido y sus planteamientos no son específicos.

Los datos recopilados se presentan por medio de matrices con la información brindada por cada uno de los sujetos entrevistados.

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

La presente investigación se desarrolló en un periodo de 10 meses, la muestra utilizada estuvo conformada por cinco personas quienes participaron en una entrevista semi estructurada. Dicha entrevista tuvo como objetivo conocer la percepción de un grupo de maestros de una institución privada, con más de diez años de ejercicio docente, sobre las estrategias más efectivas para afrontar conflictos en el ámbito laboral.

A continuación se presentan los datos de cada sujeto y la percepción u opinión de los mismos sobre cada indicador y pregunta por medio de una matriz.

En las matrices se muestran los siguientes indicadores:

- Concepto de conflictos
- Clima laboral y manejo de conflictos
- Estrategias tradicionales para afrontar conflictos
- Estrategias más efectivas para afrontar conflictos
- Eficacia entre estrategias tradicionales y efectivas para afrontar conflictos
- Manejo de conflictos entre maestro y alumno
- Manejo de conflictos entre maestro y padres de familia

Adicional a la investigación, se muestran los indicadores emergentes, los cuales no fueron considerados al inicio de la investigación pero que en el transcurso de las entrevistas fueron surgiendo.



<b>ENTREVISTA DEL SUJETO No. 1</b>		
	<b>Código</b>	M01
	<b>Género</b>	Femenino
	<b>Edad</b>	50
	<b>Estado Civil</b>	Soltera
	<b>Puesto</b>	Maestra de primaria
	<b>Años de experiencia en la docencia</b>	25 años
<b>INDICADOR</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA</b>
<b>Concepto de conflictos</b>	¿Qué entiende por la palabra conflicto?	"...problemas." (M01-01)
	¿Para usted qué es el conflicto laboral?	"...problemas de diferencias tanto de lo que es el ámbito laboral y diferencias entre personas..." (M01-02)
	¿Cuáles considera que son las causas que originan un conflicto?	"...diferencias de ideas o desacuerdos entre personas." (M01-03)
	¿Qué aspectos considera que se deben de tener en cuenta para resolver un conflicto?	"El dialogo, que las personas involucradas en el problema estén presentes y que la solución se dé de una manera cordial no cayendo en un enfrentamiento." (M01-04)
<b>Clima laboral y manejo de conflictos</b>	¿Qué entiende por clima laboral?	"...es la relación entre el personal tanto docente, como administrativo y con el alumnado también." (M01-05)
	¿Considera que los conflictos afectan el clima de una organización? ¿Por qué?	"...si se trata del ámbito educativo las personas siento que llegan a un acuerdo para poder resolver el conflicto, si fuera de otro tipo de empresas siento yo que sería un poco más difícil, porque en cuanto al colegio cada quien está en su sección trabajando." (M01-06)

INDICADOR	PREGUNTA	RESPUESTA
Clima laboral y manejo de conflictos	¿Alguna vez ha tenido un conflicto en su área de trabajo o ha sido parte de uno? ¿Cuál?	<p>“Sí, más que todo cuando algún compañero no pone disciplina en clase, entonces ahí se hace un conflicto tanto entre el compañero y los alumnos porque la misma indisciplina de los alumnos es originada por alguien más...” (M01-07)</p> <p>“...las actitudes de otros influyen en las actitudes de los alumnos...” (M01-08)</p> <p>“...se les da demasiada confianza entonces ellos ya no respetan.” (M01-09)</p>
	¿Cómo solucionó ese conflicto?	“...platique con los alumnos y luego platique con la persona encargada de nosotros porque no puedo ir directamente con el compañero, ya que por eso hay una persona encargada de platicar con ellos respecto a estos temas.” (M01-10)
	¿Cómo considera que se deben afrontar los conflictos que afecta el clima laboral?	<p>“...platicar propiamente con la persona encargada de nosotros, que en este caso sería la primaria, y luego llamar a la otra persona para poder dialogar y resolver el conflicto...” (M01-11)</p> <p>“...Llegar un acuerdo para que no se haga más grande el problema.” (M01-12)</p>
Estrategias tradicionales para afrontar conflictos	¿Qué entiende por manejo de conflictos?	“...cómo va a poder resolver uno un problema dependiendo de cómo es uno va a resolver el conflicto o el problema que se dé tanto como con los compañeros como con los alumnos.” (M01-13)
	¿Qué estrategias conoce para afrontar conflictos en el ámbito laboral?	“La estrategia más viable es el dialogo y afrontar a la persona directamente o a las que están involucradas en ese conflicto.” (M01-14)
	¿Cuáles aplica usualmente?	“...el dialogo.” (M01-15)

INDICADOR	PREGUNTA	RESPUESTA
Estrategias más efectivas para afrontar conflictos	¿Qué entiende por estrategias efectivas?	“Efectivas serían las estrategias positivas, que te llevan a un buen camino para resolver los problemas, no es para hacerlos más grandes sino para resolverlos y que estos queden en cero.” (M01-16)
	¿Qué estrategias efectivas conocer para afrontar conflictos?	“...el dialogo...” (M01-17) “...el razonar bien las palabras que uno va a utilizar con la persona, porque a veces el problema no es lo que le dicen sino de qué manera le dicen a uno las cosas...” (M01-18)
Eficacia entre estrategias tradicionales y efectivas para afrontar conflictos	¿Qué estrategias considera para el manejo de conflictos que son más efectivas las tradicionales o las innovadoras?	“...ambas, porque por ejemplo, habremos maestros que somos más tradicionalistas que usamos otras estrategias que conocemos desde antes, y están los compañeros nuevos que son más jóvenes y que conocen otras estrategias más innovadoras y pueden utilizarse las dos no solamente desechar las tradicionalistas y utilizar únicamente las innovadoras, todo en una forma de combinarlas para que nos sean más efectivas ambas dependiendo del caso.” (M01-19)
	¿Cómo diferencia que unas son más efectivas que otras?	“...la manera en cómo se emplea, porque si yo empleo una estrategia para resolver un conflicto y no me resulto pues tengo que tomar otra para poder resolver el problema, si una vez me equivoque al haber utilizado esa estrategia pues empleo otra en la siguiente vez, que en dado caso, se dé otro conflicto similar para poder resolverlo en mejor forma.” (M01-20)
	¿Qué obstáculos considera que existen para el manejo de conflictos?	“...la escucha, porque a veces solo oímos y no escuchamos...” (M01-21) “...la manera en como le dicen a uno las cosas...” (M01-22)

INDICADOR	PREGUNTA	RESPUESTA
	<p><b>¿Qué obstáculos considera que existen para el manejo de conflictos?</b></p>	<p>“...la responsabilidad, ya que a veces también por falta de responsabilidad es que se hace conflicto.” (M01-23)</p>
<p><b>Manejo de conflictos entre maestro y alumno</b></p>	<p><b>¿En alguna ocasión ha tenido que lidiar con algún conflicto con algún alumno (os)? ¿Cuál?</b></p>	<p>“Solo problemitas no tan serios, de esos que se resuelven en el momento, ninguno que haya tenido que llegar a otras instancias, solo problemas a nivel clase que se resuelven en el momento. Por ejemplo, se ha dado la situación que los alumnos a veces faltan mucho de tareas entonces se les llama la atención hasta una tercera vez y a veces se platica con los papás, y ya dependiendo de los papás el alumno ve y siente el apoyo de papá en casa y se va a resolviendo el problema gracias a la ayuda de los mismos, pero hay conflictos que uno habla constantemente con los papás y con los alumnos, pero en lugar de reducirlo el problema se hace más grande porque a veces los papás no aceptan que su hijo es un poco haragán...” (M01-24)</p>
	<p><b>¿Considera que el conflicto pudo haber sido resuelto o manejado de alguna otra forma?</b></p>	<p>“...la vía que primero se toma es platicar con el alumno, hacerle ver las consecuencias que trae la falta que está cometiendo y en última instancia si él no quiere hacer caso, pues, se toma este medio de platicar con los papás.” (M01-25)</p>
	<p><b>¿Ha tenido algún conflicto con alumnos, que en su momento no lo pudo solucionar?</b></p>	<p>“...todos los he podido solucionar.” (M01-26)</p>

INDICADOR	PREGUNTA	RESPUESTA
<p>Manejo de conflictos entre maestro y padres de familia</p>	<p>¿En alguna ocasión ha tenido que lidiar con conflictos con algún padre de familia?</p>	<p>“...no he tenido que lidiar con ningún padre de familia directamente.” (M01-27)</p>
	<p>¿Considera que existe algún método para evitar los conflictos con los padres de familia? ¿Cuál?</p>	<p>“...que cuando ya se trata de casos extremos se incluye a la persona encargada, que en este caso es el coordinador, entonces ya se han agotado todos los medios que hay para poder resolver el problema internamente en clase y se va con el coordinador para hacerle saber el problema y se manda a llamar a los papás, se platica con ellos, se llega a un acuerdo y se redacta un acta para que el papá sienta un poco de más de compromiso y que el alumno vea que también uno está pendiente de la situación y del problema que se está dando.” (M01-28)</p>
<p>Emergentes</p>	<p>“...el ser humano siempre va a ser conflictivo dependiendo de qué manera vea la situación, porque puede ser que yo tenga un problema muy grande pero cuando yo llego a mi trabajo lo dejo en la puerta y estoy en mi trabajo, cuando salgo ya recojo mi problema y me lo llevo de nuevo a la casa, pero claro dependiendo de la persona quien tenga el problema, porque a veces he visto personas que relacionan sus problemas personales con su trabajo, entonces tratan mal a los niños por el problema que tienen y eso no debe de ser así, sino que tienen que establecer una diferencia entre trabajo y el problema personal para poder tener éxito, porque si no siempre va a tener estos mismos problemas, todo depende de uno, se debe de tener una estabilidad para hacer ese balance entre el trabajo y la familia y las amistades para poder salir adelante, sino toda la vida vamos a estar en constantes problemas.” (M01-29)</p>	

<b>ENTREVISTA DEL SUJETO No. 2</b>		
	<b>Código</b>	M02
	<b>Género</b>	Masculino
	<b>Edad</b>	31 años
	<b>Estado Civil</b>	Casado
	<b>Puesto</b>	Coordinador de Secundaria
	<b>Años de experiencia en la docencia</b>	10 años
<b>INDICADOR</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA</b>
<b>Concepto de conflictos</b>	<b>¿Qué entiende por la palabra conflicto?</b>	“...toda aquella situación que pueda generar un malentendido entre dos o más personas.” (M02-01)
	<b>¿Para usted qué es el conflicto laboral?</b>	“El conflicto laboral es aquella situación en la que se ve afectado el clima organizacional o el producto.” (M02-02)
	<b>¿Cuáles considera que son las causas que originan un conflicto?</b>	“...la mala comunicación, la falta de asertividad y el orden en los procesos.” (M02-03)
	<b>¿Qué aspectos considera que se deben de tener en cuenta para resolver un conflicto?</b>	“La asertividad, la honestidad y el ser flexible.” (M02-04)
<b>Clima laboral y manejo de conflictos</b>	<b>¿Qué entiende por clima laboral?</b>	“Es aquel ambiente que permite desarrollarse plenamente al colaborador en su trabajo.” (M02-05)
	<b>¿Considera que los conflictos afectan el clima de una organización? ¿Por qué?</b>	“Sí, porque cada persona es de distinta forma e incluso puede tener ciertos conflictos internos o a nivel familiar o económico pero también la persona o el encargado de recursos humanos en cualquier empresa debe de velar porque los conflictos que son extra laborales no le afecten al colaborador en su trabajo...” (M02-06)

INDICADOR	PREGUNTA	RESPUESTA
Clima laboral y manejo de conflictos	¿Alguna vez ha tenido un conflicto en su área de trabajo o ha sido parte de uno? ¿Cuál?	“Sí, por ejemplo el no ser asertivos, entonces hay veces en que las personas se dejan llevar por chismes o por malos entendidos.” (M02-07)
	¿Qué causas considera que influyeron para que se generara ese conflicto?	“...en definitiva la falta de asertividad, la falta de comunicación.” (M02-08)
	¿Cómo solucionó ese conflicto?	“Siendo asertivo, siendo honesto y diciendo cual fue el problema, expresándome tal y como era realmente el problema y de qué forma me sentía, al igual que la otra persona, fue un momento duro y difícil pero no paso a mayores y se arregló la situación, luego de eso ya no ha vuelto a suceder, todo a través del dialogo.” (M02-09)
	¿Cómo considera que se deben afrontar los conflictos que afecta el clima laboral?	“Se deben de abordar cara a cara con las personas involucradas, si es en cuanto a personas que están subordinadas a uno se debe de ser justo y no formar parte del conflicto, siempre se debe de formar parte de buscar el bien común pero sobre todo resguardando la empresa actuando justamente y siendo objetivo.” (M02-10)
Estrategias tradicionales para afrontar conflictos	¿Qué entiende por manejo de conflictos?	“Son todas aquellas estrategias que buscan reducir, aminorar o solucionar los conflictos” (M02-11)
	¿Qué estrategias conoce para afrontar conflictos en el ámbito laboral?	“...la persuasión y la conciliación.” (M02-12)

INDICADOR	PREGUNTA	RESPUESTA
Estrategias más efectivas para afrontar conflictos	¿Qué entiende por estrategias efectivas?	“...todas aquellas estrategias que me permiten tener un resultado.” (M02-13)
	¿Qué estrategias efectivas conocer para afrontar conflictos?	“...para prevenir un conflicto lo mejor es una buena inducción...” (M02-14) “...Hay varias aristas que puedes ganar como la confianza, le das empoderamiento a la persona y le estas dejando en claro cuáles son las atribuciones de su puesto y qué es lo que se espera de la persona.” (M02-15)
	¿Cuáles a su parecer son más efectivas?	“La persuasión y el dialogo con las personas.” (M02-16)
	¿Cuáles considera que no son tan efectivas y por qué?	“...en ocasiones se debe de llamar la atención pues es necesario hacerlo justamente y objetivamente, aunque no todos lo consideren efectivo, pero si considero que todas las estrategias que he empleado me han sido efectivas ya que estas dependen de la situación en que se utilicen.” (M02-17)
Eficacia entre estrategias tradicionales y efectivas para afrontar conflictos	¿Qué estrategias considera para el manejo de conflictos que son más efectivas las tradicionales o las innovadoras?	“Ambas, uno debe de manejar las antiguas tales como un memorando o una llamada de atención y las actuales como la persuasión y el dialogo, yo creo que hay que ser flexible ante las dos...” (M02-18)
	¿Qué obstáculos considera que existen para el manejo de conflictos?	“...los paradigmas antiguos de la administración, ya que hay personas que aún están acostumbradas a esto...” (M02-19) “...las personas en ocasiones no tienen la madurez para afrontar o resolver un conflicto.” (M02-20)



INDICADOR	PREGUNTA	RESPUESTA
Manejo de conflictos entre maestro y alumno	¿En alguna ocasión ha tenido que lidiar con algún conflicto con algún alumno (os)? ¿Cuál?	“Sí, por ejemplo que los jóvenes aun no tienen la madurez suficiente para resolver un conflicto entonces son incapaces, en algunas ocasiones, de aceptar sus errores.” (M02-21)
	¿Cómo solucionó o manejó dicho conflicto?	“Persuadiéndolo, haciéndolo ver la gravedad y las consecuencias de su falta.” (M02-22)
	¿Considera que el conflicto pudo haber sido resuelto de alguna otra forma?	“Primero, que el alumno cumpla con el reglamento, ya que el que obedece no se equivoca y no se hubiera generado el conflicto en primer lugar...” (M02-23)
	¿Ha tenido algún conflicto con alumnos, que en su momento, no lo pudo solucionar?	“Siempre he tenido que lidiar con conflictos fuertes, debido a mi puesto, pero considero que siempre se han logrado solucionar tal vez de parte de las personas no, pero de mi parte y lo que respecta a mi trabajo sí.” (M02-24)
	¿Considera que si en la actualidad tuviera que enfrentar un conflicto similar, podría manejarlo en una mejor forma?	“Sí, quiera que no uno sigue aprendiendo y ve que otras estrategias puede ir aplicando para la solución de conflictos.” (M02-25)
Manejo de conflictos entre maestro y padres de familia	¿En alguna ocasión ha tenido que lidiar con algún conflicto con algún padre de familia? ¿Cuál?	“...en ocasiones los papás llegan a sobreproteger a sus hijos, obviamente es comprensible, pero si los llegan a sobreproteger y por esa misma actitud no dejan corregir, educar y formar a su hijo.” (M02-26)
	¿Cómo soluciono o manejo dicho conflicto?	“...más que persuadirlos es dialogando y haciéndoles ver que existe un reglamento que el cual se debe respetar, porque es el reglamento interno pero a la larga prepara a los jóvenes para la vida.” (M02-27)

INDICADOR	PREGUNTA	RESPUESTA
<p style="text-align: center;">Manejo de conflictos entre maestro y padres de familia</p>	<p>¿Considera que el conflicto pudo haber sido resuelto de alguna otra forma?</p>	<p>“...sobretudo creo que la solución está en que el alumno tenga la confianza de contarle toda la verdad a su papá.” (M02-28)</p>
	<p>¿Qué otra estrategia considera que pudo haber sido efectiva para la solución de dicho conflicto?</p>	<p>“Que los padres de familia confien más en la autoridad, la potestad y la labor que ejecutamos nosotros como educadores.” (M02-29)</p>
	<p>En su experiencia, ¿Cuál considera que sería la clave para afrontar conflictos con padres de familia, tomando en cuenta que estos son sus “clientes directos” en la institución?</p>	<p>“...hay un dicho de que “el cliente siempre tiene la razón”, sin embargo, en educación más que represión es formación para la vida, entonces ellos deben de entender que en ocasiones, si bien es cierto, cuesta y duele deben entender que lo que se busca es educarlos y formarlos para ser buenos hombres.” (M02-30)</p>
	<p>¿Considera que existe algún método para evitar los conflictos con los padres de familia?</p>	<p>“Sí, para que no pase a mayores el conflicto se debe buscar que el muchacho recobre la confianza en sus papás y hable él directamente como responsable de sus actos y los asuma como tales con sus papás.” (M02-31)</p>
<p style="text-align: center;">Emergentes</p>	<p>“En general los conflictos tal y como tú me estas realizando la entrevista pueden ser entre altos mandos, mandos medios, entre subordinados, entre alumnos y padres de familia, ósea, siempre puede ocurrir un conflicto pero uno debe de tener esa actitud de escucha, de dialogo, de persuasión, de ser objetivo y dejarle en claro a todos de que lo que buscas es realmente el bien común.” (M02-32)</p>	

<b>ENTREVISTA DEL SUEJTO No. 3</b>		
	<b>Código</b>	M03
	<b>Género</b>	Masculino
	<b>Edad</b>	43 años
	<b>Estado Civil</b>	Casado
	<b>Puesto</b>	Coordinador de Primaria
	<b>Años de experiencia en la docencia</b>	26 años
<b>INDICADOR</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA</b>
<b>Concepto de conflictos</b>	<b>¿Qué entiende por la palabra conflicto?</b>	“Es una situación difícil que se presenta dentro del salón de clase, puede ser de varios tipos como conflicto entre muchachos, conflicto entre un niño y su maestro, conflicto entre maestro y padres de familia; son situaciones difíciles en donde hay puntos de vista diferentes entre las partes que intervienen.” (M03-01)
	<b>¿Para usted qué es el conflicto laboral?</b>	“El conflicto laboral docente puede tomarse desde el punto de vista pedagógico en diversos criterios sobre la aplicación o la ejecución del lecho educativo, en cambio el conflicto laboral desde el punto de vista legal si está completamente reglamentado en el código de trabajo.” (M03-02)
	<b>¿Cuáles considera que son las causas que originan un conflicto?</b>	“...por malos entendidos, malas interpretaciones de las personas, una persona interpreta de la otra cierta situación y eso le genera cierto malestar...” (M03-03) “...una mala comunicación, muchas veces esa mala comunicación genera conflictos, algunas otras veces también es que no hay claridad en las reglas o en las normas, ya sea de evaluación o de convivencia, no hay reglas claras, otra causa de los conflictos podría ser que algunas veces las personas tienen criterios muy cerrados y no quieren, como decimos los guatemaltecos, dar su brazo a torcer y entonces por eso se generan a veces conflictos.” (M03-04)

INDICADOR	PREGUNTA	RESPUESTA
Concepto de conflictos	<p><b>¿Qué aspectos considera que se deben de tener en cuenta para resolver un conflicto?</b></p>	<p>“...hay que saber escuchar y saber permitir que las personas hablen, para que manifiesten todo lo que sienten sobre el conflicto que se ha presentado...” (M03-05)</p> <p>“...hay que tratar de tener mucha empatía, tratar de ponerse en la situación del otro o de la otra persona, ponerse en sus zapatos para que pues esa empatía permita un dialogo más abierto...” (M03-06)</p> <p>“...es necesario también que existan reglas claras sobre las cuales se base la solución del conflicto...” (M03-07)</p> <p>“...es necesario tener un objetivo común y buscar siempre ese objetivo común, en el caso de la solución de conflictos que tiene que ver con el lecho educativo es partir de que el objetivo común es el beneficio de los niños y jóvenes.” (M03-08)</p>
Clima laboral y manejo de conflictos	<p><b>¿Qué entiende por clima laboral?</b></p>	<p>“Es el conjunto de situaciones o el conjunto de factores que pueden beneficiar o afectar el estado de ánimo de una persona que se encuentra dentro de un centro educativo, esto puede ser desde aspectos de clima, aspectos de infraestructura de la institución, hasta aspectos de comunicación entre las personas como relaciones de amistad, compañerismo y afectividad.” (M03-09)</p>
	<p><b>¿Considera que los conflictos afectan el clima de una organización? ¿Por qué?</b></p>	<p>“Sí, los conflictos es necesario atenderlos a tiempo y definitivamente si afectan el clima laboral, yo conozco muchas instituciones principalmente dentro del sector público en donde estrategias muy valiosas de aprendizaje no se pueden implementar porque existe un clima laboral muy malo, como claustros de maestros divididos en grupos que no pueden colaborar entre ellos, no pueden trabajar en equipo,</p>

INDICADOR	PREGUNTA	RESPUESTA
Clima laboral y manejo de conflictos	<p><b>¿Considera que los conflictos afectan el clima de una organización? ¿Por qué?</b></p>	<p>no pueden echar a andar proyectos de beneficio para todos y eso es muy dañino...” (M03-10)</p>
	<p><b>¿Alguna vez ha tenido un conflicto en su área de trabajo o ha sido parte de uno? ¿Cuál?</b></p>	<p>“Sí, definitivamente por el puesto que me toca aquí en la coordinación de primaria pues es el trabajo de todos los días resolver conflictos, ya sea entre niños, conflictos entre maestros, entre padres de familia y maestros o incluso también algunas veces conflictos entre los mismos padres de familia que tienen pues alguna situación difícil que se haya producido por la relación de sus hijos como compañeros de clase, como integrantes de algún equipo...” (M03-11)</p> <p>“...conflicto a nivel laboral yo lo entiendo como un conflicto que yo haya tenido con la autoridad o con compañeros y pues gracias a Dios no recuerdo algún conflicto que yo haya tenido laboralmente, más que algunas veces problemas de falta de comunicación verdad, a veces malos entendidos pero que cuando se resuelven oportunamente no generan ningún problema más que ese pequeño de comunicación.” (M03-12)</p>
	<p><b>¿Cómo solucionó ese conflicto?</b></p>	<p>“Para atacar la mala comunicación se tiene que tratar de ser muy asertivo en la información que se transmite, es decir no decir más de la cuenta...” (M03-13)</p> <p>“...uno tiene que tratar de comunicarse con suficiente anticipación, dejar también una evidencia de la comunicación que se envía o que se transmite hacia las personas porque eso nos da cierto respaldo a las personas que enviamos algún mensaje, también el saber escuchar verdad, saber entender y ser flexibles</p>

INDICADOR	PREGUNTA	RESPUESTA
Clima laboral y manejo de conflictos	¿Cómo solucionó ese conflicto?	en algunas situaciones ayuda también a tener una buena comunicación es usar un lenguaje sencillo, eso también ayuda mucho, evitar a toda costa los chismes, las murmuraciones porque eso desgasta mucho y no favorece la buena comunicación.” (M03-14)
	¿Cómo considera que se deben afrontar los conflictos que afecta el clima laboral?	“...se deben de afrontar de una manera muy directa y conciliatoria, se debe de tratar de buscar conciliar los intereses, algunas veces divergentes de las personas para aterrizar en un punto común...” (M03-15) “...es bueno que para resolver los conflictos se tenga presencia de una persona que sirva a manera de testigo verdad, también es bueno el dejar una evidencia de la solución de este conflicto ya sea por medio de una acta o de una grabación, o que se pueda, por ejemplo, al finalizar la junta de resolución de conflictos firmar algunos acuerdos ya que eso es de mucho beneficio.” (M03-16)
Estrategias tradicionales para afrontar conflictos	¿Qué entiende por manejo de conflictos?	“...es la capacidad que tenga determinada persona de darle solución a un conflicto, de buscar cuales son los aspectos positivos que se pueden sacar de una situación difícil y también cuales son los aspectos negativos que se deben de corregir.” (M03-17)
	¿Qué estrategias conoce para afrontar conflictos en el ámbito laboral?	“...en el ámbito laboral conozco la conciliación, el arbitraje, el careo...” (M03-18)
	¿Cuáles aplica usualmente?	“La conciliación.” (M03-19)

INDICADOR	PREGUNTA	RESPUESTA
Estrategias más efectivas para afrontar conflictos	¿Qué entiende por estrategias efectivas?	“Son las que dan un resultado que todos esperamos, la eficacia y la eficiencia tienen que ver con efectividad, también que no implican demasiados recursos económicos ni de tiempo ni tampoco de personas...” (M03-20)
	¿Cuáles a su parecer son más efectivas y por qué?	“En el caso de los conflictos a nivel educativo yo pienso que la conciliación, si se tiene que buscar mucho conciliar, en el caso también de nosotros acá en el colegio buscamos mucho la persuasión, llevar al niño o al joven e incluso al docente al punto de que racionalice la situación y que sea persuadido de que una situación tiene que mejorarse...” (M03-21)
	¿Cuáles considera que no son tan efectivas y por qué?	<p>“...en el caso de resolución de conflictos con padres de familia el careo no sirve, no funciona porque pues es muy difícil que entiendan el punto de vista del otro y acepten las situaciones que el otro presenta por la misma defensa ultranza que toman de su hijo entonces se cierran mucho, en este caso para resolución de conflictos con padres de familia yo prefiero escuchar a ambas partes por separado y buscar puntos comunes y soluciones adecuadas para los dos...” (M03-22)</p> <p>“...también no sirve confrontar a padres de familia con maestros porque se echa a perder mucho la relación de confianza que tiene que existir en una tarea que es eminentemente humanista, se debe tratar de resguardar mucho la integridad emotiva del maestro para que eso no afecte con el niño o con el joven, por lo tanto se debe de tener mucho cuidado con manejar la información de quejas con padres de familia hacia maestros para que esto no afecte en si la relación entre el maestro y el niño.” (M03-23)</p>

INDICADOR	PREGUNTA	RESPUESTA
<p>Eficacia entre estrategias tradicionales y efectivas para afrontar conflictos</p>	<p>¿Qué estrategias considera para el manejo de conflictos que son más efectivas las tradicionales o las innovadoras?</p>	<p>“...más que tener que ver con temporalidad o que si son nuevas e innovadoras o si son tradicionales, yo pienso de que nosotros aplicamos acá las que la institución demanda de acuerdo a la filosofía del colegio.” (M03-24)</p>
	<p>¿Qué obstáculos considera que existen para el manejo de conflictos?</p>	<p>“Pues la mala comunicación, el no hablar con la persona adecuada, algunas veces eso genera conflictos, pretender por ejemplo de que las situaciones difíciles se arreglan por cuestión de autoridad ya que no siempre es así, se solucionan por dialogo, por persuasión, por llevar a la razón a las personas de qué es lo mejor para dar solución, ósea, el autoritarismo y la imposición eso no funcionan.” (M03-25)</p>
<p>Manejo de conflictos entre maestro y alumno</p>	<p>¿En alguna ocasión ha tenido que lidiar con algún conflicto con algún alumno (os)? ¿Cuál?</p>	<p>“...lo más común acá es por ejemplo de muchachos que se acusan mutuamente por alguna situación, por ejemplo, él me agredió, sí pero es que él primero me dijo una cosa que no me gusto entonces por eso yo le pegue a él, no pero es que él primero me dijo no sé qué cosa; son este tipo de situaciones las más comunes que se dan acá entre los muchachos, sin embargo son muy pocos los casos acá en el colegio de niños que se agredan hasta pelearse porque saben y conocen del reglamento y lo estricto que es en ese sentido y pues siempre tratamos de que este cerca un educador para ayudarles a resolver el problema antes de que los lleve a una situación más grave.” (M03-26)</p>



INDICADOR	PREGUNTA	RESPUESTA
<p>Manejo de conflictos entre maestro y alumno</p>	<p><b>¿Cómo solucionó o manejó dicho conflicto?</b></p>	<p>“...hay que escuchar a los dos, cada uno tiene su propia versión y tiene algo que le ha afectado de lo que el otro le ha hecho, hay algunos casos en el que ambos tienen razón, y lo que mayor resultado da es llevar a los niños a que se den cuenta de eso...” (M03-27)</p> <p>“...Y tratar de darles un punto de vista así y llevarlos hasta lo más importante que es que miren que la razón de su pelea es algo insignificante, es algo que no vale la pena...” (M03-28)</p> <p>“...ofrecerles también el acompañamiento diciéndoles yo siempre estoy para ayudarte, cuando tengan un problema vengan conmigo antes de tener un problema más grave y pues eso ha ayudado mucho.” (M03-29)</p>
	<p><b>¿Considera que el conflicto pudo haber sido resuelto o manejado de alguna otra forma?</b></p>	<p>“Sí, muchas veces uno mismo junto con otras personas que intervienen en la corrección o la solución de los conflictos, uno evalúa si fue la mejor forma de realizarlo y si algunas veces uno reflexiona pensando quizás no hubiera hecho esta pregunta al principio mejor me la hubiera guardado para el final, o por ejemplo perdí mucho tiempo en estar indagando algunas cosas que no me sirvieron de nada, son esas las situaciones que uno va aprendiendo verdad.” (M03-30)</p>
	<p><b>¿Ha tenido algún conflicto con alumnos, que en su momento, no lo pudo solucionar?</b></p>	<p>“Sí, ha habido algunos conflictos en los que más que todo no acá como coordinador sino como maestro he necesitado ayuda para resolver, acudiendo al Director o a otra persona y ha sido principalmente por problemas de indisciplina...” (M03-31)</p> <p>“...ha costado porque algunas veces uno le pone emoción o un tinte personal a la situación, hay que tratar de no involucrarse y ponerle tanto corazón a la</p>

INDICADOR	PREGUNTA	RESPUESTA
<b>Manejo de conflictos entre maestro y alumno</b>	<b>¿Ha tenido algún conflicto con alumnos, que en su momento, no lo pudo solucionar?</b>	situación sino que tratar de resolverlo de una manera más imparcial, más objetivo como que si uno lo estuviera viendo desde afuera, así es más fácil de resolver un conflicto..." (M03-32)
	<b>¿Considera que si en la actualidad tuviera que enfrentar un conflicto similar, podría manejarlo en una mejor forma?</b>	"Sí, desde luego, todas las experiencias en el trabajo diario nos van ayudando a eso, a que sepamos resolver nuestros conflictos y nuestros problemas con otras personas de una manera más adecuada, la experiencia es la que nos va guiando a eso, definitivamente pienso que ahora resolvería de una manera distinta la situación." (M03-33)
<b>Manejo de conflictos entre maestro y padres de familia</b>	<b>¿En alguna ocasión ha tenido que lidiar con algún conflicto con algún padre de familia? ¿Cuál?</b>	"...el último que tuvimos acá fue un papá, bueno una familia verdad, una mamá que había recibido una queja de parte de su hijo, este le comento que un su compañerito lo estaba molestando de a diario entonces la madre de familia equivocadamente en vez de acudir al maestro o a las autoridades del colegio va y directamente busca al niño y le llama la atención, este niño al que lo regañaron unos padres de familia va a su casa y lo cuenta luego los papás del otro muchacho están molestos con los papás del primero y quieren buscar una confrontación diciendo queremos hablar con los papás del otro niño, les queremos reclamar el por qué esta regañando a nuestro muchacho, eso no debió haberse hecho de esa manera y pues lo que toco fue escuchar a los dos verdad y pues hay un punto en el que se le da la razón a alguno y se asume la responsabilidad en un momento dado de la corrección y de hacerle ver esas observaciones a los otros papás, también en este caso se asume la responsabilidad de llamarle la atención a algún muchacho cuando corresponda si es

INDICADOR	PREGUNTA	RESPUESTA
<b>Manejo de conflictos entre maestro y padres de familia</b>	<b>¿En alguna ocasión ha tenido que lidiar con algún conflicto con algún padre de familia? ¿Cuál?</b>	<p>una situación acá dentro del colegio y que nos competa, entonces todo eso va dejando más tranquilos a los papás...” (M03-34)</p> <p>“...es mejor atenderlos por separado y no permitir esa situación de los voy a juntar y vamos a que cada uno se diga sus verdades frente a frente porque eso genera más problemas, enemistades incluso de muchos años y por situaciones muy sencillas verdad, entonces si es más fácil acompañarlos y escucharlos por aparte y ofrecerles el apoyo que ellos van necesitando que al final es lo que ellos demandan verdad, un apoyo para la educación de sus hijos.” (M03-35)</p>
	<b>¿Considera que el conflicto pudo haber sido resuelto o manejado de alguna otra forma?</b>	<p>“Si se pudo haber solucionado de otra manera, por ejemplo los papás del niño que llegan los otros papás a reclamarle pudieran haber acudido a otra instancia y no venir aquí al colegio, pudieron haber ido a demandar a los papás del otro niño a cualquier otro lado verdad, eso creo yo que hubiera sido más complicado porque hubiera llegado a otras instancias y pues hubiera representado desgaste para ambas familias y en un momento dado también para el colegio, pienso que si la manera en que se resolvió fue la más adecuada porque al final los papás terminan enemistados y los niños al otro día andan abrazados...” (M03-36)</p>
	<b>En su experiencia, ¿Cuál considera que sería la clave para afrontar conflictos con padres de familia, tomando en cuenta que estos</b>	<p>“...la clave primero es saberlos escuchar...” (M03-37)</p> <p>“...tratar de ser muy empático con ellos, que ellos sientan de que uno de este lado los entiende y los comprende, eso no quiere decir que se les valla a decir si a todo lo que vienen a pedir, sino que se les</p>

INDICADOR	PREGUNTA	RESPUESTA
<p>Manejo de conflictos entre maestro y padres de familia</p>	<p>son sus “clientes directos” en la institución educativa?</p>	<p>entiende y se les comprende pero la mejor forma de hacerlo es esta...” (M03-38)</p>
	<p>¿Considera que existe algún método para evitar los conflictos con los padres de familia? ¿Cuál?</p>	<p>“...reglamentos claros y bien socializados para que los papás los conozcan...” (M03-39) “...Algo que también nos ha ayudado mucho por ejemplo es que exista un cronograma y un calendario de actividades anual y también de unidad, entonces con estos elementos los papás se quedan tranquilos...” (M03-40)</p>
<p>Emergentes</p>		<p>“En las instituciones educativas la resolución de conflictos, como le decía al principio, es lo que nos toca todos los días y no solamente a personas que estamos en puestos administrativos sino que también al propio maestro dentro del salón de clase le toca todos los días resolver conflictos, es por eso que deben ser personas emocionalmente muy estables verdad, y además de ser personas muy estables también que tengan una fortaleza espiritual que les permita dar un buen consejo, ser un buen ejemplo, saber ponerse en los zapatos del otro, saber comprender muchas situaciones...” (M03-41) “...muchas veces para la solución de conflictos lo realizan mejor docentes que son papás o mamás porque para ellos es más fácil ponerse en los zapatos del otro papá o mamá, algunas veces es difícil que un maestro que no ha tenido esa experiencia de paternidad o maternidad pueda entender algunas situaciones que solamente entienden quién es papá o mamá, eso no quiere decir que no lo pueda hacer pero suele ser más fácil cuando uno ya es papá o mamá y si es algo que hacemos y que yo valoro</p>

	mucho en mis compañeros, porque siempre están dispuesto a escuchar, a tener paciencia, a poder ofrecer soluciones a los papás o a los niños.” (M03-42)
--	--

<b>ENTREVISTA DEL SUJETO No. 4</b>		
	<b>Código</b>	M04
	<b>Género</b>	Femenino
	<b>Edad</b>	59 años
	<b>Estado Civil</b>	Casada
	<b>Puesto</b>	Maestra de Primaria
	<b>Años de experiencia en la docencia</b>	34 años
<b>INDICADOR</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA</b>
<b>Concepto de conflictos</b>	¿Qué entiende por la palabra conflicto?	“...es algo en el cual uno tiene que buscar una solución para cierto problema que se presente en determinado caso o ambiente.” (M04-01)
	¿Para usted qué es el conflicto laboral?	“...se da por dos casos, que a veces es entre compañeros y a veces es entre grados o alumnos.” (M04-02)
	¿Cuáles considera que son las causas que originan un conflicto?	“...principalmente creo que es por la poca comunicación que pueda haber entre el maestro, los padres de familia y el alumno.” (M04-03)
	¿Qué aspectos considera que se deben de tener en cuenta para resolver un conflicto?	“...se debe de tener mucho tacto, para poder afrontar el problema porque ciertamente no se puede afrontar de primas a primeras un conflicto, ya que uno tiene que saber el origen para poder después llevarlo a la solución.” (M04-04)
<b>Clima laboral y manejo de conflictos</b>	¿Qué entiende por clima laboral?	“...es la armonía que se tiene en el ambiente educativo.” (M04-05)
	¿Considera que los conflictos afectan el clima de una organización? ¿Por qué?	“Bastante, porque ya no se trabaja con gusto y lo peor que puede existir es que se empiecen a salir del orden de donde uno está laborando, porque se harían grupos, murmuraciones y se daría algo en lo cual ya no se trabaja a gusto.” (M04-06)
	¿Alguna vez ha tenido un conflicto en su área de	“...sí, en los conflictos más que todo a veces pienso que empiezan las rivalidades por la envidias, entonces ya empiezan las murmuraciones...” (M04-07)

INDICADOR	PREGUNTA	RESPUESTA
Clima laboral y manejo de conflictos	<p><b>trabajo o ha sido parte de uno?</b> <b>¿Cuál?</b></p>	<p>“...Como decía un padre que conocí, él decía que un rumor puede destruir a la persona más perfecta del mundo porque es como una gallina a la que se le despluma, se le quitan todas las plumas y después como cuesta, ya no es lo mismo dice, y tiene toda la razón porque tal vez las otras personas que son nuevas o acaban de ingresar a cierto trabajo oyen esos murmullos o empiezan a comentarlos entonces tal vez la persona ni en cuenta tiene de lo que están hablando y ya empiezan a verla mal y a apartarla, y mucha gente en lugar de comunicarlo o ser más sinceros se alejan.” (M04-08)</p>
	<p><b>¿Cómo solucionó ese conflicto?</b></p>	<p>“...afrentándolo, porque generalmente cuando vienen a mí o me dicen fíjate que tal cosa, entonces yo lo que hago es de que enfrente a la persona y le digo: mira esto y esto está pasando, disculpa pero quiero saber ¿qué te pasa? o ¿Cuál es el problema que tienes? Muchas veces he logrado respuesta, pero otras veces lo callan y se apartan o se retiran...” (M04-09)</p> <p>“...cuando se acercan a ti y te dicen mira vos estas fallando en tal problema, entonces tu llegas a mejorar y a cambiar tu actitud y a ser diferente, pero si no te dicen nada y sobre ello te siguen bombardeando con cosas negativas esa persona a lo largo o se aparta o se aleja, o muchas veces llega a que un conflicto puede provocar hasta un suicidio, ya que hay personas que se sienten no comprendidas y por lo mismo buscan una salida y no es la correcta.” (M04-10)</p>
	<p><b>¿Considera que si tuviera en la actualidad un conflicto similar lo solucionaría de la misma forma?</b></p>	<p>“...que aquí lo más conveniente es hablar con la verdad, con pruebas...” (M04-11)</p>

INDICADOR	PREGUNTA	RESPUESTA
Clima laboral y manejo de conflictos	¿Cómo considera que se deben afrontar los conflictos que afectan el clima laboral?	“...llamando a las personas afectadas y haciéndole frente a cada conflicto verdad, no ignorándolos o quedarme yo con ellos porque también yo puedo crear un conflicto callando o retirándome o no hablando con la persona.” (M04-12)
Estrategias tradicionales para afrontar conflictos	¿Qué entiende por manejo de conflictos?	“...que a mí me dijeran cual es el conflicto o yo tengo que llevarlo a cabo y ver como lo soluciono.” (M04-13)
	¿Qué estrategias conoce para afrontar conflictos en el ámbito laboral?	“...las que me han enseñado en la universidad o las que realmente es por intuición que uno llega a hacerlo.” (M04-14)
	¿Cuáles aplica usualmente?	“...si es en la cuestión laboral con los compañeros, si es cuestión familiar hablando con mis hijos y si es cuestión entre esposos platicándolo con la pareja.” (M04-15)
Estrategias más efectivas para afrontar conflictos	¿Qué entiende por estrategias efectivas?	“...son las que si se le da una solución, que son más acertadas para la persona que lo va a realizar...” (M04-16)
	¿Cuáles a su parecer son más efectivas?	“La comunicación.” (M04-17)
	¿Cuáles considera que no son tan efectivas y por qué?	“Sí, porque no todas las personas están dispuestas a enfrentarlo sino que le huyen o sino simplemente ya no te hablan, entonces ya no puedes tu solucionarlo.” (M04-18)



INDICADOR	PREGUNTA	RESPUESTA
Eficacia entre estrategias tradicionales y efectivas para afrontar conflictos	¿Qué estrategias considera para el manejo de conflictos que son más efectivas las tradicionales o las innovadoras?	“...las dos, pero las innovadoras siento que están dando más resultado porque esta uno más en contacto con las demás personas, por ejemplo recursos humanos en los establecimientos antes no existía, ahora sí, y eso es de un gran beneficio y ayuda para todos y para la empresa.” (M04-19)
	¿Qué obstáculos considera que existen para el manejo de conflictos?	“...que uno encontrará pensamientos muy cerrados en los cuales solo tienes que hacer tu labor y no hay ningún contacto o relación con las demás personas.” (M04-20)
Manejo de conflictos entre maestro y alumno	¿En alguna ocasión ha tenido que lidiar con algún conflicto con algún alumno (os)? ¿Cuál?	“Bastantes, por ejemplo me ha tocado lidiar con conflictos familiares y más que todo eso se presenta mucho por mucha deserción paterna, porque inclusive los niños necesitan la imagen del padre y muchas veces no lo tienen...” (M04-21) “...El conflicto más grande que según mi experiencia he afrontado es el abuso no solo verbal sino sexual en los niños y que se ha estado dando, por ejemplo tuve un caso en que fue el papá el que abuso del niño.” (M04-22)
	¿Cómo solucionó o manejó dicho conflicto?	“Primero empecé a observar al niño, los papás no me habían comentado nada, solo sabía que se estaban divorciando y el niño estaba solo con la mamá, pero la conducta del niño no era la adecuada, el esquivaba todo, empezó a rayar utilizando lapicero rojo y cuando hacia los dibujos se miraba ya que él representaba el abuso que él había tenido; entonces mande a llamar a los papás, hable con la psicóloga ella me oriento y entonces logramos que se solucionará, inclusive el caso se fue al Ministerio Público...” (M02-23)

INDICADOR	PREGUNTA	RESPUESTA
Manejo de conflictos entre maestro y alumno	<p><b>¿Cómo solucionó o manejó dicho conflicto?</b></p>	<p>“...Tuve otro conflicto en el cual era abuso físico, al niño le pegaban por cualquier cosa y a veces yo le tocaba su espaldita o le daba un abrazo y miraba que él se hacía como que sentía dolor y entonces empecé a observarlo, empecé a ver a sus papás cuando había alguna actividad en el colegio, como por ejemplo en la mañana deportiva, y me di cuenta que el señor era muy abusivo, entonces el niño después ese día que lo toqué vi que se encogió del dolor entonces le quite su camisita, junto con otra maestra porque no se puede hacer solo, le quite la camisita diciéndole que solo quería revisar su camisa y me dijo “no Miss, no Miss”, al quitársela él estaba hasta morado de la espalda, tenía golpes y todo, le tomamos foto y se llevó también ese caso al Ministerio Público y gracias a Dios le quitaron el niño al papá.” (M04-24)</p>
	<p><b>¿Considera que el conflicto pudo haber sido resuelto o manejado de alguna otra forma?</b></p>	<p>“...siento que fue la manera correcta de manejarlo puesto que ya eran extremos, porque muchas veces luego obligan al niño a que mienta, que diga que fue con otra persona o que él en ese momento estaba muy enojado, pero realmente ya era mucho, ya que el niño casi paso cinco meses con esa actitud...” (M04-25)</p>
	<p><b>¿Considera que si en la actualidad tuviera que enfrentar un conflicto similar, podría manejarlo en una mejor forma?</b></p>	<p>“...tendría que verse el caso en sí y ver si lo amerita para tratarlo de otra forma, porque realmente cuando son hábitos que las personas tienen cuesta y más en los adultos, si fuera un niño se puede remediar pero ya en los adultos no porque ya es algo que se va dando de familia en familia entonces así es más difícil.” (M04-26)</p>

INDICADOR	PREGUNTA	RESPUESTA
<b>Manejo de conflictos entre maestro y padres de familia</b>	<b>¿En alguna ocasión ha tenido que lidiar con algún conflicto con algún padre de familia? ¿Cuál?</b>	<p>“Sí, por ejemplo hubo un caso en el cual antes cuando entre aquí al colegio los papás tenían más contacto con el educador y con los alumnos, en ese entonces hacíamos muchas actividades en las cuales uno se podía ir de campo con ellos, habían clausuras y toda clase de otras actividades, pero se dio un caso en el cual salieron parejas y eran esposos, entonces yo siento que ese conflicto costo porque a una señora le gustaba el esposo de la otra y entonces ahí ya empezaron problemas, inclusive la señora saco al niño del colegio, se tuvo que ir y a pesar de ello, según me comentan ya que yo doy a primero primaria y eso sucedió en cuarto grado, y según me comentan se separaron...” (M04-27)</p>
	<b>¿Cómo soluciono o manejo dicho conflicto?</b>	<p>“...yo no lo maneje sino que fue un profesor el que detecto ese problema, y luego que hubieron comentarios entre las mamás, entonces el llamo a una sesión platicaron todos y al final el año siguiente el niño ya no siguió acá en el colegio.” (M04-28)</p>
	<b>¿Considera que el conflicto pudo haber sido resuelto de alguna otra forma?</b>	<p>“Yo le hubiera dado una diferente solución, porque pienso que los niños no tienen culpa de lo que los padres hacen, ahí si el problema fue fuera de contexto, el niño era muy buen estudiante...” (M04-29)</p>
	<b>En su experiencia, ¿Cuál considera que sería la clave para afrontar conflictos con padres de familia, tomando en cuenta que estos son sus “clientes directos” en la institución?</b>	<p>“...ahora prácticamente ya no se tiene mucho contacto con ellos, ahora digamos entregan notas al niño y solamente que el niño vaya mal es que uno tiene contacto con los padres de lo contrario no.” (M04-30)</p>

INDICADOR	PREGUNTA	RESPUESTA
<b>Manejo de conflictos entre maestro y padres de familia</b>	<b>¿Considera que existe algún método para evitar los conflictos con los padres de familia? ¿Cuál?</b>	<p>“...sí, digamos es muy buena la escuela de padres entonces esta les abre más puertas y los está llevando a tener más valores...” (M04-31)</p>

<b>ENTREVISTA DEL SUJETO No. 5</b>		
<b>Código</b>	M05	
<b>Género</b>	Masculino	
<b>Edad</b>	37 años	
<b>Estado Civil</b>	Casado	
<b>Puesto</b>	Director Académico	
<b>Años de experiencia en docencia</b>	15 años	
<b>INDICADOR</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA</b>
<b>Concepto de conflictos</b>	<b>¿Qué entiende por la palabra conflicto?</b>	<p>“...es un incidente que se da en el contexto de las relaciones humanas y por lo regular se da cuando no hay puntos comunes o de dialogo respecto a opinar sobre un tema...” (M05-01)</p> <p>“...es cuando discrepamos en nuestros puntos de vista.” (M05-02)</p>
	<b>¿Para usted qué es el conflicto laboral?</b>	<p>“...es algo permanente en todo lugar de trabajo...” (M05-03)</p> <p>“...El conflicto es necesario porque es condición también para que los procesos de administración o gestión de recursos humanos organizacionales se estén renovando constantemente...” (M05-04)</p> <p>“...es normal que en las situaciones laborales haya conflictos y por lo regular creo que incluso en la administración moderna puede ser hasta más común porque como la relación administrativa es más horizontal que como en la administración antigua, en la administración antigua por lo regular el conflicto cómo se acallaba, digamos, te llamaban la atención, ves al jefe simplemente como una autoridad que esta sobre ti y mejor aceptas porque así tiene que ser, en cambio como ahora las relaciones son horizontales a veces los subalternos te pueden plantear incluso situaciones en las que no están de acuerdo por ejemplo, entonces el</p>

INDICADOR	PREGUNTA	RESPUESTA
Concepto de conflictos	¿Para usted qué es el conflicto laboral?	conflicto debe ser visto como algo positivo para el clima organizacional.” (M05-05)
	¿Cuáles considera que son las causas que originan un conflicto?	<p>“...pueden ser administrativas, pueden ser psicológicas, pueden ser de género...” (M05-06)</p> <p>“...a nivel administrativo es el conflicto común que se da entre producción y ventas ya que ventas vende más y la producción no tiene la capacidad para producir lo que ventas está vendiendo y entran en conflicto el gerente de ventas con el gerente de producción...” (M05-07)</p> <p>“...a nivel organizacional el conflicto lo puede provocar la ausencia de un manual de funciones, la ausencia de un organigrama dinámico, irreal o confuso, el exceso por ejemplo de delegación o de gerencias excesivamente misioneras es decir que delegan, delegan y delegan por querer parecer a veces exageradamente horizontales y eso también provoca conflicto porque provoca confusiones en las cadenas de mando...” (M05-08)</p> <p>“...A nivel psicológico pues el tema de las relaciones humanas, los temperamentos de las personas, los caracteres de las personas, valga la redundancia, las personalidades de las personas, y obviamente en la administración moderna el tema de la inteligencia emocional es coyuntural cuando mide la madurez de un grupo de trabajo o el tema del clima organizacional, la madurez emocional, luego el tema ético también hace algunos años se identificaba que los ejecutivos o los buenos trabajadores de una empresa son los que te dan resultados y toman decisiones, pero ahora ya no solo es dar resultados y tomar decisiones sino que esas decisiones además sean decisiones éticas, ósea que estén apegadas a temas como la responsabilidad ambiental y la responsabilidad social...” (M05-09)</p>

INDICADOR	PREGUNTA	RESPUESTA
Concepto de conflictos	<p><b>¿Cuáles considera que son las causas que originan un conflicto?</b></p>	<p>“...Los de genero son muy típicos verdad, a veces en nuestros países todavía en ciertos ámbitos no existe la apertura de inclusión o de equidad con el género femenino, entonces todavía en algunas empresas puede existir una estructura patriarcal...” (M05-10)</p> <p>“...el tema de los conflictos legales, es muy delicado creo yo, por falta digamos de claridad en los conflictos legales, por falta de claridad en el cumplimiento que la empresa, la organización o la institución pueda tener con el ente gubernamental que verifica el funcionamiento a nivel laboral como es el Ministerio de Trabajo, por ejemplo las personas no conocemos el código de trabajo, no conocemos nuestros derechos laborales, hay personas que sin darse cuenta renuncian a sus derechos irrenunciables laborales...” (M05-11)</p>
	<p><b>¿Qué aspectos considera que se deben de tener en cuenta para resolver un conflicto?</b></p>	<p>“...la persona que lo va a resolver tiene que tener las competencias para resolverlo, para analizarlo en sus partes, para sintetizarlo en sus partes...” (M05-12)</p> <p>“...un conflicto debe pasar en una primera instancia por la fase de conciliación, psicológica, verbal, emocional, laboral, profesional y legal...” (M05-13)</p> <p>“...la primera necesidad es objetivisar el problema, no meterle el hígado ni el corazón...” (M05-14)</p> <p>“...buscar soluciones que no solamente sean las mejores para la organización que no solamente sean buenas para la persona sino que tenga soluciones equilibradas en una relación ganar-ganar...” (M05-15)</p>
Clima laboral y manejo de conflictos	<p><b>¿Qué entiende por clima laboral?</b></p>	<p>“...un ambiente de relaciones humanas que está en función digamos de un proyecto estratégico de una empresa, es decir las metas fijadas a corto y a largo plazo son sueños que se debe poder compartir con todos, es decir, una buena visión es una buena visión porque es un sueño con el que sueñan todos, todos lo</p>

INDICADOR	PREGUNTA	RESPUESTA
Clima laboral y manejo de conflictos	<p><b>¿Qué entiende por clima laboral?</b></p>	<p>quieren alcanzar, en ese sentido no deben haber individualismos en las gerencias o en las autoridades de una empresa y luego digamos la vía de una empresa debe estar en función de poder compartir los sueños, convencer de los sueños, democratizar los sueños, alcanzar los sueños juntos, evaluar los sueños juntos y replantearse nuevos sueños, en la relación digamos que existe entre autoridad-colaboradores, debe prevalecer mucho la comprensión, la empatía, la asertividad y la comunicación abierta y en términos cristianos incluso la compasión, y eso se logra a través digamos de relaciones que no deben de ser fingidas sino de que el coaching por ejemplo se pueda convertir en una cultura donde la persona se siente acompañada...” (M05-17).</p> <p>“...así lo definiría un poco como una relación de personas donde la manera como asumamos al otro permite generarle todos los recursos necesarios para que se pueda identificar con los sueños de una empresa...” (M05-18)</p> <p>“...que la autoridad de los mandos, las gerencias, las coordinaciones y de los puestos ejecutivos siempre sea captada por los subalternos inmediatos como una actitud de servicio, no hay mejor autoridad que la que se genera con una actitud de servicio...” (M05-19)</p>
	<p><b>¿Considera que los conflictos afectan el clima de una organización?</b> <b>¿Por qué?</b></p>	<p>“...Si sobre todo cuando no se resuelven, ósea el problema no es el conflicto, el problema no es resolverlo porque también nos podemos ir al otro extremo, un clima de excesivo autoritarismo que genera pasividad y poca propuesta crítica constructiva y prospectiva de los subalternos, ósea yo necesito que un subalterno diga mira estas equivocado o si hacemos esto vamos a perder, necesito que me lo diga, aunque eso me genere un conflicto de momento, entonces el conflicto si afecta</p>



INDICADOR	PREGUNTA	RESPUESTA
Clima laboral y manejo de conflictos	<p>¿Considera que los conflictos afectan el clima de una organización? ¿Por qué?</p>	<p>el clima organizacional pero cuando se aborda y se toman las estrategias adecuadas, al contrario creo que el problema no es el conflicto el problema será que la empresa, la organización o la institución no esté preparada para el manejo de conflictos...” (M05-20) “...porque la ausencia de conflicto no significa paz, ósea el conflicto es necesario para que haya paz...” (M05-21)</p>
Estrategias tradicionales para afrontar conflictos	<p>¿Qué entiende por manejo de conflictos?</p>	<p>“En el manejo de conflictos deben haber dos niveles, el primero es agotar todos los medios disponibles para evitar peleas o conflictos, es decir la capacidad de conciliación, la segunda es que el que aborda la solución del conflicto por ejemplo un gerente organizacional o de recursos humanos siempre antes de abordarlo tenga las estrategias claras para saber que lo va a resolver, es decir nadie puede ir a la guerra si no tiene la esperanza de ganarla...” (M05-22) “...los conflictos no se ganan ni se pierden, sino que en los conflictos siempre se debe proteger a las personas y que cada quien tenga a final de cuentas un proceso justo es decir que cada quien tenga lo que le corresponde...” (M05-23)</p>
	<p>¿Qué estrategias conoce para afrontar conflictos en el ámbito laboral?</p>	<p>“...la llamada de atención directa del jefe verdad, la otra puede ser canalizar el tema del abordaje del conflicto a través de la persona a quien le corresponda, si es un empresa que cuenta con Recursos Humanos pues ahí verdad, el careo aunque este es muy delicado y no se debe usar siempre, la llamada de atención por escrito, la llamada de atención verbal, el acta del Ministerio de Trabajo, sin embargo, yo creo que se debe de recurrir si es una institución bien organizada a la persona competente para hacerla y averiguar si la situación excede tu capacidad profesional y laboral...” (M05-25)</p>

INDICADOR	PREGUNTA	RESPUESTA
Estrategias tradicionales para afrontar conflictos	¿Qué estrategias conoce para afrontar conflictos en el ámbito laboral?	“...nunca hacer llamadas de atención colectivas, porque hay personas siempre que están haciendo bien su trabajo entonces no se merecen una llamada de atención, luego que en los procesos de solución de conflictos cuando sea necesario se evidencie y se documente, que puedan haber digamos actas, pero si yo lo gestionaría mejor dependiendo el nivel de los conflictos y si me sobrepasan en autoridad y en capacidad a través del Departamento de Recursos Humanos...” (M05-26)
Estrategias más efectivas para afrontar conflictos	¿Qué entiende por estrategias efectivas?	“Que me va a garantizar un cambio, que me va a garantizar resultados pero que me va a garantizar no solo resultados sino resultados positivos, ósea que va a tener un impacto positivo digamos en el que vamos a pasar de una situación a una situación, eso es una estrategia efectiva, porque no puedo llamar una estrategia efectiva a algo que hago, pero sin embargo, sigo atascado en lo mismo, es estrategia efectiva porque salí de ese lugar, es decir, en otras palabras trascendí una situación, pase de una manera de ser a otra manera de ser...” (M05-27)
Estrategias más efectivas para afrontar conflictos	¿Qué estrategias efectivas conoce para afrontar conflictos?	<p>“...hacerle ver a la persona que está en conflicto que él es el protagonista de la misma solución, ósea, en otras palabras yo no soy el responsable de su felicidad...” (M05-28)</p> <p>“...ayudar a la persona sin involucrarme en los problemas que a la persona le hace perder la objetividad del problema, es decir, sentimientos o enojos...” (M05-29)</p> <p>“...relativizar el problema, ósea a que me refiero, hemos oído que las personas se ahogan en un vaso de agua y muchos de los conflictos son eso, son un ahogo en un vaso de agua, entonces tienes que ser capaz de hacer</p>

INDICADOR	PREGUNTA	RESPUESTA
Estrategias más efectivas para afrontar conflictos	<p><b>¿Qué estrategias efectivas conoce para afrontar conflictos?</b></p>	<p>que la persona relativice su problema, que valore otros aspectos más importantes que tiene su relación laboral y no se encierre en la esquinita de su conflicto...” (M05-30)</p> <p>“...persuadir, la persuasión se logra no manipulando a la persona, porque a veces la manipulación puede ser “hay si pobrecito y un abrazo o sí yo lo voy a defender a usted pero no lo defiendes o haces un gran aspaviento”, no, la persuasión es que la persona se convenza con razones lógicas y de sentido común, porque su conflicto es absurdo, porque su conflicto está fuera del sentido común, y luego ayudar a la persona a que cierre círculos, ósea que un conflicto no te puede acompañar siempre, a veces la persona pasa por procesos de negación, de duelo, de tristeza, de depresión por conflictos, pero tú necesitas que el ambiente de una organización laboral no sea de personas auto realizadas, sino de personas felices y las personas felices no son simplemente las personas que se viven riendo de todo, sino que son las personas que aprenden a cerrar los círculos de sus conflictos...” (M05-31)</p>
	<p><b>¿Cuáles considera que no son tan efectivas y por qué?</b></p>	<p>“...el tema de no escuchar a las personas que es un grave error, a veces querer solucionar un conflicto sin escuchar a la o las personas que están en conflicto es un error, luego diluir con terceros a veces las situaciones, porque a veces por los rumores o por los chismes si pierde, se confunde o se arruina la fama de las personas...” (M05-32)</p>

INDICADOR	PREGUNTA	RESPUESTA
<p>Eficacia entre estrategias tradicionales y efectivas para afrontar conflictos</p>	<p>¿Qué estrategias considera para el manejo de conflictos que son más efectivas las tradicionales o las innovadoras?</p>	<p>“...lograr el empoderamiento dinámico y el liderazgo en las personas, porque hoy las ideas del empoderamiento y el liderazgo han cambiado en el ámbito de los conflictos, por ejemplo si yo me siento feliz y realizado porque soy un conserje yo ejerzo liderazgo desde mi puesto, si yo me siento feliz y realizado porque soy un recepcionista yo ejerzo liderazgo desde mi puesto, es decir, el liderazgo no es lo mismo que la autoridad, en el pasado había una confusión de que el presidente o el gerente de una empresa es el líder y no, todas las personas están llamadas a el liderazgo...” (M05-33)</p> <p>“...un organigrama desde puestos dinámicos no estáticos, es decir, no simplemente gente de manual de funciones sino que gente creativa que te pueda aportar en la cadena de valor laboral hasta el mismo crecimiento de los puestos, ósea no el puesto fijo y muerto sino que también la valoración de las personas...” (M05-34)</p> <p>“...darle su lugar a las gestiones del desarrollo humano y el desarrollo humano no solo es crecimiento económico de las personas, sino que son sus indicadores de calidad de vida, que tengan oportunidades de profesionalizarse, que tengan oportunidades de carrera, que incluso la organización misma este consciente de la esperanza de vida de las personas, es decir, que haya personas sanas, que se les atienda, luego que estén en una institución limpia, con ambientes dignos de trabajo...” (M05-35)</p>
	<p>¿Qué obstáculos considera que existen para el manejo de conflictos?</p>	<p>“...en el mundo moderno yo te diría que la gran dificultad es que las personas tienen una alta necesidad de compensación, es decir, me refiero a que existe un excesivo índice de sensibilidad, de vulnerabilidad y poca resiliencia, entonces hoy las personas por todo se quiebran, el anclaje de aspectos como la autonomía, la</p>

INDICADOR	PREGUNTA	RESPUESTA
<p>Eficacia entre estrategias tradicionales y efectivas para afrontar conflictos</p>	<p><b>¿Qué obstáculos considera que existen para el manejo de conflictos?</b></p>	<p>autoconfianza, el autocontrol, la autoimagen y la autodeterminación de las personas es muy pobre, entonces las personas están necesitando mucho de que las feliciten, que les den un incentivo, que les den un bono y a veces en la misma administración de recursos humanos se ha ido metiendo esa costumbre, entonces a veces las personas, y es una cuestión muy psicológica, se acostumbran a trabajar bien de acuerdo a refuerzos positivos me entiendes, trabajas bien te doy un premio o trabajas mal y te doy un castigo, pero trabajas bien y te doy un premio, pero entonces solo voy a trabajar bien porque estoy esperando un premio...” (M05-36)</p> <p>“...ser legislaciones justas o injustas que no valoran realmente el desarrollo humanos...” (M05-37)</p> <p>“...el surgimiento de otro tipo de trabajo como los call centers, que ya a veces el estudio de los recursos humanos ya no lo considera ni siquiera un trabajo sino que un empleo y es distinto trabajar, cuando trabajas tú transformas el mundo, transformas la realidad, en un empleo repites mecánicamente una y otra vez lo mismo y no aportas nada, debido a eso también el índice excesivo de rotación laboral por falta de estabilidad emocional...” (M05-38)</p>
<p>Manejo de conflictos entre maestro y alumno</p>	<p><b>¿En alguna ocasión ha tenido que lidiar con algún conflicto con algún alumno (os)? ¿Cuál?</b></p>	<p>“Sí, en una ocasión tuve un conflicto con un grupo en la universidad porque el grupo cuando yo lo tomé estaba dividido, es decir, habían dos bandos, yo no me había dado cuenta y en una ocasión, no cometí un error, sino que le di una felicitación a un grupo y al otro le llamé la atención, pero como estaban divididos por grupos interpretaron en ese momento que yo tenía de favorito a un grupo y encasillado al otro, entonces la actitud en clase era de unos apática e indiferente y trate de abordarlos en varias ocasiones pero el daño emocional</p>

INDICADOR	PREGUNTA	RESPUESTA
<b>Manejo de conflictos entre maestro y alumno</b>	<b>¿En alguna ocasión ha tenido que lidiar con algún conflicto con algún alumno (os)? ¿Cuál?</b>	<p>que existía en los dos grupos era tanto y ya eran personas mayores que lo que preferí en un momento es no involucrar mi relación pedagógica como maestro en los problemas emocionales de ellos, pero irme al otro extremo y asumir una postura totalmente fría, ósea, vengo a dar clase, estos son los contenidos, aquí están los exámenes y me voy, no fui el maestro que los ayudó a resolver por fin el conflicto porque sentía, al menos en ese momento que fue hace mucho tiempo y no tenía las herramientas para resolverlo ni me interesaba por el desgaste.” (M05-39)</p>
	<b>¿Considera que si en la actualidad tuviera que enfrentar un conflicto similar, podría manejarlo en una mejor forma?</b>	<p>“Sí, en este caso lo hago, ahora utilizo mucho la persuasión y cuando miro problemas o conflictos individuales los llamo a cada persona individualmente y trato digamos de ayudarle a cambiar de mentalidad y su postura.” (M05-40)</p>
<b>Manejo de conflictos entre maestro y padres de familia</b>	<b>¿En alguna ocasión ha tenido que lidiar con algún conflicto con algún padre de familia? ¿Cuál?</b>	<p>“De primero es que al padre de familia y a mi hay algo que nos interesa en común que es el alumno, es mi alumno y es el hijo de él, entonces la manera de objetivisar el problema es que yo no puedo resolver los problemas de usted como padre de familia pero si puedo ayudarle a abordar los problemas de su hijo aquí en el colegio, eso es lo que a mí me interesa, entonces lo que a veces de alguna manera lo que la gente pretende es que te involucres en la situación familiar y yo no me involucro, simplemente pongo en el centro al alumno y procuro de que en esos conflictos haya un ganar-ganar y las dos partes sean capaces de doblar el brazo siempre buscando aquellas estrategias que son</p>

INDICADOR	PREGUNTA	RESPUESTA
<b>Manejo de conflictos entre maestro y padres de familia</b>	<b>¿En alguna ocasión ha tenido que lidiar con algún conflicto con algún padre de familia? ¿Cuál?</b>	mejores, es decir, la toma de decisiones siempre son en función del bienestar del alumno.” (M05-41)
	<b>En su experiencia, ¿Cuál considera que sería la clave para afrontar conflictos con padres de familia, tomando en cuenta que estos son sus “clientes directos” en la institución educativa?</b>	<p>“Escucharlos, como te mencionaba la excesiva necesidad de compensación ha aumentado la necesidad de catarsis de las personas, dejarlos hacer catarsis no elimina el conflicto pero te ayuda a abordarlo mejor, porque la persona aunque sienta que perdió la resolución de conflictos piensa en al menos me escucharon...” (M05-42)</p> <p>“...no inmutarse, es decir, que no te afecte la resiliencia, es su problema yo le voy a escuchar, le voy a ayudar a resolverlo pero no es mi problema y posteriormente ayudarlo a la persona a ver objetivamente el problema y a enseñarle también los procedimientos para evitar actitudes presidencialistas o de favoritismos o de caprichos y canalizar...” (M05-43)</p> <p>“...utilizar la burocracia positivamente es decir canalice su problema donde debe ser...” (M05-44)</p> <p>“...a los que les he delegado la atención de conflictos según sus posiciones en el colegio les abro la puerta diciéndoles que si sienten que si hay algún problema que sienten que les sobrepasa puedo acompañarte y evidenciar mucho siempre las soluciones, en este caso el levantado de actas es fundamental.” (M05-45)</p>
	<b>¿Considera que existe algún método para evitar los</b>	“Sí, sobretodo digamos aprender a ver el conflicto desde los pies del otro y relativizar, no involucrar mi situación personal y emocional con la laboral, los problemas laborales se resuelven en el ambiente de labores y

INDICADOR	PREGUNTA	RESPUESTA
<p>Manejo de conflictos entre maestro y padres de familia</p>	<p>conflictos con los padres de familia? ¿Cuál?</p>	<p>necesitas escuchar, y lo repito mucho porque cuando tu escuchas a las partes tú eres capaz de desmenuzar un problema, cuando lo desmenuzas lo que estás haciendo es un análisis del problema y cuando tu analizas eres capaz de ver el centro y la raíz del problema y te debes ir a atacar eso, eso te permite objetividad y por lo regular cuando eso pasa desarmas a las personas, ósea las desarmas en el sentido que las haces ver que están en un error o en una situación donde el hígado y el corazón están dentro.” (M05-46)</p>
<p>Emergentes</p>		<p>“...le conviene a la empresa que usted mejore en este problema y luego también le conviene que usted este bien porque usted no simplemente es un subalterno ni un empleado sino que usted es un colaborador, entonces si usted es el capital humano lo que nos interesa es su estabilidad emocional porque esto también te permite tener un clima organizacional más sólido, te permite un clima de familia y en última instancia se logra que la persona comparta los sueños de tu empresa, que comparta la visión de tu empresa, que se le pueda dar coaching y ahí añadimos que se identifique...” (M05-16)</p> <p>“...de acuerdo a los niveles organizacionales en los que se dé el conflicto, por ejemplo que pasa cuando el conflicto es entre dos gerentes y entonces los subalternos pagan el pato porque dos gerentes que son sus jefes están esas, no, entonces siempre hay personas a las que se debe sacar objetivamente del conflicto entre dos personas, ósea porque mis subalternos deben pagar mi conflicto, mi pelea o mi descuerdo con otro gerente, ósea no tiene razón de ser, y al final de cuentas lo que deben buscar los procesos para abordar conflictos es que haya un ambiente</p>



organizacional sereno, porque somáticamente puede afectar hasta la salud biológica de las personas, no solo la psicológica verdad, hay instituciones donde se enferma más la gente, donde empiezan a haber diabetes temporales por estrés laboral, donde las personas pueden bajar su rendimiento por desanimo o por cansancio...” (M05-24)

“...a veces he notado que muy pocas personas tienen la capacidad de ser conciliadores en la resolución de conflictos, he notado que muchas personas atienden los conflictos como berrinches, ósea, no son capaces a veces de corregir asertivamente al otro, de decirlo lo que necesita, entonces a veces se recurre como te decía a compensar a la persona emocionalmente, pero se le hace más daño porque se le debilita más o a veces se premia el trabajo bien hecho con refuerzos positivos, entonces la persona se confunde porque como lo hice bien me dieron este premio, como lo hice bien me dieron este premio, yo pensé que había hecho esto bien pero como no me dieron premio entonces no lo hice bien y eso se ha metido mucho a las empresas...” (M05-47)

“...el salario también debe considerar eso debe estar en función del desarrollo humano y la seguridad social de las personas que eso se olvida mucho verdad y creo entonces que es necesario que los departamentos de recursos humanos sean realmente muy humanos para garantizar que la persona no solo tenga crecimiento económico sino que también realización personal y generación de liderazgo desde las competencias y el rol específico de su puesto.” (M05-48)

## V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Tomando como base los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas durante el trabajo de campo de la presente investigación, cuyo objetivo era conocer la percepción de un grupo de maestros de una institución educativa privada, con más de diez años de ejercicio, sobre las estrategias más efectivas para afrontar conflictos en el ámbito laboral, a continuación se procede a realizar un análisis comparativo con las investigaciones previas al tema y teorías relacionadas.

La investigación permitió conocer la opinión de los maestros sobre siete indicadores relacionados con estrategias efectivas para afrontar conflictos, siendo estos: el concepto de conflictos, clima laboral y manejo de conflictos, estrategias tradicionales, estrategias más efectivas, eficacia entre estrategias tradicionales y efectivas, manejo de conflicto entre maestro y alumno, y por último, manejo de conflicto entre maestro y padres de familia.

Para el primer indicador, se logró establecer la opinión de los sujetos sobre lo que entienden por conflicto, y en su mayoría concuerdan en que son problemas o diferentes puntos de vista entre las partes que intervienen en el conflicto, tal y como lo expresan a continuación:

M01: "...problemas." (01)

M02: "...toda aquella situación que pueda generar un malentendido entre dos o más personas." (01)

M03: "...son situaciones difíciles en donde hay puntos de vista diferentes entre las partes que intervienen." (01)

M04: "...es algo en el cual uno tiene que buscar una solución para cierto problema que se presente en determinado caso o ambiente." (01)

M05: “...es un incidente que se da en el contexto de las relaciones humanas y por lo regular se da cuando no hay puntos comunes o de dialogo respecto a opinar sobre un tema...” (01)

“...es cuando discrepamos en nuestros puntos de vista.” (02)

Los conceptos planteados por los sujetos entrevistados coinciden con lo que establece Chiavenato (2011) como se recuperó de Ayala (2014 P.6) en donde indica que el conflicto es la existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos que pueden chocar.

Como se puede ver el concepto planteado por Chiavenato puede ampliarse a diferentes áreas, no solo a la vida cotidiana de un individuo, sino también al ámbito laboral en el que este se desenvuelve, por tanto se logra acoplar muy bien a los resultados encontrados en esta investigación. De esta forma también se puede hacer atribución a lo mencionado por Fernandez, Velasco y Rodillo (2009) en su investigación en la cual concluyen que el conflicto es parte inherente de la vida organizacional y se genera en todos los ámbitos, ya que resulta una construcción subjetiva y, por lo tanto, ocurre en contextos en que esté el ser humano presente.

A su vez, los sujetos mencionaron las principales causas que pueden generar un conflicto, entre las cuales se encuentra la mala o poca comunicación, los malos entendidos, los desacuerdos, falta de asertividad, además de causas administrativas, psicológicas y de género, por ejemplo:

M1: “...diferencias de ideas o desacuerdos entre personas.” (03)

M2: “...la mala comunicación, la falta de asertividad y el orden en los procesos.” (03)

M3: “...por malos entendidos, malas interpretaciones de las personas, una persona interpreta de la otra cierta situación y eso le genera cierto malestar...” (03)

“...muchas veces esa mala comunicación genera conflictos...” (04)

M4: “...principalmente creo que es por la poca comunicación que pueda haber entre el maestro, los padres de familia y el alumno.” (03)

Al respecto de esto, Cojulún (2011) concluye en su investigación que los conflictos son causados principalmente por mala actitud y mala comunicación entre los colaboradores, lo cual concuerda con lo mencionado por la mayoría de los sujetos en los que se resalta la poca o mala comunicación como uno de los principales generadores de conflicto, lo cual se puede considerar desde este punto de vista como una causa importante a tomar en cuenta.

De igual forma, Chiavenato (referido por Castillo, 2003) en su investigación sobre el proceso del conflicto menciona las condiciones previas, entre las cuales se puede resaltar para el caso los problemas de la comunicación, en estas indica que las dificultades que tienen relación con las barreras de la comunicación se facilitan la aparición de conflictos, esto se ve reflejado en el nivel de conocimiento que una parte tenga de la otra. Por tanto, se puede observar que dentro del ámbito de los problemas de la comunicación los desacuerdos y malos entendidos que los sujetos mencionan se pueden incluir como parte de las causas que originan conflictos.

También Wittgenstein, Watzlawick, Bateson, Maturana, Flores y Echeverria (como se citó en Castillejo, 2003) mencionan que cuando se establecen las causas de los conflictos es común escuchar que estos son a causa de una mala comunicación o la ausencia de la misma, por lo que plantean en sus estudios que el lenguaje es la clave para comprender los fenómenos humanos, ya que las personas se expresan completamente por medio del habla, visto de este modo el lenguaje es generador de acción y tiene un papel activo creando realidades. Analizando estos estudios podemos concordar con lo que mencionan los sujetos entrevistados, ya que estos comentan que el dialogo es una de las estrategias más comunes y más efectivas para afrontar conflictos, tal y como lo expresan:

M1: “La estrategia más viable es el dialogo...” (14)

M2: “La persuasión y el dialogo con las personas.” (16)

M4: “...también yo puedo crear un conflicto callando o retirándome o no hablando con la persona.” (12)

“La comunicación.” (17)

Wittgenstein, Watzlawick, Bateson, Maturana, Flores y Echeverria también plantean que la comunicación se integra con dos acciones importantes, hablar y escuchar, por lo que se espera que al hablar claro el otro entenderá lo que se dice, sin embargo, oír y escuchar no son acciones idénticas. Oír es un fenómeno biológico, mientras que escuchar implica no solo oír, sino que también, atender, interpretar, comprender y dar sentido a lo que se escucha. Madrigal (2009) por su parte establece una primera regla para reducir las posibilidades de que surjan conflictos y esta es “escuchar primero al otro, y luego proceder a responder”, para lo cual los sujetos concuerdan mencionando que el saber escuchar es una estrategia clave para solucionar los conflictos, de esta manera:

M1: “...la escucha, porque a veces solo oímos y no escuchamos...” (21)

M2: “...siempre puede ocurrir un conflicto pero uno debe de tener esa actitud de escucha...” (32)

M3: “...la clave primero es saberlos escuchar...” (37)

M5: “..., a veces querer solucionar un conflicto sin escuchar a la o las personas que están en conflicto es un error...” (32)

“...necesitas escuchar, y lo repito mucho porque cuando tu escuchas a las partes tú eres capaz de desmenuzar un problema, cuando lo desmenuzas lo que estás haciendo es un análisis del problema y cuando tu analizas eres capaz de ver el centro y la raíz del problema y te debes ir a atacar eso, eso te permite objetividad y por lo regular cuando eso pasa desarmas a las personas, ósea las desarmas en el sentido que las haces ver que están en un error o en una situación donde el hígado y el corazón están dentro.” (46)

A partir de lo anteriormente dicho, es fácil comprender la existencia de los problemas de comunicación, ya que desde lo que se dice a los que se escucha, existe una gran posibilidad de que se genere un conflicto entre individuos. Macdonald (2004) hace referencia al libro *Listening to Conflict* escrito por Amacom (1998) en el cual se estipula que existe una habilidad que es primordial por encima de todas las demás para resolver conflictos y se trata de “escuchar”, coincidiendo en este sentido con lo anteriormente expuesto por los sujetos, ya que él defiende que esta es la clave para la resolución de conflictos constructivos, además argumenta que el problema en los conflictos, no obstante, no es si la otra parte escucha, sino si la persona en cuestión escucha y entiende la perspectiva de la otra parte, puesto que solo cuando se escucha a la otra parte, esta te escucha a ti.

Continuando con las estrategias que se encontraron que los sujetos consideran más efectivas para afrontar conflictos además del dialogo y el saber escuchar estos mencionan, la persuasión, la conciliación, el ser objetivos ante el conflicto, encontrar puntos de beneficio común y relativizar el problema, opinando de esta forma:

M2: “La persuasión y el dialogo con las personas.” (16)

M3: “En el caso de los conflictos a nivel educativo yo pienso que la conciliación, si se tiene que buscar mucho conciliar, en el caso también de nosotros acá en el colegio buscamos mucho la persuasión...” (21)

“...escuchar a ambas partes por separado y buscar puntos comunes y soluciones adecuadas para los dos...” (22)

M5: “...la primera necesidad es objetivizar el problema, no meterle el hígado ni el corazón...” (14)

“...buscar soluciones que no solamente sean las mejores para la organización que no solamente sean buenas para la persona sino que tenga soluciones equilibradas en una relación ganar-ganar...” (15)

“...relativizar el problema, ósea a que me refiero, hemos oído que las personas se ahogan en un vaso de agua y muchos de los conflictos son eso, son un ahogo en un vaso de agua, entonces tienes que ser capaz de hacer que la persona relativice su problema, que valore otros aspectos más importantes que tiene su relación laboral y no se encierre en la esquinita de su conflicto...” (30)

“...persuadir, la persuasión se logra no manipulando a la persona...” (31)

Estas opiniones coinciden en parte con el modelo de técnicas de manejo de conflicto propuesto por Robbins (2004) en el cual sugiere las principales técnicas de manejo y estimulación que permiten a los administradores controlar los niveles del conflicto, este menciona en su modelo la solución de problemas en la cual se debe juntar en persona a las partes en conflicto para identificar el problema y resolverlo en una discusión franca, la cual se puede ver que coincide con la conciliación mencionada por los sujetos; también menciona la técnica de metas de orden superior en la cual se debe fijar una meta común que no se pueda alcanzar sin la cooperación de las partes en conflicto, la cual de igual forma coincide con la estrategia mencionada por los sujetos sobre encontrar puntos de beneficio común entre las partes que se centra en buscar objetivos comunes; por último menciona la técnica de arreglo en la cual cada parte del conflicto cede algo de valor, la cual la podemos comparar con la técnica de persuasión identificada por los sujetos ya

que en esta se basa en convencer y hacer ver a las partes en conflicto los errores que han cometido para que estos los acepten y se pueda llegar a un acuerdo.

A su vez, Chiavenato (2011) sugiere que un conflicto puede resolverse a través de una resolución ganar-ganar en la cual ambas partes consiguen identificar soluciones exitosas para sus problemas, lo cual permite que ambos consigan sus objetivos, ya que el éxito tanto en el diagnóstico como en la solución les permite a ambos salir victoriosos. Esto coincide también con la estrategia mencionada por los sujetos sobre encontrar puntos de beneficio común para las partes, por lo cual se puede considerar que en este caso el ciclo de continuidad del conflicto se interrumpe por lo que es de alta probabilidad que no existan conflictos futuros y en esto reside la efectividad de la estrategia.

Por último, uno de los sujetos menciona que el conflicto a pesar de sus repercusiones es normal y necesario dentro de las organizaciones para que esta se encuentre en constante renovación, tal y como lo expresa:

M5: "...El conflicto es necesario porque es condición también para que los procesos de administración o gestión de recursos humanos organizacionales se estén renovando constantemente..." (04)

"...es normal que en las situaciones laborales haya conflictos y por lo regular creo que incluso en la administración moderna puede ser hasta más común porque como la relación administrativa es más horizontal que como en la administración antigua, en la administración antigua por lo regular el conflicto cómo se acallaba, digamos, te llamaban la atención, ves al jefe simplemente como una autoridad que está sobre ti y mejor aceptas porque así tiene que ser, en cambio como ahora las relaciones son horizontales a veces los subalternos te pueden plantear incluso situaciones en las que no están de acuerdo por ejemplo, entonces el conflicto debe ser visto como algo positivo para el clima organizacional." (05)



Esta opinión hace alusión a lo que menciona Castillo (2003) en su estudio, en el cual concluye que las organizaciones al estar conformadas por un grupo de personas coordinando acciones son fuentes potenciales a la aparición de conflicto, sin embargo, su presencia no tiene por qué ser temida ya que el conflicto en sí no es ni bueno ni malo. Éste, si bien tiene unas claras desventajas, como un desgaste del clima laboral y un descenso en la productividad debida a la distracción que causa; también tiene atractivas ventajas, como volver al grupo que se encuentra en conflicto más creativo y constructivo en la búsqueda de soluciones.

Como se puede ver en los resultados la mayoría de los sujetos concuerdan en cuanto a cuales consideran que son las estrategias más efectivas para afrontar y manejar conflictos en el ámbito laboral a nivel docente, las cuales son el dialogo, la persuasión, la conciliación, el ser objetivos ante el conflicto, encontrar puntos de beneficio común y relativizar el problema, ya que estas estrategias ayudan a que las personas racionalicen el problema y se centren en el conflicto buscando diferentes alternativas para solucionarlo y no generar un conflicto mayor, también recalcan que el saber escuchar es clave para el buen manejo y solución de los conflictos.

Lo anteriormente mencionado, permite ver que los sujetos en su mayoría si tienen conocimiento sobre estrategias para afrontar conflictos y en general saben cómo aplicarlas dentro de su área de trabajo según consideren que lo amerita cada situación, aunque esto no implica que estos no requieran de mayor capacitación al respecto del tema, siempre es necesario mantenerse actualizado y en constante renovación, especialmente cuando se trata del área de la docencia en donde los maestros son las personas a cargo de formar y guiar a sus alumnos, y esto también implica un buen manejo en cuanto a los conflictos que puedan surgir dentro de esta relación de aprendizaje.

## VI. CONCLUSIONES

Con base en el análisis de resultados obtenidos, se llegó a las siguientes conclusiones:

1. Se llegó a la conclusión de que los maestros con más de diez años de experiencia en la docencia si cuentan con diferentes estrategias que les resultan más efectivas al momento de afrontar y solucionar conflictos.
2. Según la opinión de los sujetos entrevistados, la mayoría concuerdan en que los conflictos laborales son problemas o diferentes puntos de vista entre las partes que intervienen dentro de una organización; y las principales causas que pueden originarlos es la mala o poca comunicación, los malos entendidos, los desacuerdos, falta de asertividad, además de causas administrativas, psicológicas y de género.
3. Los sujetos también concuerdan en que los conflictos si afectan el clima organizacional, ya que esto hace que los colaboradores no se sientan a gusto, que las instituciones no puedan desarrollar proyectos debido a que no se puede trabajar en equipo y también mencionan que el problema no es el conflicto en sí, sino que este no sea resuelto o que la organización no esté preparada para manejar conflictos y por tanto estos no pueden ser solucionados.
4. Tomando en cuenta la percepción de los sujetos entrevistados estos mencionan que las estrategias más comunes que conocen para afrontar conflictos son el dialogo, la conciliación, la persuasión, el arbitraje, el careo, la llamada de atención directa del jefe ya sea verbal o escrita y el canalizar cada conflicto con la persona o departamento que corresponda.
5. Por otra parte, las estrategias que según la opinión de la mayoría de los docentes entrevistados son las que les resultan más efectivas a nivel educativo son el dialogo, la persuasión, la conciliación, saber escuchar, el ser objetivos ante el

conflicto, encontrar puntos de beneficio común y relativizar el problema, ya que estas estrategias ayudan a que las personas racionalicen el problema y se centren en el conflicto buscando diferentes alternativas para solucionarlo y no generar un conflicto mayor.

6. También se encontró que la mayoría de los sujetos coincidieron en que tanto las estrategias tradicionales como las innovadoras les resultan efectivas para afrontar conflictos en el ámbito educativo, ya que su uso depende de la clase de conflicto que surja; y además consideran que los mayores obstáculos para el manejo de conflictos son el no saber escuchar, la alta necesidad de reconocimiento de las personas, los paradigmas antiguos de la administración, el no hablar con la persona adecuada, la inmadurez e irresponsabilidad de algunas personas y las mentalidades cerradas.
7. Se identificó que todos los sujetos entrevistados afirman que en su experiencia docente han tenido que afrontar diferentes conflictos, que van desde los más comunes como incumplimiento de tareas, indisciplina o faltas al reglamento escolar, hasta conflictos conductuales mayores causados por desintegración familiar y deserción paterna, para los cuales en su mayoría los sujetos coinciden en que las estrategias más efectivas para afrontarlos inicialmente es la observación, el dialogo, la escucha y la persuasión para lograr conocer el conflicto y saber cómo manejarlo o resolverlo.
8. De igual forma, se identificó que la mayoría de los sujetos afirman que han tenido que afrontar diversos conflictos con padres de familia y mencionan lo que consideran que es clave para prevenir y afrontar este tipo de conflictos, lo cual es saber escuchar, ser empático, no perder la objetividad, utilizar la burocracia positivamente, tener reglamentos claros y bien socializados, utilizar el levantado de actas para dejar constancia de todos los acuerdos a los que se lleguen con el padre de familia y abordar el conflicto enfocándose en el alumno dentro del colegio sin involucrarse en los conflictos que tengan los padres de familia externamente.

9. Por último, se delimitaron las estrategias que según el parecer de los sujetos entrevistados no son tan efectivas a nivel educativo, estas son las llamadas de atención en forma no objetiva, el intentar solucionar un conflicto sin escuchar a las personas involucradas, en el caso de los conflictos con padres de familia el careo no es funcional, ni confrontar a los maestros con los padres de familia.

## VII. RECOMENDACIONES

Considerando los resultados obtenidos en esta investigación y las conclusiones a las que se llegó, se recomienda:

1. A las instituciones educativas capacitar a su personal docente en cuanto a estrategias efectivas para solucionar conflictos tanto en el ámbito laboral con compañeros de trabajo y jefes, como en el ámbito educativo con los alumnos y padres de familia, ya que el conflicto es parte del día a día del ser humano y puede surgir en cualquier momento, por lo cual es importante que siendo docentes estén preparados para lidiar de la forma más competente con las situaciones que se les presenten.
2. Teniendo en cuenta las causas que se encontraron que pueden originar un conflicto se recomienda a los maestros poner más atención en identificar cuando estas situaciones surjan, tanto dentro del ámbito laboral como del educativo, para poder prevenir futuros conflictos o poder llegar a una mejor y más rápida solución.
3. A los Departamentos de Recursos Humanos que residen dentro de instituciones educativas capacitarse en temas de manejo de conflictos que ayude a que estos puedan ser una mejor guía para los demás colaboradores cuando estos surjan; e implementar proyectos que favorezcan el clima de la organización para que esto ayude a que los colaboradores se desarrollen en un mejor ambiente y se desempeñen de mejor forma previniendo futuros conflictos.
4. Considerando las estrategias más comunes para afrontar conflictos, que las instituciones educativas evalúen cuales consideran que pueden ser más efectivas para la institución dependiendo de la planeación estratégica y la experiencia de cada organización.
5. Tomando en cuenta las estrategias más efectivas para afrontar conflictos se recomienda que las instituciones educativas capaciten a su personal para que

estos las conozcan y sepan cómo pueden implementarlas dentro de su área de trabajo para fortalecer su desempeño y favorecer el clima de la organización.

6. También se recomienda que dentro de estas mismas capacitaciones se tome en cuenta los obstáculos que se encontraron para el manejo de conflictos, ya que esto puede ser de beneficio para evitar prácticas que perjudican el buen desempeño de las instituciones.
7. Tener un reglamento escolar interno claro y bien socializado no solo entre los colaboradores sino también entre alumnos y padres de familia que ayude a prevenir conflictos innecesarios dentro de las instituciones y que favorezca también la solución de los problemas que puedan surgir.
8. Hacer del conocimiento de los maestros las estrategias clave que se encontraron para afrontar conflictos con los padres de familia para que estos puedan brindar un mejor servicio y afianzar lazos de confianza con los padres, todo en beneficio de mantener una buena relación entre maestro-alumno.
9. Finalmente, concientizar dentro de las Coordinaciones que forman parte de las Instituciones Educativas sobre las estrategias que son poco efectivas para afrontar conflictos, ya que esto puede ayudarles a desempeñarse de forma más eficiente y a crear un mejor ambiente de trabajo.

## VIII. REFERENCIAS

- Alonzo, R. (2012). *Manejo de conflictos en las organizaciones*. (Homepage). Recuperado de: <http://www.eoi.es/blogs/ruddyramonalonzo/2012/02/28/manejo-de-conflictos-en-las-organizaciones/>
- 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.
- Borisoff, D., y Victor, D. (1991). *Gestión de conflictos*. (Homepage). Recuperado de: <https://books.google.com.gt/books?id=Bfd-cUb6d-AC&pg=PA7&lpg=PA7&dq=Estrategias+para+el+manejo+de+conflictos+Black+y+Mouton+1964&source=bl&ots=JOMnN5PtXG&sig=SnGJAIAOUWP6BtLxhCQh6Kyvurs&hl=es&sa=X&ei=00n7VP34LKawsAT2s4GwBg&ved=0CD4Q6AEwBA#v=onepage&q=Estrategias%20para%20el%20manejo%20de%20conflictos%20Black%20y%20Mouton%201964&f=false>
- Carbajal, K. (2006). *Las técnicas de negociación como estrategia para disminuir los conflictos organizacionales en una empresa mediana*. (Tesis de maestría, Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Tepepan, México). Recuperado de: [http://azul.bnct.ipn.mx/tesis/repositorio/413\\_2006\\_ESCA-TEP\\_MAESTRIA\\_cabajal\\_herrera\\_karla\\_maribel.pdf](http://azul.bnct.ipn.mx/tesis/repositorio/413_2006_ESCA-TEP_MAESTRIA_cabajal_herrera_karla_maribel.pdf)
- Castillejo, O. (2003). *Resolución de conflictos laborales por métodos alternativos*. Argentina: Astrea.
- Castillo, K. (2003). *Visión antropológica del manejo de conflictos como proceso directivo*. (Tesis de licenciatura, Universidad de Pirhua, Perú). Recuperado de: [http://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1211/ING\\_398.pdf?sequence=1](http://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1211/ING_398.pdf?sequence=1)

- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw Hill.
- Cojulún, E. (2011). *Percepción de un grupo de mujeres profesionales que ocupan puestos de mando, con respecto al manejo de los conflictos laborales y la relación con su vida personal*. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Constantino, C. y Sickles, C. (1997). *Diseño de sistemas para enfrentar conflictos*. Buenos Aires: Granica.
- De León, N. (2012). *Relación entre inteligencia emocional y estrategias de manejo de conflictos en una empresa de la Ciudad de Guatemala que brinda servicios de comercio internacional*. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Fernández, M., Velasco, M. y Rodillo, B. (2009). *Relación entre el acoso moral en el trabajo y el estilo interpersonal en el manejo de conflictos*. Ciencia y Trabajo. Recuperado de: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=10&sid=5c00ce4b-b1b2-4646-b651-32069a3b9453%40sessionmgr4002&hid=4209&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT11aG9zdC1saXZl#db=buh&AN=97164744>
- Hernández, C., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de investigación*. México: McGraw Hill.
- Levy, A. (1981). *Planeamiento estratégico*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Macdonald, J. (2004). *Resolver los conflictos con éxito en una semana*. España: Gestión 2000.
- Madrigal, B. (2009). *Habilidades directivas*. México, D. F.: McGraw Hill.



Mercader, V. (2014). *Influencia de los valores éticos en el liderazgo y su relación con la solución de conflictos y la comunicación en las empresas, familia y sociedad*. Global Conference on Business and Finance Proceedings. Recuperado de: <http://web.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=14&sid=06509b06-8df5-404f-9955-33f47ff75ee5%40sessionmgr112&hid=110&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=buh&AN=97164744>

Mintzberg, H. (1997). *El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall Hispanoamerica, S. A.

Montes, C., Rodríguez, D. y Serrano, G. (2014). *Estrategias de manejo de conflicto en clave emocional*. (Monografía). Recuperado de: [http://scielo.isciii.es/pdf/ap/v30n1/psicologia\\_social2.pdf](http://scielo.isciii.es/pdf/ap/v30n1/psicologia_social2.pdf)

Olivar, R. y Romero, Y. (2008). *Propuesta para la reducción de conflictos en escuelas de la I y II etapa de educación básica*. Revista de educación Laurus. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/761/76111716013.pdf>

Palafox, G. (2000). *Aprenda a manejar conflictos*. (Homepage). Recuperado de: <http://es.scribd.com/doc/254387260/Aprenda-a-Manejar-Conflictos#scribd>

Peña, M. (2011). *Correlación entre manejo emocional y manejo de conflictos laborales en un grupo de motoristas de una empresa de mensajería de la Ciudad de Guatemala*. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Prieto, J. (2011). *Gestión estratégica organizacional*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Real Academia Española (2014). *Definición de conflicto*. (Homepage). Recuperado de: <http://lema.rae.es/drae/srv/search?id=ShxeazCvM2x5vCCN8nq>

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.

Rodríguez M., Peraza, Y. y García, M. (2006) *Conflictos en las organizaciones: formas y estilos adoptados*. Transporte, desarrollo y medio ambiente. Recuperado de: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=06509b06-8df5-404f-9955-33f47ff75ee5%40sessionmgr112&vid=9&hid=110>

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.

## **ANEXOS**

## ANEXO NO. 1

FICHA TÉCNICA	
<b>Nombre</b>	Guía de entrevista sobre estrategias efectivas para afrontar conflictos.
<b>Autor</b>	Mónica Tatiana Paniagua Ramírez
<b>Objetivo</b>	Determinar la percepción de maestros con más de 10 años de ejercicio docente sobre las estrategias más efectivas para afrontar conflictos en el ámbito laboral.
<b>¿Qué mide?</b>	La efectividad de las estrategias para afrontar conflictos.
<b>Reactivos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Concepto de manejo de conflictos</li><li>• Clima laboral y manejo de conflictos</li><li>• Manejo de conflictos entre maestro y alumno</li><li>• Manejo de conflictos entre maestro y padres de familia</li><li>• Estrategias tradicionales para afrontar conflictos</li><li>• Estrategias más efectivas para afrontar conflictos</li><li>• Eficacia entre estrategias tradicionales y efectivas para afrontar conflictos</li></ul>
<b>Tiempo de resolución</b>	Entre un rango de 30 y 50 minutos.
<b>Forma de aplicación</b>	Por medio de una entrevista semi estructurada.
<b>Opinión de expertos</b>	El formato de entrevista fue validado por el juicio experto de: Mgstr. Manuel Arias, catedrático Universidad Rafael Landívar. Mgstr. Roberto Estuardo Ceballos, catedrático Universidad Rafael Landívar. Mgstr. Juan Francisco Calvillo, catedrático Universidad Rafael Landívar.

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

### Guía de entrevista

Sujeto No. 1	
Código	
Género	
Edad	
Estado Civil	
Puesto	
Antigüedad	

#### Concepto de manejo de conflictos

1. ¿Qué entiende por la palabra conflicto?
2. ¿Para usted qué es el conflicto laboral?
3. ¿Cuáles considera que son las causas que originan un conflicto?
4. ¿Qué aspectos considera que se deben de tener en cuenta para resolver un conflicto?

#### Clima laboral y manejo de conflictos

5. ¿Qué entiende por clima laboral?
6. ¿Considera que los conflictos afectan el clima de una organización? ¿Por qué?
7. ¿Alguna vez ha tenido un conflicto en su área de trabajo o ha sido parte de uno?  
¿Cuál?
8. ¿Qué causas considera que influyeron para que se generara ese conflicto?
9. ¿Cómo solucionó ese conflicto?
10. ¿Cómo considera que se deben afrontar los conflictos que afecta el clima laboral?

#### Estrategias tradicionales para afrontar conflictos

11. ¿Qué entiende por manejo de conflictos?
12. ¿Qué estrategias conoce para afrontar conflictos en el ámbito laboral?
13. ¿Cuáles aplica usualmente?

#### Estrategias más efectivas para afrontar conflictos

14. ¿Qué entiende por estrategias efectivas?
15. ¿Qué estrategias efectivas conocer para afrontar conflictos?
16. ¿Cuáles utiliza con mayor frecuencia?
17. ¿Cuáles a su parecer son más efectivas y por qué?
18. ¿Cuáles considera que no son tan efectivas y por qué?

#### **Eficacia entre estrategias tradicionales y efectivas para afrontar conflictos**

19. ¿Qué estrategias considera para el manejo de conflictos que son más efectivas las tradicionales o las innovadoras?
20. ¿Cómo diferencia que unas son más efectivas que otras?
21. ¿Qué obstáculos considera que existen para el manejo de conflictos?

#### **Manejo de conflictos entre maestro y alumno**

22. ¿En alguna ocasión ha tenido que lidiar con algún conflicto con algún alumno (os)?  
¿Cuál?
23. ¿Cómo solucionó o manejó dicho conflicto?
24. ¿Considera que el conflicto pudo haber sido resuelto o manejado de alguna otra forma?
25. ¿Qué otra estrategia considera que pudo haber sido efectiva para la solución de dicho conflicto?
26. ¿Ha tenido algún conflicto con alumnos, que en su momento, no lo pudo solucionar?
27. ¿Considera que si en la actualidad tuviera que enfrentar un conflicto similar, podría manejarlo en una mejor forma? ¿Cómo lo haría?

#### **Manejo de conflictos entre maestro y padres de familia**

28. ¿En alguna ocasión ha tenido que lidiar con algún conflicto con algún padre de familia? ¿Cuál?
29. ¿Cómo soluciono o manejo dicho conflicto?
30. ¿Considera que el conflicto pudo haber sido resuelto o manejado de alguna otra forma?
31. ¿Qué otra estrategia considera que pudo haber sido efectiva para la solución de dicho conflicto? Ejemplo.

32. ¿Ha tenido algún conflicto con padres de familia, que en su momento, no lo pudo solucionar?
33. ¿Considera que si en la actualidad tuviera que enfrenta un conflicto similar podría manejarlo en una mejor forma? ¿Cómo lo haría?
34. En su experiencia, ¿Cuál considera que sería la clave para afrontar conflictos con padres de familia, tomando en cuenta que estos son sus “clientes directos” en la institución educativa?
35. ¿Considera que existe algún método para evitar los conflictos con los padres de familia? ¿Cuál?

## ANEXO NO. 2

### Guía de entrevista

Entrevista del Sujeto No. 1	
<b>I. Información general</b>	
<b>Código</b>	M01
<b>Género</b>	Femenino
<b>Edad</b>	50
<b>Estado Civil</b>	Soltera
<b>Puesto</b>	Maestra de primaria
<b>Años de experiencia en la docencia</b>	25 años
<b>II. Concepto de manejo de conflictos</b>	
<b>¿Qué entiende por la palabra conflicto?</b> Entiendo problemas (M01-01).	
<b>¿Para usted qué es el conflicto laboral?</b> Son problemas de diferencias tanto de lo que es el ámbito laboral y diferencias entre personas, ósea que existe un choque de carácter (M01-02).	
<b>¿Cuáles considera que son las causas que originan un conflicto?</b> Podrían ser diferencias de ideas o desacuerdos entre personas (M01-03).	
<b>¿Qué aspectos considera que se deben de tener en cuenta para resolver un conflicto?</b> El dialogo, que las personas involucradas en el problema estén presentes y que la solución se dé de una manera cordial no cayendo en un enfrentamiento (M01-04).	
<b>III. Clima laboral y manejo de conflictos</b>	
<b>¿Qué entiende por clima laboral?</b> Como es la relación entre el personal tanto docente, como administrativo y con el alumnado también (M01-05).	
<b>¿Considera que los conflictos afectan el clima de una organización? ¿Por qué?</b>	



Depende de qué organización se habla ya que si se trata del ámbito educativo las personas sienten que llegan a un acuerdo para poder resolver el conflicto, si fuera de otro tipo de empresas siento yo que sería un poco más difícil, porque en cuanto al colegio cada quien está en su sección trabajando (M01-06).

**¿Alguna vez ha tenido un conflicto en su área de trabajo o ha sido parte de uno?**

**¿Cuál?**

Sí, más que todo cuando algún compañero no pone disciplina en clase, entonces ahí se hace un conflicto tanto entre el compañero y los alumnos porque la misma indisciplina de los alumnos es originada por alguien más, en donde uno tiene a su grupo y uno lo tiene bien y ya cuando llega otra persona ya como que se vuelve un problema (M01-07).

Ósea que las actitudes de otros influyen en las actitudes de los alumnos (M01-08).

Porque uno puede ser muy estricto y el otro profesor es muy “querendon”, se puede decir, entonces los alumnos ya confunden lo que es el cariño del maestro hacia ellos con el trabajo que se realiza, se les da demasiada confianza entonces ellos ya no respetan (M01-09).

**¿Cómo solucionó ese conflicto?**

En su momento platicó con los alumnos y luego platicó con la persona encargada de nosotros porque no puedo ir directamente con el compañero, ya que por eso hay una persona encargada de platicar con ellos respecto a estos temas (M01-10).

**¿Cómo considera que se deben afrontar los conflictos que afectan el clima laboral?**

Por un lado sería de platicar propiamente con la persona encargada de nosotros, que en este caso sería la primaria, y luego llamar a la otra persona para poder dialogar y resolver el conflicto (M01-11).

Llegar un acuerdo para que no se haga más grande el problema (M01-12).

#### **IV. Estrategias tradicionales para afrontar conflictos**

**¿Qué entiende por manejo de conflictos?**

De cómo va a poder resolver uno un problema dependiendo de cómo es uno va a resolver el conflicto o el problema que se dé tanto como con los compañeros como con los alumnos (M01-13).

**¿Qué estrategias conoce para afrontar conflictos en el ámbito laboral?**

La estrategia más viable es el dialogo y afrontar a la persona directamente o a las que están involucradas en ese conflicto (M01-14).

**¿Cuáles aplica usualmente?**

Sobre todo sería el dialogo (M01-15).

**V. Estrategias más efectivas para afrontar conflictos**

**¿Qué entiende por estrategias efectivas?**

Efectivas serían las estrategias positivas, que te llevan a un buen camino para resolver los problemas, no es para hacerlos más grandes sino para resolverlos y que estos queden en cero (M01-16).

**¿Qué estrategias efectivas conocer para afrontar conflictos?**

Primero sería el dialogo (M01-17).

Luego sería el razonar bien las palabras que uno va a utilizar con la persona, porque a veces el problema no es lo que le dicen sino de qué manera le dicen a uno las cosas, porque puede que a usted le digan una cosa mínima, pero si a usted se lo dicen con imponencia entonces uno reacciona negativamente, pero si es un problemita y uno llega y le dice con palabras bonitas, entonces ya la otra persona que está recibiendo el mensaje ya lo recibe en forma positiva y el problema se resuelve de mejor forma (M01-18)..

**VI. Eficacia entre estrategias tradicionales y efectivas para afrontar conflictos**

**¿Qué estrategias considera para el manejo de conflictos que son más efectivas las tradicionales o las innovadoras?**

Pienso que ambas, porque por ejemplo, habremos maestros que somos más tradicionalistas que usamos otras estrategias que conocemos desde antes, y están los

compañeros nuevos que son más jóvenes y que conocen otras estrategias más innovadoras y pueden utilizarse las dos no solamente desechar las tradicionalistas y utilizar únicamente las innovadoras, todo en una forma de combinarlas para que nos sean más efectivas ambas dependiendo del caso (M01-19).

**¿Cómo diferencia que unas son más efectivas que otras?**

Podría ser de la manera en cómo se emplea, porque si yo empleo una estrategia para resolver un conflicto y no me resulto pues tengo que tomar otra para poder resolver el problema, si una vez me equivoque al haber utilizado esa estrategia pues empleo otra en la siguiente vez, que en dado caso, se dé otro conflicto similar para poder resolverlo en mejor forma (M01-20).

**¿Qué obstáculos considera que existen para el manejo de conflictos?**

Los obstáculos serían más que todo la escucha, porque a veces solo oímos y no escuchamos (M01-21).

Sería también la manera en como le dicen a uno las cosas (M01-22).

También la responsabilidad, ya que a veces también por falta de responsabilidad es que se hace conflicto (M01-23).

**VII. Manejo de conflictos entre maestro y alumno**

**¿En alguna ocasión ha tenido que lidiar con algún conflicto con algún alumno (os)?**

**¿Cuál?**

Solo problemitas no tan serios, de esos que se resuelven en el momento, ninguno que haya tenido que llegar a otras instancias, solo problemas a nivel clase que se resuelven en el momento. Por ejemplo, se ha dado la situación que los alumnos a veces faltan mucho de tareas entonces se les llama la atención hasta una tercera vez y a veces se platica con los papás, y ya dependiendo de los papás el alumno ve y siente el apoyo de papá en casa y se va a resolviendo el problema gracias a la ayuda de los mismos, pero hay conflictos que uno habla constantemente con los papás y con los alumnos, pero en lugar de reducirlo el problema se hace más grande porque a veces los papás no aceptan que su hijo es un poco haragán, en general siempre son cosas muy pequeñas (M01-24).

**¿Considera que el conflicto pudo haber sido resuelto o manejado de alguna otra forma?**

Pues la vía que primero se toma es platicar con el alumno, hacerle ver las consecuencias que trae la falta que está cometiendo y en última instancia si él no quiere hacer caso, pues, se toma este medio de platicar con los papás (M01-25).

**¿Ha tenido algún conflicto con alumnos, que en su momento, no lo pudo solucionar?**

Pues gracias a Dios si todos los he podido solucionar (M01-26).

### **VIII. Manejo de conflictos entre maestro y padres de familia**

**¿En alguna ocasión ha tenido que lidiar con algún conflicto con algún padre de familia? ¿Cuál?**

No, no he tenido que lidiar con ningún padre de familia directamente (M01-27).

**¿Considera que existe algún método para evitar los conflictos con los padres de familia? ¿Cuál?**

Sí, lo que pasa es que cuando ya se trata de casos extremos se incluye a la persona encargada, que en este caso es el coordinador, entonces ya se han agotado todos los medios que hay para poder resolver el problema internamente en clase y se va con el coordinador para hacerle saber el problema y se manda a llamar a los papás, se platica con ellos, se llega a un acuerdo y se redacta un acta para que el papá sienta un poco de más de compromiso y que el alumno vea que también uno está al pendiente de la situación y del problema que se está dando (M01-28).

#### **Comentario adicional:**

Yo siento que el ser humano siempre va a ser conflictivo dependiendo de qué manera vea la situación, porque puede ser que yo tenga un problema muy grande pero cuando yo llego a mi trabajo lo dejo en la puerta y estoy en mi trabajo, cuando salgo ya recojo mi problema y me lo llevo de nuevo a la casa, pero claro dependiendo de la persona quien tenga el problema, porque a veces he visto personas que relacionan sus problemas personales con su trabajo, entonces tratan mal a los niños por el problema que tienen y eso no debe de ser así, sino que tienen que establecer una diferencia entre trabajo y el problema personal para poder tener éxito, porque si no siempre va a tener estos mismo

problemas, todo depende de uno, se debe de tener una estabilidad para hacer ese balance entre el trabajo y la familia y las amistades para poder salir adelante, sino toda la vida vamos a estar en constantes problemas (M01-29).

### ANEXO NO. 3

#### Guía de entrevista

Entrevista del Sujeto No. 2	
<b>I. Información general</b>	
<b>Código</b>	M02
<b>Género</b>	Masculino
<b>Edad</b>	31
<b>Estado Civil</b>	Casado
<b>Puesto</b>	Coordinador de Secundaria
<b>Años de experiencia en la docencia</b>	10
<b>II. Concepto de manejo de conflictos</b>	
<b>¿Qué entiende por la palabra conflicto?</b> Puede ser toda aquella situación que pueda generar un malentendido entre dos o más personas (M02-01).	
<b>¿Para usted qué es el conflicto laboral?</b> El conflicto laboral es aquella situación en la que se ve afectado el clima organizacional o el producto (M02-02).	
<b>¿Cuáles considera que son las causas que originan un conflicto?</b> La principal es la mala comunicación, la falta de asertividad y el orden en los procesos (M02-03).	
<b>¿Qué aspectos considera que se deben de tener en cuenta para resolver un conflicto?</b> La asertividad, la honestidad y el ser flexible (M02-04).	
<b>III. Clima laboral y manejo de conflictos</b>	
<b>¿Qué entiende por clima laboral?</b> Es aquel ambiente que permite desarrollarse plenamente al colaborador en su trabajo (M02-05).	
<b>¿Considera que los conflictos afectan el clima de una organización? ¿Por qué?</b>	

Sí, porque cada persona es de distinta forma e incluso puede tener ciertos conflictos internos o a nivel familiar o económico pero también la persona o el encargado de recursos humanos en cualquier empresa debe de velar porque los conflictos que son extra laborales no le afecten al colaborador en su trabajo, obviamente si le llegan a afectar, y los conflictos que se den en el trabajo no afecten el clima organizacional, los procesos y el producto (M02-06).

**¿Alguna vez ha tenido un conflicto en su área de trabajo o ha sido parte de uno?**

**¿Cuál?**

Sí, por ejemplo el no ser asertivos, entonces hay veces en que las personas se dejan llevar por chismes o por malos entendidos (M02-07).

**¿Qué causas considera que influyeron para que se generara ese conflicto?**

Pues considero que en definitiva la falta de asertividad, la falta de comunicación (M02-08).

**¿Cómo solucionó ese conflicto?**

Siendo asertivo, siendo honesto y diciendo cual fue el problema, expresándome tal y como era realmente el problema y de qué forma me sentía, al igual que la otra persona, fue un momento duro y difícil pero no paso a mayores y se arregló la situación, luego de eso ya no ha vuelto a suceder, todo a través del dialogo (M02-09).

**¿Cómo considera que se deben afrontar los conflictos que afecta el clima laboral?**

Se deben de abordar cara a cara con las personas involucradas, si es en cuanto a personas que están subordinadas a uno se debe de ser justo y no formar parte del conflicto, siempre se debe de formar parte de buscar el bien común pero sobre todo resguardando la empresa actuando justamente y siendo objetivo (M02-10).

#### **IV. Estrategias tradicionales para afrontar conflictos**

**¿Qué entiende por manejo de conflictos?**

Son todas aquellas estrategias que buscan reducir, aminorar o solucionar los conflictos (M02-11).

**¿Qué estrategias conoce para afrontar conflictos en el ámbito laboral?**

<p>Primero la persuasión y la conciliación (M02-12).</p>
<p><b>V. Estrategias más efectivas para afrontar conflictos</b></p>
<p><b>¿Qué entiende por estrategias efectivas?</b></p> <p>Son todas aquellas estrategias que me permiten tener un resultado (M02-13).</p>
<p><b>¿Qué estrategias efectivas conocer para afrontar conflictos?</b></p> <p>Bueno en primer lugar, para prevenir un conflicto lo mejor es una buena inducción si tú te encargas de capacitar al personal y que estos reciban una buena inducción creo que ahí tú ganas (M02-14).</p> <p>Hay varias aristas que puedes ganar como la confianza, le das empoderamiento a la persona y le estas dejando en claro cuáles son las atribuciones de su puesto y qué es lo que se espera de la persona (M02-15).</p>
<p><b>¿Cuáles a su parecer son más efectivas y por qué?</b></p> <p>La persuasión y el dialogo con las personas (M02-16).</p>
<p><b>¿Cuáles considera que no son tan efectivas y por qué?</b></p> <p>Bueno si en ocasiones se debe de llamar la atención pues es necesario hacerlo justamente y objetivamente, aunque no todos lo consideren efectivo, pero si considero que todas las estrategias que he empleado me han sido efectivas ya que estas dependen de la situación en que se utilicen (M02-17).</p>
<p><b>VI. Eficacia entre estrategias tradicionales y efectivas para afrontar conflictos</b></p>
<p><b>¿Qué estrategias considera para el manejo de conflictos que son más efectivas las tradicionales o las innovadoras?</b></p> <p>Ambas, uno debe de manejar las antiguas tales como un memorando o una llamada de atención y las actuales como la persuasión y el dialogo, yo creo que hay que ser flexible ante las dos tanto antiguas como actuales (M02-18).</p>
<p><b>¿Qué obstáculos considera que existen para el manejo de conflictos?</b></p>



Primero creo que los paradigmas antiguos de la administración, ya que hay personas que aún están acostumbradas a esto (M02-19).

El segundo, de que las personas en ocasiones no tienen la madurez para afrontar o resolver un conflicto (M02-20).

#### **VII. Manejo de conflictos entre maestro y alumno**

**¿En alguna ocasión ha tenido que lidiar con algún conflicto con algún alumno (os)?**

**¿Cuál?**

Sí, por ejemplo que los jóvenes aun no tienen la madurez suficiente para resolver un conflicto entonces son incapaces, en algunas ocasiones, de aceptar sus errores (M02-21).

**¿Cómo solucionó o manejó dicho conflicto?**

Persuadiéndolo, haciéndolo ver la gravedad y las consecuencias de su falta (M02-22).

**¿Considera que el conflicto pudo haber sido resuelto o manejado de alguna otra forma?**

Primero, que el alumno cumpla con el reglamento, ya que el que obedece no se equivoca y no se hubiera generado el conflicto en primer lugar si el muchacho no se equivoca (M02-23).

**¿Ha tenido algún conflicto con alumnos, que en su momento, no lo pudo solucionar?**

Siempre he tenido que lidiar con conflictos fuertes, debido a mi puesto, pero considero que siempre se han logrado solucionar tal vez de parte de las personas no, pero de mi parte y lo que respecta a mi trabajo sí (M02-24).

**¿Considera que si en la actualidad tuviera que enfrentar un conflicto similar, podría manejarlo en una mejor forma?**

Sí, quiera que no uno sigue aprendiendo y ve que otras estrategias puede ir aplicando para la solución de conflictos (M02-25).

#### **VIII. Manejo de conflictos entre maestro y padres de familia**

**¿En alguna ocasión ha tenido que lidiar con algún conflicto con algún padre de familia? ¿Cuál?**

Sí, por ejemplo de igual forma va relacionado con el caso anterior, en que en ocasiones los papás llegan a sobreproteger a sus hijos, obviamente es comprensible, pero si los llegan a sobreproteger y por esa misma actitud no dejan corregir, educar y formar a su hijo (M02-26).

**¿Cómo soluciono o manejo dicho conflicto?**

De igual forma, más que persuadirlos es dialogando y haciéndoles ver que existe un reglamento que el cual se debe respetar, porque es el reglamento interno pero a la larga prepara a los jóvenes para la vida (M02-27).

**¿Considera que el conflicto pudo haber sido resuelto o manejado de alguna otra forma?**

Bueno sobretodo creo que la solución está en que el alumno tenga la confianza de contarle toda la verdad a su papá (M02-28).

**¿Qué otra estrategia considera que pudo haber sido efectiva para la solución de dicho conflicto?**

Que los padres de familia confíen más en la autoridad, la potestad y la labor que ejecutamos nosotros como educadores (M02-29).

**En su experiencia, ¿Cuál considera que sería la clave para afrontar conflictos con padres de familia, tomando en cuenta que estos son sus “clientes directos” en la institución educativa?**

Sobre todo, obviamente hay un dicho de que “el cliente siempre tiene la razón”, sin embargo, en educación más que represión es formación para la vida, entonces ellos deben de entender que en ocasiones, si bien es cierto, cuesta y duele deben entender que lo que se busca es educarlos y formarlos para ser buenos hombres (M02-30).

**¿Considera que existe algún método para evitar los conflictos con los padres de familia? ¿Cuál?**

Sí, para que no pase a mayores el conflicto se debe buscar que el muchacho recobre la confianza en sus papás y hable él directamente como responsable de sus actos y los asuma como tales con sus papás (M02-31).

**Comentario adicional:**

En general los conflictos tal y como tú me estas realizando la entrevista pueden ser entre altos mandos, mandos medios, entre subordinados, entre alumnos y padres de familia, ósea, siempre puede ocurrir un conflicto pero uno debe de tener esa actitud de escucha, de dialogo, de persuasión, de ser objetivo y dejarle en claro a todos de que lo que buscas es realmente el bien común (M02-32).

## ANEXO NO. 4

### Guía de entrevista

Entrevista del Sujeto No. 3	
<b>I. Información general</b>	
<b>Código</b>	M03
<b>Género</b>	Masculino
<b>Edad</b>	43
<b>Estado Civil</b>	Casado
<b>Puesto</b>	Coordinador de Primaria
<b>Años de experiencia en la docencia</b>	26 años
<b>II. Concepto de manejo de conflictos</b>	
<b>¿Qué entiende por la palabra conflicto?</b>	
<p>Es una situación difícil que se presenta dentro del salón de clase, puede ser de varios tipos como conflicto entre muchachos, conflicto entre un niño y su maestro, conflicto entre maestro y padres de familia;, son situaciones, como le decía, difíciles en donde hay puntos de vista diferentes entre las partes que intervienen (M03-01).</p>	
<b>¿Para usted qué es el conflicto laboral?</b>	
<p>El conflicto laboral docente puede tomarse desde el punto de vista pedagógico en diversos criterios sobre la aplicación o la ejecución del lecho educativo, en cambio el conflicto laboral desde el punto de vista legal si está completamente reglamentado en el código de trabajo (M03-02).</p>	
<b>¿Cuáles considera que son las causas que originan un conflicto?</b>	
<p>Muchas veces es por malos entendidos, malas interpretaciones de las personas, una persona interpreta de la otra cierta situación y eso le genera cierto malestar (M03-03).</p> <p>Otra sería una mala comunicación, muchas veces esa mala comunicación genera conflictos, algunas otras veces también es que no hay claridad en las reglas o en las normas, ya sea de evaluación o de convivencia, no hay reglas claras, otra causa de los conflictos podría ser que algunas veces las personas tienen criterios muy cerrados y no quieren, como decimos los guatemaltecos, dar su brazo a torcer y entonces por eso se generan a veces conflictos (M03-04).</p>	

**¿Qué aspectos considera que se deben de tener en cuenta para resolver un conflicto?**

Primero hay que saber escuchar y saber permitir que las personas hablen, para que manifiesten todo lo que sienten sobre el conflicto que se ha presentado (M03-05).

En segundo lugar, hay que tratar de tener mucha empatía, tratar de ponerse en la situación del otro o de la otra persona, ponerse en sus zapatos para que pues esa empatía permita un dialogo más abierto (M03-06)

Además de saber escuchar y de la empatía es necesario también que existan reglas claras sobre las cuales se base la solución del conflicto (M03-07).

Y en cuarto es necesario tener un objetivo común y buscar siempre ese objetivo común, en el caso de la solución de conflictos que tiene que ver con el lecho educativo es partir de que el objetivo común es el beneficio de los niños y jóvenes (M03-08).

**III. Clima laboral y manejo de conflictos**

**¿Qué entiende por clima laboral?**

Es el conjunto de situaciones o el conjunto de factores que pueden beneficiar o afectar el estado de ánimo de una persona que se encuentra dentro de un centro educativo, esto puede ser desde aspectos de clima, aspectos de infraestructura de la institución, hasta aspectos de comunicación entre las personas como relaciones de amistad, compañerismo y afectividad (M03-09).

**¿Considera que los conflictos afectan el clima de una organización? ¿Por qué?**

Sí, los conflictos es necesario atenderlos a tiempo y definitivamente si afectan el clima laboral, yo conozco muchas instituciones principalmente dentro del sector público en donde estrategias muy valiosas de aprendizaje no se pueden implementar porque existe un clima laboral muy malo, como claustros de maestros divididos en grupos que no pueden colaborar entre ellos, no pueden trabajar en equipo, no pueden echar a andar proyectos de beneficio para todos y eso es muy dañino, gracias a Dios aquí en el colegio existe un clima laboral muy bonito y pues tratamos de promover eso, esto para nosotros es muy importante, en el colegio debe prevalecer un clima de familia, tratamos de seguir

el criterio de Don Bosco de que en toda casa salesiana debe existir eso, un clima de familia, en el sentido de que cada quien tiene responsabilidades que atender, en que todos somos solidarios con el trabajo de la casa y que también respetamos la autoridad de una persona que existe dentro de nuestra familia y que esta persona que es el Director General pues lo va delegando jerárquicamente en otras personas (M03-10).

**¿Alguna vez ha tenido un conflicto en su área de trabajo o ha sido parte de uno?**

**¿Cuál?**

Sí, definitivamente por el puesto que me toca aquí en la coordinación de primaria pues es el trabajo de todos los días resolver conflictos, ya sea entre niños, conflictos entre maestros, entre padres de familia y maestros o incluso también algunas veces conflictos entre los mismos padres de familia que tienen pues alguna situación difícil que se haya producido por la relación de sus hijos como compañeros de clase, como integrantes de algún equipo y sí, si me ha tocado muchas veces lidiar con esto todos los días (M03-11).

Y bueno conflicto a nivel laboral yo lo entiendo como un conflicto que yo haya tenido con la autoridad o con compañeros y pues gracias a Dios no recuerdo algún conflicto que yo haya tenido laboralmente, más que algunas veces problemas de falta de comunicación verdad, a veces malos entendidos pero que cuando se resuelven oportunamente no generan ningún problema más que ese pequeño de comunicación (M03-12).

**¿Cómo solucionó ese conflicto?**

Para atacar la mala comunicación se tiene que tratar de ser muy asertivo en la información que se transmite, es decir no decir más de la cuenta (M03-13)

segundo uno tiene que tratar de comunicarse con suficiente anticipación, dejar también una evidencia de la comunicación que se envía o que se transmite hacia las personas porque eso nos da cierto respaldo a las personas que enviamos algún mensaje, también el saber escuchar verdad, saber entender y ser flexibles en algunas situaciones ayuda también a tener una buena comunicación es usar un lenguaje sencillo, eso también ayuda mucho, evitar a toda costa los chismes, las murmuraciones porque eso desgasta mucho y no favorece la buena comunicación (M03-14).

**¿Cómo considera que se deben afrontar los conflictos que afectan el clima laboral?**

Yo pienso que se deben de afrontar de una manera muy directa y conciliatoria, se debe de tratar de buscar conciliar los intereses, algunas veces divergentes de las personas para aterrizar en un punto común (M03-15)

Siempre es bueno que para resolver los conflictos se tenga presencia de una persona que sirva a manera de testigo verdad, también es bueno el dejar una evidencia de la solución de este conflicto ya sea por medio de una acta o de una grabación, o que se pueda, por ejemplo, al finalizar la junta de resolución de conflictos firmar algunos acuerdos ya que eso es de mucho beneficio (M03-16).

#### **IV. Estrategias tradicionales para afrontar conflictos**

##### **¿Qué entiende por manejo de conflictos?**

Por manejo de conflictos yo entiendo que es la capacidad que tenga determinada persona de darle solución a un conflicto, de buscar cuales son los aspectos positivos que se pueden sacar de una situación difícil y también cuales son los aspectos negativos que se deben de corregir (M03-17).

##### **¿Qué estrategias conoce para afrontar conflictos en el ámbito laboral?**

Pues en el ámbito laboral conozco la conciliación, el arbitraje, el careo, pues estas son algunas de las formas que yo conozco (M03-18).

##### **¿Cuáles aplica usualmente?**

La conciliación (M03-19).

#### **V. Estrategias más efectivas para afrontar conflictos**

##### **¿Qué entiende por estrategias efectivas?**

Son las que dan un resultado que todos esperamos, la eficacia y la eficiencia tienen que ver con efectividad, también que no implican demasiados recursos económicos ni de tiempo ni tampoco de personas, ósea, hay economía de recursos y también los resultados son positivos (M03-20).

##### **¿Cuáles a su parecer son más efectivas y por qué?**

En el caso de los conflictos a nivel educativo yo pienso que la conciliación, si se tiene que buscar mucho conciliar, en el caso también de nosotros acá en el colegio buscamos

mucho la persuasión, llevar al niño o al joven e incluso al docente al punto de que racionalice la situación y que sea persuadido de que una situación tiene que mejorarse por ejemplo (M03-21).

**¿Cuáles considera que no son tan efectivas y por qué?**

Por ejemplo en el caso de resolución de conflictos con padres de familia el careo no sirve, no funciona porque pues es muy difícil que entiendan el punto de vista del otro y acepten las situaciones que el otro presenta por la misma defensa ultranza que toman de su hijo entonces se cierran mucho, en este caso para resolución de conflictos con padres de familia yo prefiero escuchar a ambas partes por separado y buscar puntos comunes y soluciones adecuadas para los dos (M03-22).

Algunas veces también no sirve confrontar a padres de familia con maestros porque se echa a perder mucho la relación de confianza que tiene que existir en una tarea que es eminentemente humanista, se debe tratar de resguardar mucho la integridad emotiva del maestro para que eso no afecte con el niño o con el joven, por lo tanto se debe de tener mucho cuidado con manejar la información de quejas con padres de familia hacia maestros para que esto no afecte en si la relación entre el maestro y el niño (M03-23).

**VI. Eficacia entre estrategias tradicionales y efectivas para afrontar conflictos**

**¿Qué estrategias considera para el manejo de conflictos que son más efectivas las tradicionales o las innovadoras?**

Pues acá tratamos de aplicar las que en la experiencia de la congregación salesiana son las que dan resultado y las que Don Bosco dice que son efectivas para resolver los problemas entre los muchachos, la persuasión, el saberlos escuchar, el darles la oportunidad de expresar lo que piensan y lo que sienten, esas más que tener que ver con temporalidad o que si son nuevas e innovadoras o si son tradicionales, yo pienso de que nosotros aplicamos acá las que la institución demanda de acuerdo a la filosofía del colegio (M03-24).

**¿Qué obstáculos considera que existen para el manejo de conflictos?**

Pues la mala comunicación, el no hablar con la persona adecuada, algunas veces eso genera conflictos, pretender por ejemplo de que las situaciones difíciles se arreglan por



cuestión de autoridad ya que no siempre es así, se solucionan por dialogo, por persuasión, por llevar a la razón a las personas de qué es lo mejor para dar solución, ósea, el autoritarismo y la imposición eso no funcionan (M03-25).

## **VII. Manejo de conflictos entre maestro y alumno**

**¿En alguna ocasión ha tenido que lidiar con algún conflicto con algún alumno (os)?**

**¿Cuál?**

Bueno de los que se nos presentan en lo cotidiano lo más común acá es por ejemplo de muchachos que se acusan mutuamente por alguna situación, por ejemplo, él me agredió, sí pero es que él primero me dijo una cosa que no me gusto entonces por eso yo le pegue a él, no pero es que él primero me dijo no sé qué cosa; son este tipo de situaciones las más comunes que se dan acá entre los muchachos, sin embargo son muy pocos los casos acá en el colegio de niños que se agredan hasta pelearse porque saben y conocen del reglamento y lo estricto que es en ese sentido y pues siempre tratamos de que este cerca un educador para ayudarles a resolver el problema antes de que los lleve a una situación más grave (M03-26).

**¿Cómo solucionó o manejó dicho conflicto?**

Pues hay que escuchar a los dos, cada uno tiene su propia versión y tiene algo que le ha afectado de lo que el otro le ha hecho, hay algunos casos en el que ambos tienen razón, y lo que mayor resultado da es llevar a los niños a que se den cuenta de eso, mira el otro tiene razón de sentirse mal contigo porque tú le hiciste esto y esto y tú también tienes razón de sentirte mal por lo que él hizo, entonces para mí que los dos se han equivocado (M03-27).

Y tratar de darles un punto de vista así y llevarlos hasta lo más importante que es que miren que la razón de su pelea es algo insignificante, es algo que no vale la pena, ustedes son amigos y no hay motivo por el cual ustedes sigan peleando y llevarlos a la calma y a la tranquilidad de que se pidan disculpas, que se den la mano, que ofrezcan seguir siendo amigos verdad (M03-28).

Y ofrecerles también el acompañamiento diciéndoles yo siempre estoy para ayudarte, cuando tengan un problema vengan conmigo antes de tener un problema más grave y pues eso ha ayudado mucho (M03-29).

**¿Considera que el conflicto pudo haber sido resuelto o manejado de alguna otra forma?**

Sí, muchas veces uno mismo junto con otras personas que intervienen en la corrección o la solución de los conflictos, uno evalúa si fue la mejor forma de realizarlo y si algunas veces uno reflexiona pensando quizás no hubiera hecho esta pregunta al principio mejor me la hubiera guardado para el final, o por ejemplo perdí mucho tiempo en estar indagando algunas cosas que no me sirvieron de nada, son esas las situaciones que uno va aprendiendo verdad (M03-30).

**¿Ha tenido algún conflicto con alumnos, que en su momento, no lo pudo solucionar?**

Sí, ha habido algunos conflictos en los que más que todo no acá como coordinador sino como maestro he necesitado ayuda para resolver, acudiendo al Director o a otra persona y ha sido principalmente por problemas de indisciplina (M03-31).

Y ha costado porque algunas veces uno le pone emoción o un tinte personal a la situación, hay que tratar de no involucrarse y ponerle tanto corazón a la situación sino que tratar de resolverlo de una manera más imparcial, más objetivo como que si uno lo estuviera viendo desde afuera, así es más fácil de resolver un conflicto, pero cuando uno se mete en el problema entonces uno mismo genera situaciones que ya después son complicadas de resolver (M03-32).

**¿Considera que si en la actualidad tuviera que enfrentar un conflicto similar, podría manejarlo en una mejor forma?**

Sí, desde luego, todas las experiencias en el trabajo diario nos van ayudando a eso, a que sepamos resolver nuestros conflictos y nuestros problemas con otras personas de una manera más adecuada, la experiencia es la que nos va guiando a eso, definitivamente pienso que ahora resolvería de una manera distinta la situación (M03-33).

#### **VIII. Manejo de conflictos entre maestro y padres de familia**

**¿En alguna ocasión ha tenido que lidiar con algún conflicto con algún padre de familia? ¿Cuál?**

Bueno el último que tuvimos acá fue un papá, bueno una familia verdad, una mamá que había recibido una queja de parte de su hijo, este le comento que un su compañerito lo estaba molestando de a diario entonces la madre de familia equivocadamente en vez de acudir al maestro o a las autoridades del colegio va y directamente busca al niño y le llama la atención, este niño al que lo regañaron unos padres de familia va a su casa y lo cuenta luego los papás del otro muchacho están molestos con los papás del primero y quieren buscar una confrontación diciendo queremos hablar con los papás del otro niño, les queremos reclamar el por qué esta regañando a nuestro muchacho, eso no debió haberse hecho de esa manera y pues lo que toco fue escuchar a los dos verdad y pues hay un punto en el que se le da la razón a alguno y se asume la responsabilidad en un momento dado de la corrección y de hacerle ver esas observaciones a los otros papás, también en este caso se asume la responsabilidad de llamarle la atención a algún muchacho cuando corresponda si es una situación acá dentro del colegio y que nos competa, entonces todo eso va dejando más tranquilos a los papás verdad, tanto a los del niño que lo regañaron los otros papás como a los papás del niño que está siendo agredido por el otro muchacho (M03-34)

entonces en este caso es lo que yo le comentaba de que es mejor atenderlos por separado y no permitir esa situación de los voy a juntar y vamos a que cada uno se diga sus verdades frente a frente porque eso genera más problemas, enemistades incluso de muchos años y por situaciones muy sencillas verdad, entonces si es más fácil acompañarlos y escucharlos por aparte y ofrecerles el apoyo que ellos van necesitando que al final es lo que ellos demandan verdad, un apoyo para la educación de sus hijos (M03-35).

**¿Considera que el conflicto pudo haber sido resuelto o manejado de alguna otra forma?**

Si se pudo haber solucionado de otra manera, por ejemplo los papás del niño que llegan los otros papás a reclamarle pudieran haber acudido a otra instancia y no venir aquí al colegio, pudieron haber ido a demandar a los papás del otro niño a cualquier otro lado verdad, eso creo yo que hubiera sido más complicado porque hubiera llegado a otras instancias y pues hubiera representado desgaste para ambas familias y en un momento dado también para el colegio, pienso que si la manera en que se resolvió fue la más adecuada porque al final los papás terminan enemistados y los niños al otro día andan

abrazados, entonces es algo que incluso los mismos papás después reconocen verdad y hay era una cuestión sencilla y pues en un momento dado si hubo una equivocación de unos papás en irle a increpar directamente al niño, cosa hay que tener mucho cuidado y después los papás se dan cuenta de que fueron imprudentes al hacerlo de esa manera (M03-36).

**En su experiencia, ¿Cuál considera que sería la clave para afrontar conflictos con padres de familia, tomando en cuenta que estos son sus “clientes directos” en la institución educativa?**

Pienso que la clave primero es saberlos escuchar (M03-37).

Y segundo tratar de ser muy empático con ellos, que ellos sientan de que uno de este lado los entiende y los comprende, eso no quiere decir que se les valla a decir si a todo lo que vienen a pedir, sino que se les entiende y se les comprende pero la mejor forma de hacerlo es esta, ustedes están confiando en nosotros como los colaboradores en la enseñanza de su hijo permítanos que en base a nuestra experiencia nosotros le ayudemos a esto y pienso que eso es lo más adecuado verdad, el saberlos escuchar y ser muy empático con la gente (M03-38).

**¿Considera que existe algún método para evitar los conflictos con los padres de familia? ¿Cuál?**

Reglas claras verdad, reglamentos claros y bien socializados para que los papás los conozcan, nosotros tratamos desde principio de año de que los papás conozcan el reglamento, promovemos de que los niños desde principio de año hagan una tarea que involucre a sus papás y esa tarea consiste en la lectura de los reglamentos, eso nos ha ayudado mucho para que los papás los conozcan (M03-39).

Algo que también nos ha ayudado mucho por ejemplo es que exista un cronograma y un calendario de actividades anual y también de unidad, entonces con estos elementos los papás se quedan tranquilos, porque uno viene y les dice pero mire usted ya tenía desde hace dos meses o desde principio de año el calendario y le recomiendo que verifique siempre para que no tenga este tipo de problemas, este proceso por lo general para ayudando mucho (M03-40).

**Comentario adicional:**

En las instituciones educativas la resolución de conflictos, como le decía al principio, es lo que nos toca todos los días y no solamente a personas que estamos en puestos administrativos sino que también al propio maestro dentro del salón de clase le toca todos los días resolver conflictos, es por eso que deben ser personas emocionalmente muy estables verdad, y además de ser personas muy estables también que tengan una fortaleza espiritual que les permita dar un buen consejo, ser un buen ejemplo, saber ponerse en los zapatos del otro, saber comprender muchas situaciones (M03-41).

Muchas veces para la solución de conflictos lo realizan mejor docentes que son papás o mamás porque para ellos es más fácil ponerse en los zapatos del otro papá o mamá, algunas veces es difícil que un maestro que no ha tenido esa experiencia de paternidad o maternidad pueda entender algunas situaciones que solamente entienden quién es papá o mamá, eso no quiere decir que no lo pueda hacer pero suele ser más fácil cuando uno ya es papá o mamá y si es algo que hacemos y que yo valoro mucho en mis compañeros, porque siempre están dispuestos a escuchar, a tener paciencia, a poder ofrecer soluciones a los papás o a los niños (M03-42).

## ANEXO NO. 5

### Guía de entrevista

Entrevista del Sujeto No. 4	
<b>I. Información general</b>	
<b>Código</b>	M04
<b>Género</b>	Femenino
<b>Edad</b>	59
<b>Estado Civil</b>	Casada
<b>Puesto</b>	Maestra de Primaria
<b>Años de experiencia en la docencia</b>	34 años
<b>II. Concepto de manejo de conflictos</b>	
<b>¿Qué entiende por la palabra conflicto?</b>	
El conflicto yo siento que es algo en el cual uno tiene que buscar una solución para cierto problema que se presente en determinado caso o ambiente (M04-01).	
<b>¿Para usted qué es el conflicto laboral?</b>	
El conflicto laboral pienso que se da por dos casos, que a veces es entre compañeros y a veces es entre grados o alumnos (M04-02).	
<b>¿Cuáles considera que son las causas que originan un conflicto?</b>	
Hay muchas causas, pero principalmente creo que es por la poca comunicación que pueda haber entre el maestro, los padres de familia y el alumno (M04-03).	
<b>¿Qué aspectos considera que se deben de tener en cuenta para resolver un conflicto?</b>	
Para la hora de resolver un conflicto yo creo que se debe de tener mucho tacto, para poder afrontar el problema porque ciertamente no se puede afrontar de primeras a primeras un conflicto, ya que uno tiene que saber el origen para poder después llevarlo a la solución (M04-04).	
<b>III. Clima laboral y manejo de conflictos</b>	
<b>¿Qué entiende por clima laboral?</b>	

El clima laboral pienso yo que es la armonía que se tiene en el ambiente educativo (M04-05).

**¿Considera que los conflictos afectan el clima de una organización? ¿Por qué?**

Bastante, porque ya no se trabaja con gusto y lo peor que puede existir es que se empiecen a salir del orden de donde uno está laborando, porque se harían grupos, murmuraciones y se daría algo en lo cual ya no se trabaja a gusto (M04-06).

**¿Alguna vez ha tenido un conflicto en su área de trabajo o ha sido parte de uno?  
¿Cuál?**

Bueno con los años que llevo de experiencia en definitiva sí, en los conflictos más que todo a veces pienso que empiezan las rivalidades por la envidias, entonces ya empiezan las murmuraciones y muchas veces se dan porque a veces la persona que es afectada ni siquiera lo sabe, mientras que los demás están murmurando y confirmando (M04-07).

Como decía un padre que conocí, él decía que un rumor puede destruir a la persona más perfecta del mundo porque es como una gallina a la que se le despluma, se le quitan todas las plumas y después como cuesta, ya no es lo mismo dice, y tiene toda la razón porque tal vez las otras personas que son nuevas o acaban de ingresar a cierto trabajo oyen esos murmullos o empiezan a comentarlos entonces tal vez la persona ni en cuenta tiene de lo que están hablando y ya empiezan a verla mal y a apartarla, y mucha gente en lugar de comunicarlo o ser más sinceros se alejan (M04-08).

**¿Cómo solucionó ese conflicto?**

Yo pienso que afrontándolo, porque generalmente cuando vienen a mí o me dicen fíjate que tal cosa, entonces yo lo que hago es de que enfrento a la persona y le digo: mira esto y esto está pasando, disculpa pero quiero saber ¿qué te pasa? o ¿Cuál es el problema que tienes? Muchas veces he logrado respuesta, pero otras veces lo callan y se apartan o se retiran, y yo siento que eso es lo peor que puede haber, porque para bien como decía Dios, Dios enfrento las cosas e igual debe ser el ser humano de enfrentarla y sacar la solución (M04-09).

Lo más lindo es cuando se acercan a ti y te dicen mira vos estas fallando en tal problema, entonces tu llegas a mejorar y a cambiar tu actitud y a ser diferente, pero si no te dicen

nada y sobre ello te siguen bombardeando con cosas negativas esa persona a lo largo o se aparta o se aleja, o muchas veces llega a que un conflicto puede provocar hasta un suicidio, ya que hay personas que se sienten no comprendidas y por lo mismo buscan una salida y no es la correcta (M04-10).

**¿Considera que si tuviera en la actualidad un conflicto similar lo solucionaría de la misma forma o utilizaría una estrategia diferente?**

Yo siento que aquí lo más conveniente es hablar con la verdad, con pruebas, yo una vez lo hice porque salió de que andaba una carta y entonces yo no dije nada pero vi la letra, entonces en el momento callé, seguí y al final llegué a detectar quien era la persona que estaba mandando estas cartas, porque hice una encuesta general y en esa encuesta dije que era parte de mi estudio de mi universidad y que por favor si me podían contestar esa encuesta y se las di, entonces ahí fue donde detectamos, se la presente al padre Director, el padre mando a llamar a esta persona y ahí fue donde se logró aclarar todo (M04-11).

**¿Cómo considera que se deben afrontar los conflictos que afectan el clima laboral?**

Como te dije llamando a las personas afectadas y haciéndole frente a cada conflicto verdad, no ignorándolos o quedarme yo con ellos porque también yo puedo crear un conflicto callando o retirándome o no hablando con la persona (M04-12).

**IV. Estrategias tradicionales para afrontar conflictos**

**¿Qué entiende por manejo de conflictos?**

Tal vez que a mí me dijeran cual es el conflicto o yo tengo que llevarlo a cabo y ver como lo soluciono (M04-13).

**¿Qué estrategias conoce para afrontar conflictos en el ámbito laboral?**

Pues más que todo las que me han enseñado en la universidad o las que realmente es por intuición que uno llega a hacerlo (M04-14).

**¿Cuáles aplica usualmente?**

Siento que sería en todas partes, si es en la cuestión laboral con los compañeros, si es cuestión familiar hablando con mis hijos y si es cuestión entre esposos platicándolo con la pareja (M04-15).



<b>V. Estrategias más efectivas para afrontar conflictos</b>
<p><b>¿Qué entiende por estrategias efectivas?</b></p> <p>Pienso que son las que si se le da una solución, que son más acertadas para la persona que lo va a realizar, y si me alegra que en las universidades estén tratando estos temas puesto que muchas veces era un tabú que ni lo tocaban y ahora miro que si realmente se está llevando he inclusive se está formando a los jóvenes y se les está dando talleres y charlas que eso es lo que más ayuda a optimizar todo conflicto que se pueda dar en diferentes partes (M04-16).</p>
<p><b>¿Cuáles a su parecer son más efectivas?</b></p> <p>La comunicación (M04-17).</p>
<p><b>¿Cuáles considera que no son tan efectivas y por qué?</b></p> <p>Sí, porque no todas las personas están dispuestas a enfrentarlo sino que le huyen o sino simplemente ya no te hablan, entonces ya no puedes tu solucionarlo (M04-18).</p>
<b>VI. Eficacia entre estrategias tradicionales y efectivas para afrontar conflictos</b>
<p><b>¿Qué estrategias considera para el manejo de conflictos que son más efectivas las tradicionales o las innovadoras?</b></p> <p>Yo siento que las dos, pero las innovadoras siento que están dando más resultado porque esta uno más en contacto con las demás personas, por ejemplo recursos humanos en los establecimientos antes no existía, ahora sí, y eso es de un gran beneficio y ayuda para todos y para la empresa (M04-19).</p>
<p><b>¿Qué obstáculos considera que existen para el manejo de conflictos?</b></p> <p>Podría ser que uno encontrará pensamientos muy cerrados en los cuales solo tienes que hacer tu labor y no hay ningún contacto o relación con las demás personas (M04-20).</p>
<b>VII. Manejo de conflictos entre maestro y alumno</b>
<p><b>¿En alguna ocasión ha tenido que lidiar con algún conflicto con algún alumno (os)?</b> <b>¿Cuál?</b></p>

Bastantes, por ejemplo me ha tocado lidiar con conflictos familiares y más que todo eso se presenta mucho por mucha deserción paterna, porque inclusive los niños necesitan la imagen del padre y muchas veces no lo tienen (M04-21).

El conflicto más grande que según mi experiencia he afrontado es el abuso no solo verbal sino sexual en los niños y que se ha estado dando, por ejemplo tuve un caso en que fue el papá el que abuso del niño (M04-22).

**¿Cómo solucionó o manejó dicho conflicto?**

Primero empecé a observar al niño, los papás no me habían comentado nada, solo sabía que se estaban divorciando y el niño estaba solo con la mamá, pero la conducta del niño no era la adecuada, el esquivaba todo, empezó a rayar utilizando lapicero rojo y cuando hacia los dibujos se miraba ya que él representaba el abuso que él había tenido; entonces mande a llamar a los papás, hable con la psicóloga ella me oriento y entonces logramos que se solucionará, inclusive el caso se fue al Ministerio Público (M04-23).

Tuve otro conflicto en el cual era abuso físico, al niño le pegaban por cualquier cosa y a veces yo le tocaba su espalda o le daba un abrazo y miraba que él se hacía como que sentía dolor y entonces empecé a observarlo, empecé a ver a sus papás cuando había alguna actividad en el colegio, como por ejemplo en la mañana deportiva, y me di cuenta que el señor era muy abusivo, entonces el niño después ese día que lo toqué vi que se encogió del dolor entonces le quite su camisita, junto con otra maestra porque no se puede hacer solo, le quite la camisita diciéndole que solo quería revisar su camisa y me dijo “no Miss, no Miss”, al quitársela él estaba hasta morado de la espalda, tenía golpes y todo, le tomamos foto y se llevó también ese caso al Ministerio Público y gracias a Dios le quitaron el niño al papá (M04-24).

**¿Considera que el conflicto pudo haber sido resuelto o manejado de alguna otra forma?**

Yo siento que fue la manera correcta de manejarlo puesto que ya eran extremos, porque muchas veces luego obligan al niño a que mienta, que diga que fue con otra persona o que él en ese momento estaba muy enojado, pero realmente ya era mucho, ya que el niño casi paso cinco meses con esa actitud, y a mí me encanta observarlos, yo en febrero ya tengo un diagnóstico de cada niño, por ejemplo este niño es activo, este niño tiene

problemas de pronunciación, este niño necesita mucho subirle su autoestima, y eso gracias a Dios la experiencia me lo ha dado y también ser mamá (M04-25).

**¿Considera que si en la actualidad tuviera que enfrentar un conflicto similar, podría manejarlo en una mejor forma?**

Yo pienso que tendría que verse el caso en sí y ver si lo amerita para tratarlo de otra forma, porque realmente cuando son hábitos que las personas tienen cuesta y más en los adultos, si fuera un niño se puede remediar pero ya en los adultos no porque ya es algo que se va dando de familia en familia entonces así es más difícil (M04-26).

#### **VIII. Manejo de conflictos entre maestro y padres de familia**

**¿En alguna ocasión ha tenido que lidiar con algún conflicto con algún padre de familia? ¿Cuál?**

Sí, por ejemplo hubo un caso en el cual antes cuando entre aquí al colegio los papás tenían más contacto con el educador y con los alumnos, en ese entonces hacíamos muchas actividades en las cuales uno se podía ir de campo con ellos, habían clausuras y toda clase de otras actividades, pero se dio un caso en el cual salieron parejas y eran esposos, entonces yo siento que ese conflicto costo porque a una señora le gustaba el esposo de la otra y entonces ahí ya empezaron problemas, inclusive la señora saco al niño del colegio, se tuvo que ir y a pesar de ello, según me comentan ya que yo doy a primero primaria y eso sucedió en cuarto grado, y según me comentan se separaron entonces yo siento que ese si fue un gran conflicto porque en este tiempo lamentablemente se están perdiendo los valores, entonces ahora solo están en busca de algo pero ya no en lo que realmente representa el hogar y la familia (M0-27).

**¿Cómo soluciono o manejo dicho conflicto?**

Bueno yo no lo maneje sino que fue un profesor el que detecto ese problema, y luego que hubieron comentarios entre las mamás, entonces el llamo a una sesión platicaron todos y al final el año siguiente el niño ya no siguió acá en el colegio (M04-28).

**¿Considera que el conflicto pudo haber sido resuelto o manejado de alguna otra forma?**

Yo le hubiera dado una diferente solución, porque pienso que los niños no tienen culpa de lo que los padres hacen, ahí si el problema fue fuera de contexto, el niño era muy

buen estudiante y cuando vino aquí a despedirse me dio tanta tristeza porque tal vez los papás en ese caso pecho la señora pero el niño no tenía culpa porque él me decía ¿miss por qué si yo no hice nada? (M04-29)

**En su experiencia, ¿Cuál considera que sería la clave para afrontar conflictos con padres de familia, tomando en cuenta que estos son sus “clientes directos” en la institución educativa?**

Pues ahora prácticamente ya no se tiene mucho contacto con ellos, ahora digamos entregan notas al niño y solamente que el niño vaya mal es que uno tiene contacto con los padres de lo contrario no (M04-30).

**¿Considera que existe algún método para evitar los conflictos con los padres de familia? ¿Cuál?**

Yo siento que sí, digamos es muy buena la escuela de padres entonces esta les abre más puertas y los está llevando a tener más valores, eso aquí en el colegio nos ha ayudado, ya que muchos padres si están haciendo algo incorrecto puedan rectificar si están cometiendo errores y pues esto siendo yo que ha sido de beneficio (M04-31).

## ANEXO NO. 6

### Guía de entrevista

Entrevista del Sujeto No. 5	
<b>I. Información general</b>	
<b>Código</b>	M05
<b>Género</b>	Masculino
<b>Edad</b>	37 años
<b>Estado Civil</b>	Casado
<b>Puesto</b>	Director Académico
<b>Años de experiencia</b>	15 años
<b>II. Concepto de manejo de conflictos</b>	
<b>¿Qué entiende por la palabra conflicto?</b>	
<p>Conflicto es un incidente que se da en el contexto de las relaciones humanas y por lo regular se da cuando no hay puntos comunes o de dialogo respecto a opinar sobre un tema por ejemplo religioso, político, social, laboral y hasta deportivo (M05-01).</p> <p>Es decir, es cuando discrepamos en nuestros puntos de vista (M05-02).</p>	
<b>¿Para usted qué es el conflicto laboral?</b>	
<p>El conflicto laboral es algo permanente en todo lugar de trabajo, siento yo, y es necesario (M05-03).</p> <p>El conflicto es necesario porque es condición también para que los procesos de administración o gestión de recursos humanos organizacionales se estén renovando constantemente por ejemplo de que serviría una estrategia de coaching, de capacitación, de retroalimentación, de llamadas de atención, si todos somos perfectos (M05-04).</p> <p>ósea es normal que en las situaciones laborales haya conflictos y por lo regular creo que incluso en la administración moderna puede ser hasta más común porque como la relación administrativa es más horizontal que como en la administración antigua, en la administración antigua por lo regular el conflicto cómo se acallaba, digamos, te llamaban la atención, ves al jefe simplemente como una autoridad que esta sobre ti y mejor aceptas porque así tiene que ser, en cambio como ahora las relaciones son horizontales a veces</p>	

los subalternos te pueden plantear incluso situaciones en las que no están de acuerdo por ejemplo, entonces el conflicto debe ser visto como algo positivo para el clima organizacional (M05-05).

**¿Cuáles considera que son las causas que originan un conflicto?**

Bueno pueden ser administrativas, pueden ser psicológicas, pueden ser de género (M05-06)

Digamos a nivel administrativo es el conflicto común que se da entre producción y ventas ya que ventas vende más y la producción no tiene la capacidad para producir lo que ventas está vendiendo y entran en conflicto el gerente de ventas con el gerente de producción, ese es un ejemplo administrativo (M05-07).

A nivel organizacional el conflicto lo puede provocar la ausencia de un manual de funciones, la ausencia de un organigrama dinámico, irreal o confuso, el exceso por ejemplo de delegación o de gerencias excesivamente misioneras es decir que delegan, delegan y delegan por querer parecer a veces exageradamente horizontales y eso también provoca conflicto porque provoca confusiones en las cadenas de mando, es decir, ya no sabes quién te manda, todos somos iguales, ¿a quién obedezco, a quién entrego, a quien rindo cuentas? (M05-08).

A nivel psicológico pues el tema de las relaciones humanas, los temperamentos de las personas, los caracteres de las personas, valga la redundancia, las personalidades de las personas, y obviamente en la administración moderna el tema de la inteligencia emocional es coyuntural cuando mide la madurez de un grupo de trabajo o el tema del clima organizacional, la madurez emocional, luego el tema ético también hace algunos años se identificaba que los ejecutivos o los buenos trabajadores de una empresa son los que te dan resultados y toman decisiones, pero ahora ya no solo es dar resultados y tomar decisiones sino que esas decisiones además sean decisiones éticas, ósea que estén apegadas a temas como la responsabilidad ambiental y la responsabilidad social, es decir no puedes hacer lo que se te dé la gana (M05-09).

Los de género son muy típicos verdad, a veces en nuestros países todavía en ciertos ámbitos no existe la apertura de inclusión o de equidad con el género femenino, entonces

todavía en algunas empresas puede existir una estructura patriarcal digamos algo así o de hombres verdad (M05-10).

El otro podría ser el tema de los conflictos legales, es muy delicado creo yo, por falta digamos de claridad en los conflictos legales, por falta de claridad en el cumplimiento que la empresa, la organización o la institución pueda tener con el ente gubernamental que verifica el funcionamiento a nivel laboral como es el Ministerio de Trabajo, por ejemplo las personas no conocemos el código de trabajo, no conocemos nuestros derechos laborales, hay personas que sin darse cuenta renuncian a sus derechos irrenunciables laborales me entiendes, ósea, mujeres embarazadas, personas enfermas, personas discapacitadas, a veces no se dan cuenta que están siendo estafados laboralmente, creo que esas serían algunas causas (M05-11).

**¿Qué aspectos considera que se deben de tener en cuenta para resolver un conflicto?**

Para resolver un conflicto en primer lugar la persona que lo va a resolver tiene que tener las competencias para resolverlo, para analizarlo en sus partes, para sintetizarlo en sus partes (M05-12).

y luego un conflicto debe pasar en una primera instancia por la fase de conciliación, psicológica, verbal, emocional, laboral, profesional y legal, tiene que pasar por ese proceso (M05-13).

y luego creo que la primera necesidad es objetivisar el problema, no meterle el hígado ni el corazón, en el caso de un gerente o un jefe inmediato de recursos humanos no tener parcialidades, es decir no tener favoritismos, tener un buen manejo en las emociones cuando se da un conflicto laboral (M05-14).

Y luego buscar soluciones que no solamente sean las mejores para la organización que no solamente sean buenas para la persona sino que tenga soluciones equilibradas en una relación ganar-ganar (M05-15)

Digamos le conviene a la empresa que usted mejore en este problema y luego también le conviene que usted este bien porque usted no simplemente es un subalterno ni un

empleado sino que usted es un colaborador, entonces si usted es el capital humano lo que nos interesa es su estabilidad emocional porque esto también te permite tener un clima organizacional más sólido, te permite un clima de familia y en última instancia se logra que la persona comparta los sueños de tu empresa, que comparta la visión de tu empresa, que se le pueda dar coaching y ahí añadimos que se identifique (M05-16).

### **III. Clima laboral y manejo de conflictos**

#### **¿Qué entiende por clima laboral?**

Nos referimos a un ambiente de relaciones humanas que está en función digamos de un proyecto estratégico de una empresa, es decir las metas fijadas a corto y a largo plazo son sueños que se debe poder compartir con todos, es decir, una buena visión es una buena visión porque es un sueño con el que sueñan todos, todos lo quieren alcanzar, en ese sentido no deben haber individualismos en las gerencias o en las autoridades de una empresa y luego digamos la vía de una empresa debe estar en función de poder compartir los sueños, convencer de los sueños, democratizar los sueños, alcanzar los sueños juntos, evaluar los sueños juntos y replantearse nuevos sueños, en la relación digamos que existe entre autoridad-colaboradores, debe prevalecer mucho la comprensión, la empatía, la asertividad y la comunicación abierta y en términos cristianos incluso la compasión, y eso se logra a través digamos de relaciones que no deben de ser fingidas sino de que el coaching por ejemplo se pueda convertir en una cultura donde la persona se siente acompañada, existe una película de Mel Gibson “Lo que piensan las mujeres”, él llega todos los días a la compañía y se da cuenta que hay una chica que se siente la más fea, que se siente aislada, que se siente tonta, cuando él pensaba solo como hombre no se daba cuenta de eso, incluso la humillaba más, pero cuando empieza a pensar como mujer y a detectar lo que ellas piensan entonces se da cuenta y a veces con un pequeño detalle como preguntarle ¿Cómo amaneciste? o ¿Cómo estás? ¿Qué tal con tus estudios? o ¿Cómo vas con ese proyecto que tenías? La persona sale de esa área de anonimato laboral y se siente protagonista verdad, se siente tomado en cuenta (M05-17).

Creo que así lo definiría un poco como una relación de personas donde la manera como asumamos al otro permite generarle todos los recursos necesarios para que se pueda identificar con los sueños de una empresa (M05-18).



Luego que la autoridad de los mandos, las gerencias, las coordinaciones y de los puestos ejecutivos siempre sea captada por los subalternos inmediatos como una actitud de servicio, no hay mejor autoridad que la que se genera con una actitud de servicio (M05-19).

**¿Considera que los conflictos afectan el clima de una organización? ¿Por qué?**

Si sobre todo cuando no se resuelven, ósea el problema no es el conflicto, el problema no es resolverlo porque también nos podemos ir al otro extremo, un clima de excesivo autoritarismo que genera pasividad y poca propuesta crítica constructiva y prospectiva de los subalternos, ósea yo necesito que un subalterno diga mira estas equivocado o si hacemos esto vamos a perder, necesito que me lo diga, aunque eso me genere un conflicto de momento, entonces el conflicto si afecta el clima organizacional pero cuando se aborda y se toman las estrategias adecuadas, al contrario creo que el problema no es el conflicto el problema será que la empresa, la organización o la institución no esté preparada para el manejo de conflictos, ya sea con clientes internos o con clientes externos (M05-20).

Ese sería el problema porque la ausencia de conflicto no significa paz, ósea el conflicto es necesario para que haya paz (M05-21).

**IV. Estrategias tradicionales para afrontar conflictos**

**¿Qué entiende por manejo de conflictos?**

En el manejo de conflictos deben haber dos niveles, el primero es agotar todos los medios disponibles para evitar peleas o conflictos, es decir la capacidad de conciliación, la segunda es que el que aborda la solución del conflicto por ejemplo un gerente organizacional o de recursos humanos siempre antes de abordarlo tenga las estrategias claras para saber que lo va a resolver, es decir nadie puede ir a la guerra si no tiene la esperanza de ganarla, ósea eso sería un error, yo me meto a resolver un conflicto pero los pongo más en conflicto no, yo debo de ir a la guerra con la esperanza de ganar, es decir, si yo me meto a este conflicto es porque se (M05-22).

Luego los conflictos no se ganan ni se pierden, sino que en los conflictos siempre se debe proteger a las personas y que cada quien tenga a final de cuentas un proceso justo es decir que cada quien tenga lo que le corresponde, por ejemplo si tú y yo tenemos un

conflicto, tú debes aceptar tú responsabilidad y yo la mía y entonces tú debes asumir consecuentemente aquello que debes cambiar y yo consecuentemente lo que debo cambiar, es decir, no simplemente es te gane y tu saliste perdiendo, no, el conflicto es que las piezas se logren acoplar de nuevo para que haya armonía, como las piedras de los ríos no son redondas de la noche a la mañana, sino que el paso del agua las ha erosionado tanto que las ha hecho redonditas y pareciera que casan la una con la otra, pero no es por casualidad es porque ha sido un proceso (M05-23)

y luego de acuerdo a los niveles organizacionales en los que se dé el conflicto, por ejemplo que pasa cuando el conflicto es entre dos gerentes y entonces los subalternos pagan el pato porque dos gerentes que son sus jefes están esas, no, entonces siempre hay personas a las que se debe sacar objetivamente del conflicto entre dos personas, ósea porque mis subalternos deben pagar mi conflicto, mi pelea o mi descuerdo con otro gerente, ósea no tiene razón de ser, y al final de cuentas lo que deben buscar los procesos para abordar conflictos es que haya un ambiente organizacional sereno, porque somáticamente puede afectar hasta la salud biológica de las personas, no solo la psicológica verdad, hay instituciones donde se enferma más la gente, donde empiezan a haber diabetes temporales por estrés laboral, donde las personas pueden bajar su rendimiento por desanimo o por cansancio, así lo miro (M05-24).

#### **¿Qué estrategias conoce para afrontar conflictos en el ámbito laboral?**

Hay algunas que son por ejemplo la llamada de atención directa del jefe verdad, la otra puede ser canalizar el tema del abordaje del conflicto a través de la persona a quien le corresponda, si es un empresa que cuenta con Recursos Humanos pues ahí verdad, el careo aunque este es muy delicado y no se debe usar siempre, la llamada de atención por escrito, la llamada de atención verbal, el acta del Ministerio de Trabajo, sin embargo, yo creo que se debe de recurrir si es una institución bien organizada a la persona competente para hacerla y averiguar si la situación excede tu capacidad profesional y laboral, por ejemplo si es un conflicto donde ya hay involucrados derechos laborales de un colaborador yo lo gestionaría mejor a través del Departamento de Recursos Humanos (M05-25).

Por ejemplo nunca hacer llamadas de atención colectivas, porque hay personas siempre que están haciendo bien su trabajo entonces no se merecen una llamada de atención,

luego que en los procesos de solución de conflictos cuando sea necesario se evidencie y se documente, que puedan haber digamos actas, pero si yo lo gestionaría mejor dependiendo el nivel de los conflictos y si me sobrepasan en autoridad y en capacidad a través del Departamento de Recursos Humanos, para que por ejemplo el colaborador con el que yo tengo un conflicto no entre por eso en conflicto con su jefe, ósea yo lo canalizaría así (M05-26).

## **V. Estrategias más efectivas para afrontar conflictos**

### **¿Qué entiende por estrategias efectivas?**

Que me va a garantizar un cambio, que me va a garantizar resultados pero que me va a garantizar no solo resultados sino resultados positivos, ósea que va a tener un impacto positivo digamos en el que vamos a pasar de una situación a una situación, eso es una estrategia efectiva, porque no puedo llamar una estrategia efectiva a algo que hago, pero sin embargo, sigo atascado en lo mismo, es estrategia efectiva porque salí de ese lugar, es decir, en otras palabras trascendí una situación, pase de una manera de ser a otra manera de ser verdad, a eso le llamaría estrategia efectiva (M05-27).

### **¿Qué estrategias efectivas conoce para afrontar conflictos?**

En primer lugar, como te lo mencionaba, digamos hacerle ver a la persona que está en conflicto que él es el protagonista de la misma solución, ósea, en otras palabras yo no soy el responsable de su felicidad (M05-28).

En segundo lugar, ayudar a la persona sin involucrarme en los problemas que a la persona le hace perder la objetividad del problema, es decir, sentimientos o enojos, por ejemplo un enojo que me puede llevar hasta la misma ira es un sentimiento que me puede hacer perder las dimensiones del problema (M05-29).

Tercero, relativizar el problema, ósea a que me refiero, hemos oído que las personas se ahogan en un vaso de agua y muchos de los conflictos son eso, son un ahogo en un vaso de agua, entonces tienes que ser capaz de hacer que la persona relativice su problema, que valore otros aspectos más importantes que tiene su relación laboral y no se encierre en la esquinita de su conflicto (M05-30).

lo otro es persuadir, la persuasión se logra no manipulando a la persona, porque a veces la manipulación puede ser “hay si pobrecito y un abrazo o sí yo lo voy a defender a usted pero no lo defiendes o haces un gran aspaviento”, no, la persuasión es que la persona se convenza con razones lógicas y de sentido común, porque su conflicto es absurdo, porque su conflicto está fuera del sentido común, y luego ayudar a la persona a que cierre círculos, ósea que un conflicto no te puede acompañar siempre, a veces la persona pasa por procesos de negación, de duelo, de tristeza, de depresión por conflictos, pero tú necesitas que el ambiente de una organización laboral no sea de personas auto realizadas, sino de personas felices y las personas felices no son simplemente las personas que se viven riendo de todo, sino que son las personas que aprenden a cerrar los círculos de sus conflictos, entonces necesitas de alguna manera capacitarlos para que tengas esas habilidades, porque si no tienes, valga la redundancia, una organización conflictiva, resentida, depresiva, triste (M05-31).

**¿Cuáles considera que no son tan efectivas y por qué?**

Sí, sobre todo hay tal vez dos, el tema de no escuchar a las personas que es un grave error, a veces querer solucionar un conflicto sin escuchar a la o las personas que están en conflicto es un error, luego diluir con terceros a veces las situaciones, porque a veces por los rumores o por los chismes si pierde, se confunde o se arruina la mala fama de las personas, eso nunca lo haría (M05-32).

**VI. Eficacia entre estrategias tradicionales y efectivas para afrontar conflictos**

**¿Qué estrategias considera para el manejo de conflictos que son más efectivas las tradicionales o las innovadoras?**

Lo primero creo yo es lograr el empoderamiento dinámico y el liderazgo en las personas, porque hoy las ideas del empoderamiento y el liderazgo han cambiado en el ámbito de los conflictos, por ejemplo si yo me siento feliz y realizado porque soy un conserje yo ejerzo liderazgo desde mi puesto, si yo me siento feliz y realizado porque soy un recepcionista yo ejerzo liderazgo desde mi puesto, es decir, el liderazgo no es lo mismo que la autoridad, en el pasado había una confusión de que el presidente o el gerente de una empresa es el líder y no, todas las personas están llamadas a el liderazgo, en primer lugar generaría yo eso verdad (M05-33),

Luego un organigrama desde puestos dinámicos no estáticos, es decir, no simplemente gente de manual de funciones sino que gente creativa que te pueda aportar en la cadena de valor laboral hasta el mismo crecimiento de los puestos, ósea no el puesto fijo y muerto sino que también la valoración de las personas (M05-34).

Eso y luego darle su lugar a las gestiones del desarrollo humano y el desarrollo humano no solo es crecimiento económico de las personas, sino que son sus indicadores de calidad de vida, que tengan oportunidades de profesionalizarse, que tengan oportunidades de carrera, que incluso la organización misma este consciente de la esperanza de vida de las personas, es decir, que haya personas sanas, que se les atienda, luego que estén en una institución limpia, con ambientes dignos de trabajo, porque el tema ambiental no es solo que lo anden en una montaña, sino que también la institución armónicamente genere en las personas el hecho de que su estancia en las mismas sea pues agradable (M05-35).

#### **¿Qué obstáculos considera que existen para el manejo de conflictos?**

Bueno en el mundo moderno yo te diría que la gran dificultad es que las personas tienen una alta necesidad de compensación, es decir, me refiero a que existe un excesivo índice de sensibilidad, de vulnerabilidad y poca resiliencia, entonces hoy las personas por todo se quiebran, el anclaje de aspectos como la autonomía, la autoconfianza, el autocontrol, la autoimagen y la autodeterminación de las personas es muy pobre, entonces las personas están necesitando mucho de que las feliciten, que les den un incentivo, que les den un bono y a veces en la misma administración de recursos humanos se ha ido metiendo esa costumbre, entonces a veces las personas, y es una cuestión muy psicológica, se acostumbran a trabajar bien de acuerdo a refuerzos positivos me entiendes, trabajas bien te doy un premio o trabajas mal y te doy un castigo, pero trabajas bien y te doy un premio, pero entonces solo voy a trabajar bien porque estoy esperando un premio, entonces creo que a nivel mundial eso ha afectado mucho el tema de las relaciones laborales (M05-36).

Otro digamos puede ser legislaciones justas o injustas que no valoran realmente el desarrollo humanos por ejemplo, lo cual para mi es una estupidez del estado haber querido promover desde el gobierno un salario diferido mínimo de mil quinientos quetzales para el área rural por ejemplo, no hay desarrollo económico y mucho menos

desarrollo humano, entonces como puedes pedirle a estas personas que estén felices (M05-37)

También el surgimiento de otro tipo de trabajo como los call centers, que ya a veces el estudio de los recursos humanos ya no lo considera ni siquiera un trabajo sino que un empleo y es distinto trabajar, cuando trabajas tú transformas el mundo, transformas la realidad, en un empleo repites mecánicamente una y otra vez lo mismo y no aportas nada, debido a eso también el índice excesivo de rotación laboral por falta de estabilidad emocional, es decir de resiliencia, políticas paternalistas de algunos países verdad, sobre todo vemos la crisis europea por el acomodamiento laboral, a veces son extremos creo yo, pero el principal defecto lo veo yo en la excesiva necesidad de compensación emocional y la exagerada estrategia de algunas empresas del refuerzo positivo (M05-38).

## **VII. Manejo de conflictos entre maestro y alumno**

**¿En alguna ocasión ha tenido que lidiar con algún conflicto con algún alumno (os)?**

**¿Cuál?**

Sí, en una ocasión tuve un conflicto con un grupo en la universidad porque el grupo cuando yo lo tomé estaba dividido, es decir, habían dos bandos, yo no me había dado cuenta y en una ocasión, no cometí un error, sino que le di una felicitación a un grupo y al otro le llamé la atención, pero como estaban divididos por grupos interpretaron en ese momento que yo tenía de favorito a un grupo y encasillado al otro, entonces la actitud en clase era de unos apática e indiferente y trate de abordarlos en varias ocasiones pero el daño emocional que existía en los dos grupos era tanto y ya eran personas mayores que lo que preferí en un momento es no involucrar mi relación pedagógica como maestro en los problemas emocionales de ellos, pero irme al otro extremo y asumir una postura totalmente fría, ósea, vengo a dar clase, estos son los contenidos, aquí están los exámenes y me voy, no fui el maestro que los ayudó a resolver por fin el conflicto porque sentía, al menos en ese momento que fue hace mucho tiempo y no tenía las herramientas para resolverlo ni me interesaba por el desgaste (M05-39).

**¿Considera que si en la actualidad tuviera que enfrentar un conflicto similar, podría manejarlo en una mejor forma? ¿Cómo lo haría?**

Sí, en este caso lo hago, ahora utilizo mucho la persuasión y cuando miro problemas o conflictos individuales los llamo a cada persona individualmente y trato digamos de ayudarlo a cambiar de mentalidad y su postura (M05-40).

### **VIII. Manejo de conflictos entre maestro y padres de familia**

**¿En alguna ocasión ha tenido que lidiar con algún conflicto con algún padre de familia? ¿Cuál?**

De primero es que al padre de familia y a mi hay algo que nos interesa en común que es el alumno, es mi alumno y es el hijo de él, entonces la manera de objetivizar el problema es que yo no puedo resolver los problemas de usted como padre de familia pero si puedo ayudarlo a abordar los problemas de su hijo aquí en el colegio, eso es lo que a mí me interesa, entonces lo que a veces de alguna manera lo que la gente pretende es que te involucres en la situación familiar y yo no me involucro, simplemente pongo en el centro al alumno y procuro de que en esos conflictos haya un ganar-ganar y las dos partes sean capaces de doblar el brazo siempre buscando aquellas estrategias que son mejores, es decir, la toma de decisiones siempre son en función del bienestar del alumno (M05-41).

**En su experiencia, ¿Cuál considera que sería la clave para afrontar conflictos con padres de familia, tomando en cuenta que estos son sus “clientes directos” en la institución educativa?**

Escucharlos, como te mencionaba la excesiva necesidad de compensación ha aumentado la necesidad de catarsis de las personas, dejarlos hacer catarsis no elimina el conflicto pero te ayuda a abordarlo mejor, porque la persona aunque sienta que perdió la resolución de conflictos piensa en al menos me escucharon si es importante escuchar (M05-42).

Luego no inmutarse, es decir, que no te afecte la resiliencia, es su problema yo le voy a escuchar, le voy a ayudar a resolverlo pero no es mi problema y posteriormente ayudarlo a la persona a ver objetivamente el problema y a enseñarle también los procedimientos para evitar actitudes presidencialistas o de favoritismos o de caprichos y canalizar también, por ejemplo el tipo de problema, yo he entendido digamos que primero está el maestro de grado inmediatamente, luego está el maestro guía, luego está el asesor de grado, luego está el orientador escolar, luego está el Departamento de Orientación (M05-43)

Entonces utilizar la burocracia positivamente es decir canalice su problema donde debe ser, si es un problema evaluativo valla haya, si es un problema donde usted necesita apoyo emocional y orientación psicológica para su hijo valla haya, si es un problema de una tarea que el entregue pues hable con el maestro, si es un problema disciplinario hable con el coordinador, ahora si es un problema que no está en el umbral de ellos entonces entro yo pero utilizo la burocracia para eso (M05-44)

Y luego a los que les he delegado la atención de conflictos según sus posiciones en el colegio les abro la puerta diciéndoles que si sienten que si hay algún problema que sienten que les sobrepasa puedo acompañarte y evidenciar mucho siempre las soluciones, en este caso el levantado de actas es fundamental (M05-45).

**¿Considera que existe algún método para evitar los conflictos con los padres de familia? ¿Cuál?**

Sí, sobretodo digamos aprender a ver el conflicto desde los pies del otro y relativizar, no involucrar mi situación personal y emocional con la laboral, los problemas laborales se resuelven en el ambiente de labores y necesitas escuchar, y lo repito mucho porque cuando tu escuchas a las partes tú eres capaz de desmenuzar un problema, cuando lo desmenuzas lo que estás haciendo es un análisis del problema y cuando tu analizas eres capaz de ver el centro y la raíz del problema y te debes ir a atacar eso, eso te permite objetividad y por lo regular cuando eso pasa desarmas a las personas, ósea las desarmas en el sentido que las haces ver que están en un error o en una situación donde el hígado y el corazón están dentro (M05-46).

**Comentario adicional:**

Creo que es fundamental y necesario que se reflexionen estos temas, porque a veces he notado que muy pocas personas tienen la capacidad de ser conciliadores en la resolución de conflictos, he notado que muchas personas atienden los conflictos como berrinches, ósea, no son capaces a veces de corregir asertivamente al otro, de decirlo lo que necesita, entonces a veces se recurre como te decía a compensar a la persona emocionalmente, pero se le hace más daño porque se le debilita más o a veces se premia el trabajo bien hecho con refuerzos positivos, entonces la persona se confunde porque como lo hice bien me dieron este premio, como lo hice bien me dieron este premio, yo



pensé que había hecho esto bien pero como no me dieron premio entonces no lo hice bien y eso se ha metido mucho a las empresas (M05-47)

Luego la oferta laboral es muy grande y en ocasiones ha provocado que el planteamiento del salario no realice a la persona, la palabra salario viene de la palabra sal, salado de que estas bien salado, porque la sal es sobretodo un recurso que en la antigüedad servía mucho para mantener las cosas que a mi familia le sirven para alimentarse, la sal ayudaba a preservar alimentos, ayudaba a extraer la humedad para que las cosas no se infectarán, tiene propiedades curativas, entonces el salario también debe considerar eso debe estar en función del desarrollo humano y la seguridad social de las personas que eso se olvida mucho verdad y creo entonces que es necesario que los departamentos de recursos humanos sean realmente muy humanos para garantizar que la persona no solo tenga crecimiento económico sino que también realización personal y generación de liderazgo desde las competencias y el rol específico de su puesto (M05-48).